

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ
ОБЛАСТНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛГОРОДСКИЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»
(ОГАОУ ДПО «БелПРО»)**

**Адресные рекомендации для муниципальных органов управления
образованием по повышению эффективности руководителей
общеобразовательных организаций**

Содержание

1. Введение	3
2. Адресные рекомендации руководителям органов муниципальных районов и городских округов, осуществляющих управление в сфере образования.....	8
3. Адресные рекомендации руководителям общеобразовательных организаций Белгородской области.....	9
4. Выводы по результатам мониторинга.....	10

Введение

Для обеспечения высокого качества российского образования в соответствии с меняющимися запросами населения и перспективными задачами развития российского общества и экономики требуется совершенствование условий и организации обучения в общеобразовательных организациях.

Основной запрос общества к системе общего образования – создание равных возможностей для современного качественного образования, достижение качества учебных результатов. Гарантом реализации этих задач на уровне общеобразовательной организации является его руководитель.

Согласно части 3 статьи 26 Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», единоличным исполнительным органом общеобразовательной организации является руководитель общеобразовательной организации. Руководитель осуществляет непосредственное руководство общеобразовательной организацией, ориентируясь на государственную политику в области образования, установленную законодательством Российской Федерации.

Руководитель, способный успешно реализовать функции управления в целях гарантированного получения результата решения задач, стоящих перед общеобразовательной организацией, должен обладать высоким уровнем управленческой квалификации. В этой связи, основной задачей на региональном и муниципальном уровнях является организация работы по повышению эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций и ее оценки.

Требования, предъявляемые к уровню профессионализма и личной эффективности руководителя общеобразовательной организации, напрямую связаны с необходимостью обеспечивать опережающий характер развития образования, повышать качество образования.

От эффективности руководителя зависят направления, в соответствии с которыми осуществляется деятельность общеобразовательной организации, необходимый объем ресурсов, востребованный этим движением, механизмы развития педагогического коллектива, выстраивания продуктивных отношений с родителями и определение характеристик образовательного результата. Требования к руководителям общеобразовательных организаций определены нормативными документами и актуальными тенденциями в сфере образования.

Оценка эффективности руководителей общеобразовательных организаций соотносится с федеральными нормативными документами, направлена на обеспечение качества управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций и включает учёт приоритетов государственной политики в сфере образования в работе и развитии общеобразовательной организации; качество подготовки обучающихся (в т.ч. результаты ГИА; работа с обучающимися, проявившими выдающиеся способности, детьми с ОВЗ, детьми-инвалидами); развитие кадрового потенциала общеобразовательной организации; развитие материально-технических условий (в том числе, условий для инклюзивного образования); развитие инновационного потенциала общеобразовательной организации; повышение квалификации самих руководителей в области управления, использования ими современных

технологий управления общеобразовательной организацией, презентация своего управленческого опыта.

Степень сформированности и эффективность функционирования региональной системы повышения эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций определяется реализацией компонентов управленческого цикла, который представляет собой завершённую последовательность действий, направленных на достижение целей по совершенствованию региональной системы управления эффективностью деятельности руководителей общеобразовательных организаций, а также на их результативность.

Мониторинг эффективности деятельности руководителей образовательных организаций Белгородской области (далее – Мониторинг) является составной частью региональной системы оценки качества образования и предполагает получение объективной и достоверной информации об эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций Белгородской области и влияния их деятельности на развитие качества образования.

Мониторинг направлен, во-первых, на преодоление противоречия между требованиями к профессиональным и личностным качествам руководителей общеобразовательных организаций и лиц, включённых в управленческий резерв министерства образования Белгородской области, и уровнем их готовности к выполнению функций руководителя с целью поиска оптимальных способов повышения эффективности работы общеобразовательных организаций Белгородской области; во-вторых, на выявление динамики в эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций и, как следствие, выявление динамики качества работы общеобразовательных организаций; в-третьих, на формирование резерва управленческих кадров общеобразовательных организаций.

