



КОМИТЕТ ОБЩЕГО
И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

БИБЛИОТЕКА РУКОВОДИТЕЛЯ: РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ



МОНИТОРИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Сборник подготовлен в рамках реализации мероприятия государственной программы Ленинградской области «Современное образование Ленинградской области» в 2019 году.

Научный редактор:

Тарасов Сергей Валентинович, доктор педагогических наук, профессор, профессор РАО

Авторы-составители:

Кучурин Владимир Владимирович, кандидат исторических наук;

Шеховцева Екатерина Валерьевна, кандидат юридических наук;

Загрянная Тамара Александровна, кандидат педагогических наук

Региональные инструменты управления качеством образования: мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций. / под общей ред. С.В. Тарасова – СПб.: ЛОИРО, 2019. – 44 с.

В разделе сборника представлены материалы по мониторингу эффективности руководителей образовательных организаций в рамках исследования региональных инструментов управления качеством образования Ленинградской области.

Для руководителей образовательных организаций, специалистов органов управления образованием, экспертной общественности Ленинградской области.

© Комитет общего
и профессионального образования
Ленинградской области, 2019
© ГАОУ ДПО «ЛОИРО», 2019



СОДЕРЖАНИЕ

1. Обоснование целей мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных организаций.....	4
2. Выбор показателей, методов сбора информации.....	6
3. Региональные критерии и показатели оценки эффективности руководителей образовательных организаций.....	8
4. Проведение мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций. Анализ и подготовка адресных рекомендаций.....	13
5. Анализ эффективности принятых мер. Управленческие решения по вопросам повышения эффективности деятельности руководителей образовательных организаций Ленинградской области.....	37



1. ОБОСНОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ МОНИТОРИНГА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций – это новый инструмент оценки деятельности. В региональной системе управления образованием данные мониторинговых исследований, используются для осуществления обратной связи в ходе реализации проектов и программ, для оптимизации принятия управленческих решений, а также для выработки определенной стратегии развития образования Ленинградской области.

Основу управленческих решений, способствующих эффективному функционированию и развитию регионального образования, составляют стратегические ориентиры государственной политики в образовании, сформулированные в Указе Президента Российской Федерации (от 07.05.2018 N 204 в ред. от 19.07.2018 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (Национальный проект «Образование»), а именно:

- обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования;
- воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов РФ, исторических и национально-культурных традиций.

С целью реализации государственных целей и задач образовательной политики в региональной системе образования:

- обновляются содержание и методы обучения и воспитания;
- формируется система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи;
- создается современная и безопасная цифровая образовательная среда;
- создаются условия для развития наставничества, поддержки общественных инициатив и проектов, в том числе, в сфере добровольчества (волонтерства).

В этих условиях существенно обновляется деятельность руководителей образовательных организаций. Меняется роль директора, меняются функции, которые он должен выполнять. Сегодня «Управление – совершенно особый вид профессиональной деятельности, результат которого напрямую связан с личной эффективностью человека» (П. Друкер).



Главное здесь – мотивация и готовность к сложной управленческой деятельности. «Современным директорам нужно уметь эффективно, рационально и разумно управлять школой. Но школе, которая испытывает серьезные трудности, просто хорошего менеджера мало. Ей нужен такой директор, который на своем примере может показать, что такое хороший урок, потому что в проблемных школах, как правило, мало хороших учителей, и педагогам просто неоткуда взять примеры качественной педагогической практики. Директор должен в этой ситуации уметь все делать сам» (Альма Харрис).

В условиях новых стратегических направлений развития образования проблема управления образовательной организацией – одна из ключевых проблем. Поэтому, несомненно, важным является отслеживание в ходе мониторинговых исследований эффективности деятельности руководителей образовательных организаций.

Эффективность управления – это характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), имеющих как количественные, так и качественные характеристики.