Цель Мониторинга – получение полной, объективной и достоверной информации о качестве, эффективности и результативности управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций для формирования резерва управленческих кадров и выработки комплекса мер по устранению слабых сторон в системе менеджмента общеобразовательных организаций и совершенствованию управленческой деятельности.

Для достижения цели Мониторинга были решены следующие задачи:

- 1) определены актуальные показатели и методы сбора информации;
- 2) организован и проведен Мониторинг;
- 3) проведен анализ полученной информации;
- 4) обеспечено информационное и аналитическое сопровождение Мониторинга на региональном и муниципальном уровнях;
- 5) выявлены факторы, влияющие на эффективность управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций и формирование кадрового резерва руководителей общеобразовательных организаций;
- 6) выявлены руководители общеобразовательных организаций с высокой эффективностью деятельности для распространения лучших практик и продуктивных моделей управления;
- 7) выявлены проблемы в управлении качеством образования в

общеобразовательных организациях и формировании резерва управленческих кадров общеобразовательных организаций для последующего их устранения;

8) подготовлены адресные рекомендации по итогам Мониторинга;

9) реализован комплекс мер по повышению эффективности и результативности деятельности руководителей общеобразовательных организаций и формированию резерва управленческих кадров общеобразовательных организаций;

10) проведен анализ реализованных мероприятий по повышению эффективности и результативности деятельности руководителей общеобразовательных организаций;

При проведении оценки эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций использовалась комплексная технология, сочетающая в себе следующие методы: системный анализ и синтез, метод измерений, документальный анализ (контент-анализ), мониторинг сайтов общеобразовательных организаций, результаты муниципальных мониторингов и другие.

В качестве источников информации при проведении Мониторинга были использованы:

– статистические и аналитические материалы (справки, отчеты), в том числе о количественном составе руководящих и педагогических кадров общеобразовательных организаций Белгородской области;

– сведения о результатах обучения обучающихся на уровне начального общего, основного общего и среднего общего образования;

– сведения о результатах получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья, детьми-инвалидами;

– отчеты о самообследовании общеобразовательных организаций Белгородской области;

– материалы по результатам аналитической деятельности, содержащие управленческие решения (приказы, распоряжения, рекомендации, протоколы и др.);

– материалы по результатам исследований по выявлению уровня сформированности профессиональных компетенций, по качеству управленческой деятельности и по оценке компетентностей руководителей общеобразовательных организаций Белгородской области;

– аналитические справки, отчеты о результатах повышения квалификации, аттестации педагогов, аттестации руководителей общеобразовательных организаций Белгородской области;

– аналитические справки, отчеты о деятельности школьных методических объединений, программы развития общеобразовательных организаций Белгородской области.

Источники данных, которые были использованы для сбора информации: форма федерального статистического наблюдения № ОО-1, форма федерального статистического наблюдения № ОО-2, банк документов министерства просвещения Российской Федерации и другие.

Показатели Мониторинга были определены в Порядке проведения

мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных организаций Белгородской области, утвержденном приказом министерства образования Белгородской области от 27.06.2022 г. №63-л, в соответствии с учетом требований федерального законодательства, треков (траекторий) развития системы мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных организаций, ожидаемыми результатами Концептуальной модели сопровождения профессионального развития руководителей общеобразовательных организаций Белгородской области, утвержденной приказом министерства образования Белгородской области от 20.06.2022 г. №1969, и включили в себя следующие направления:

1) Показатели по треку 1 «Повышение качества управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций»:

- обеспечение и оценка качества управленческой деятельности;
- обеспечение качества подготовки обучающихся и достижение ими планируемых результатов освоения основных образовательных программ;
- создание и управление условиями реализации основных образовательных программ.

2) Показатели по треку 2 «Формирование и использование кадрового резерва руководителей общеобразовательных организаций»:

- формирование резерва управленческих кадров и обеспечение общеобразовательных организаций квалифицированными кадрами;
- формирование и сопровождение школьных управленческих команд.

Данные показатели позволили определить содержание оценки, единицу измерения, методы сбора информации о состоянии каждого показателя, выборку, репрезентативность выборки, методику расчета показателя, возможность использования информационных систем для сбора информации.

Данные, полученные в ходе Мониторинга, являются информационной основой для принятия управленческих решений по качеству профессиональной подготовки и управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций.

В 2021/2022 гг. в Белгородской области осуществляли трудовую деятельность 542 руководителя общеобразовательных организаций. Из общего числа руководителей общеобразовательных организаций Белгородской области 99,1% имеют высшее образование, 81,0% – высшую и первую квалификационную категории. Это свидетельствует о том, что подавляющее большинство руководителей обладают требуемым уровнем профессиональной подготовки.

Стаж работы 10 – 20 лет имеют 10,5% руководителей общеобразовательных организаций, подавляющее большинство – это руководители со стажем работы от 20 лет и более (451 руководитель), что составляет 83,2% от общего числа руководителей общеобразовательных организаций Белгородской области. Основная доля руководителей относится к средневозрастной группе (от 35 до 59 лет) – 80,1%, руководителей в возрасте до 35 лет насчитывается 6,3%, руководителей предпенсионного и пенсионного возраста – 13,6%.

Характеристика кадрового состава руководителей общеобразовательных

организаций в целом и в разрезе типов данных организаций, на основе сведений по форме федерального статистического наблюдения № ОО-1 «Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования», на начало 2021/2022 учебного года представлена в таблице 1.

Таблица 1

**Характеристика кадрового состава
руководителей общеобразовательных организаций**

№	Показатель	2021 год	2022 год	Динамика
1.	Общая численность работников	24 877	24 729	-148
1.1.	из них – педагогических работников	13 459	15 253	+1 794
1.2.	из них – руководителей	545	542	-3
2.	Численность руководителей с высшим образованием	544	537	-7
2.1.	их доля от общей численности руководителей, процентов	99,8	99,1	-0,7 %
3.	Численность руководителей, имеющих высшую и первую квалификационную категории	480	439	-41
3.1.	их доля от общей численности руководителей, процентов	88,1	81,0	-7,1 %
4.	Численность руководителей со стажем работы от 10 лет	513	508	-5
4.1.	их доля от общей численности руководителей, процентов	94,1	93,7	-0,4 %
5.	Численность руководителей в возрасте до 35 лет	31	34	+3
5.1.	их доля от общей численности руководителей, процентов	5,7	6,3	+0,6 %
6.	Численность руководителей пенсионного возраста*	49	65	+16
6.1.	их доля от общей численности руководителей, процентов	9,0	12,0	+3 %

* Женщины – 60 лет и старше, Мужчины – 65 лет и старше.

Адресные рекомендации

На основании результатов аналитического отчета по результатам мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных организаций Белгородской области для дальнейшего совершенствования механизмов управления качеством образования необходимо:

1. Руководителям органов муниципальных районов и городских округов, осуществляющих управление в сфере образования:

1. Ознакомиться с представленными материалами на официальном сайте ОГАОУ ДПО «Белгородский институт развития образования» в разделе «Качество образования», организовать их изучение руководителями и управленческими командами общеобразовательных организаций.

2. Определить меры по совершенствованию механизмов управления качеством образования и меры поддержки и профессионального развития управленческих и педагогических кадров общеобразовательных организаций.

3. С учетом адресных рекомендаций определить необходимые управленческие решения по совершенствованию механизмов управления качеством управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций, формирования и использования кадрового резерва руководителей общеобразовательных организаций:

3.1. Активизировать деятельность руководителей образовательных организаций Белгородской области в вопросах:

- получения высшего профессионального образования или дополнительной профессиональной подготовки по одному из направлений: «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом», «Экономика»;
- получения высшей или первой квалификационной категории;
- добровольного прохождения процедуры выявления профессиональных дефицитов;

3.2. Увеличить охват доли руководителей общеобразовательных организаций Белгородской области в вопросах:

- участия в конкурсах профессионального мастерства на региональном, федеральном, всероссийском, международном уровнях;
- организации работы по повышению уровня инновационной активности в региональной системе образования.

3.3. Совершенствовать систему оценки эффективности работы руководителей общеобразовательных организаций, коррелируя с критериями, на основе которых назначаются стимулирующие выплаты и параметры мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций.

4. Расширить применение опыта реализации успешных управленческих практик на муниципальном уровне.

5. Организовать мониторинг исполнения принятых управленческих решений.

2. Руководителям общеобразовательных организаций Белгородской области:

1. Организовать обсуждение основных проблемных зон, первоочередных задач по их преодолению с управленческими командами и педагогическими коллективами общеобразовательных организаций.

2. Обеспечить:

- достижение учащимися 4, 9, 11 классов высокого уровня предметной подготовки;
- рост притока молодых учителей и расширение управленческой команды в общеобразовательных организациях;
- укомплектованность общеобразовательных организаций педагогическими кадрами на начало учебного года;
- активность педагогических работников в конкурсах профессионального мастерства;
- условия для включения педагогических работников в резерв управленческих кадров.

3. Руководителям общеобразовательных организаций с высоким уровнем подготовки обучающихся презентовать накопленный опыт работы, проводить мастер-классы, практико-ориентированные стажировки.

4. Обеспечить качественный уровень развития системы наставничества, сформировать эффективные механизмы взаимодействия наставника и молодого педагога.

5. Обеспечить совершенствование внутришкольной системы управления качеством образования.

Выводы по результатам мониторинга

Направление 1. Анализ результатов мониторинга по обеспечению и оценке качества управленческой деятельности:

Большинство руководителей общеобразовательных организаций Белгородской области (78%) имеют необходимый уровень профессиональной подготовки. 80,9% руководителей общеобразовательных имеют высшую или первую квалификационные категории. Однако, в сравнении с предыдущим периодом, данные показатели имеют отрицательную динамику.

19% руководителей общеобразовательных организаций добровольно приняли участие в процедуре выявления профессиональных дефицитов – тестировании по пяти модулям: «Управление кадрами», «Управление ресурсами», «Управление процессами», «Управление результатами» и «Управление информацией». Несмотря на то, что в сравнении с 2020 годом данный показатель увеличился на 11%, значение показателя остается по прежнему низким.

Можно отметить положительную динамику вовлеченности в деятельность региональных инновационных площадок общеобразовательных организаций Белгородской области. В 2022 году 21 общеобразовательной организации Белгородской области был присвоен статус «Региональная инновационная площадка», что способствует повышению качества образования, а также компетентности руководителей общеобразовательных организаций.

В конкурсах профессионального мастерства на региональном, федеральном, всероссийском, международном уровнях приняли участие 21,8% руководителей общеобразовательных организаций.

Направление 2. Анализ результатов мониторинга по обеспечению качества подготовки обучающихся и достижению ими планируемых результатов освоения основных образовательных программ:

По результатам мониторинга за 2020/2021 год, выявлена низкая доля руководителей общеобразовательных организаций, учащиеся 4-х классов которых достигли 100% (4,8% от общего числа), учащиеся 9-х классов – более 50% базового уровня предметной подготовки при освоении образовательных программ (24,2% от общего числа). Данный факт свидетельствует о том, что большинству руководителей общеобразовательных организаций необходимо обеспечить достижения обучающимися высокого уровня предметной подготовки.

Руководители общеобразовательных организаций Белгородской области обеспечивают высокий уровень предметной подготовки при освоении образовательных программ среднего общего образования, о чем можно судить по результатам ЕГЭ (средний тестовый балл по русскому языку составляет 71,69%, по математике – 54,6%).

В Белгородской области уделяется повышенное внимание к работе с обучающимися, проявившими выдающиеся способности. Показателем результативности данной деятельности является высокий процент победителей и призеров (76,2%) предметных олимпиад, научно-практических конференций, творческих конкурсов на региональном, федеральном, всероссийском или международном уровнях.

Кроме того, в регионе на высоком уровне созданы условия для образования обучающихся с ОВЗ и детей-инвалидов. В 2021 году в рамках госпрограммы Белгородской области «Социальная поддержка граждан в Белгородской области» условия доступности для детей-инвалидов и других маломобильных групп населения созданы в 14 общеобразовательных организациях. Всего 144 общеобразовательных организации области создали условия доступности зданий и территории за счет мероприятий указанной государственной программы. В 2021/2022 учебном году в системе общего образования функционирует 104 отдельных класса для обучающихся с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями), 804 ребенка с ОВЗ (из них 587 детей-инвалидов), 458 детей с РАС (35% от общего количества).

Направление 3. Анализ результатов мониторинга по созданию и управлению условиями реализации основных образовательных программ:

Руководители общеобразовательных организаций Белгородской области уделяют большое значение росту профессионального уровня педагогических работников. Как и в прошлом году, отмечается высокое значение доли руководителей общеобразовательных организаций Белгородской области, в которых не менее 80% педагогических работников имеют высшее профессиональное образование (99,7%); не менее 50% педагогических работников имеют первую и высшую квалификационные категории (75,3%), в которых реализуется комплекс мер для непрерывного и планомерного повышения квалификации педагогических работников, что составляет 98,9%.

По-прежнему остается актуальной проблема привлечения молодых специалистов в общеобразовательные организации. В 2021/2022 учебном году количество молодых учителей в возрасте до 35 лет составило 22,3% от их общей численности, учителя с педагогическим стажем работы до 3 лет – 8,1%.

Также наблюдается отрицательная динамика укомплектованности общеобразовательных организаций педагогическими кадрами на начало учебного года. По состоянию на начало 2021/2022 учебного года количество вакантных должностей педагогических работников составило 358 единиц, что на 75 единиц больше, по сравнению с предыдущим периодом.

По ряду показателей наблюдается положительная динамика. Так, благодаря проведенной с 2016 года по 2021 год работе по созданию дополнительных мест в общеобразовательных организациях Белгородской области, удалось добиться снижения доли учащихся, обучающихся во вторую смену, с 4,62% (6787 человек) до 3,4% (5732 человека). Большинство общеобразовательных организаций обеспечено компьютерной техникой.

В 2021/2022 учебном году в расчете на один персональный компьютер приходится 4,2 обучающихся. В 527 общеобразовательных организациях Белгородской области доступно ведение электронного дневника и электронного журнала, что составляет 95,5%.

Результаты мониторинга показали, что, как и в предыдущем периоде, сохраняется низкая активность педагогических работников в конкурсах профессионального мастерства (16,3% от общего количества).

Направление 4. Анализ результатов мониторинга по формированию резерва управленческих кадров и обеспечению общеобразовательных организаций квалифицированными кадрами:

В целях устранения дефицита управленческих кадров в Белгородской области создана и успешно функционирует система резерва управленческих кадров общеобразовательных организаций.

Конкурсная система назначения руководителей общеобразовательных организаций сформирована в 59,1% муниципальных районов и городских округов Белгородской области.

В 2021 году в резерве управленческих кадров министерства образования Белгородской области состоят 110 человек, что на 31,8% больше относительно 2020 года.

Количество педагогических работников, включенных в резерв управленческих кадров общеобразовательных организаций, зачисленных в отчетном периоде, составляет 83 человека.

В 2021 году из 110 кандидатов, зачисленных в кадровый резерв, 38 человек (35%) назначены на должности руководителей муниципальных общеобразовательных организаций, что на 31,8% больше относительно 2020 года.

Продолжается работа по обучению участников кадрового резерва общеобразовательных организаций по программам дополнительного профессионального образования в области совершенствования управленческих компетенций (12,7% от общего числа участников кадрового резерва).

Кадровый резерв на замещение должностей руководителей общеобразовательных организаций сформирован в 100% муниципальных районов и городских округов Белгородской области.

Направление 5. Анализ результатов мониторинга по формированию и сопровождению школьных управленческих команд:

В настоящее время в сфере образования Белгородской области активно происходит процесс сопровождения в общеобразовательных организациях школьных управленческих команд. Так, доля руководителей общеобразовательных организаций Белгородской области, в которых сформированы управленческие команды, составляет 100%. При этом, доля руководителей, представители школьных управленческих команд которых прошли обучение по дополнительным профессиональным программам повышения квалификации и/или профессиональной переподготовке в части организации командной работы, составила 5,7% в 2021-2022 гг.