ЭФФЕКТИВНАЯ ШКОЛА

1. Лидерство и сильное руководство в процессе;
2. Ясная и сфокусированная цель для всех;
3. Безопасная и здоровая окружающая среда;
4. Климат высоких ожиданий от всех детей;
5. Регулярное отслеживание результатов и коррекция действий;
6. Положительные отношения семьи и школы.

Эффективная школа способна преодолевать образовательное неравенство и компенсировать дефициты образовательных возможностей детей из семей с низким социально-экономическим статусом.



Рисунок 1.

Эффективность управления зависит от согласованной и системной работы всех управленческих звеньев. При этом очень важно видеть не только близкие цели и результаты, но и при всех объективных внешних сложностях видеть и стратегически планировать отдаленные перспективы развития образовательной организации с опорой на творческий потенциал педагогического персонала. При этом невозможно качественно выполнить все функции управленческой деятельности, если не создать команду руководителей-единомышленников, работающих в эффективной школе.



2. ВЫБОР ПОКАЗАТЕЛЕЙ, МЕТОДОВ СБОРА ИНФОРМАЦИИ

Эффективность всей управляющей системы, а, следовательно, и жизнедеятельности образовательной организации в целом, в современном контексте – эффективной школы и эффективного руководителя, зависит от целесообразности, конкретности, осмысленности и своевременности принимаемых управленческих решений, уровня компетентности руководителей и технологизации процесса управления, объективно продуманного распределения и умелого делегирования управленческих полномочий.

Адекватность выбранных инструментов для оценивания эффективности руководителя поможет сделать оценку объективной. Эффективная управленческая деятельность руководителя образовательной организации в условиях реализации ФГОС и внедрения профессиональной стандартизации основывается на интеграции в единый управленческий цикл всех функциональных звеньев управления, реализующих свою деятельность относительно самостоятельно, представляя собой сплоченную управленческую команду, объединенную общей целью.

Основной качественной характеристикой оценки управленческой деятельности руководителя образовательной организации является *эффективность*.

Мы рассматриваем это понятие в контексте эффективности управленческой деятельности на основе следующих характеристик:

- эффективность как степень достижения цели образовательной организации, т.е. насколько цели динамичны, конкретны, измеримы и охватывают широкий спектр деятельности организации;
- эффективность как способность использовать внешнюю и внутреннюю среду организации как форму сотрудничества и обмена ресурсами на основе их оптимизации;
- эффективность как способность организации достигать максимальные результаты при фиксированных затратах или способности минимизировать затраты при достижении требуемых результатов;
- эффективность как способность к достижению целей на основе комфортной и благоприятной организационной структуры организации, в которой созданы гарантированные условия для взаимопомощи, взаимозаменяемости,



творческого роста и т.п. внутри самой организации.

- эффективность как степень удовлетворенности образовательной деятельностью всех субъектов как участников образовательного процесса.

Мы понимаем *эффективность* как интегрированное качество с учетом всех вышеназванных характеристик через систему общественных и государственных ценностей, направленных на реализацию стратегических целей нашего государства в контексте государственной политики в сфере образования. А оценку эффективности осуществляем через систему показателей, отражающих каждый из названных выше признаков, для оценки которых определены параметры и критерии.

В настоящее время разработан и продолжает наполняться банк методик для оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций Ленинградской области. Разработаны тесты, кейсы, анкеты, интервью, деловые игры, опросники и др., которые можно использовать в режиме офлайн и онлайн.

В профессиональной оценке руководителя школы отражены и основные требования к личности специалиста, представленные в следующей модели (Рисунок 3):



Рисунок 3.



На основе изучения теоретического и практического опыта, а также соответствующей документальной базы определены направления мониторинга, показатели и критерии оценки эффективности руководителей образовательных организаций Ленинградской области.

3. РЕГИОНАЛЬНЫЕ КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

3.1. «Примерные критерии и показатели оценки эффективности руководителей муниципальных образовательных организаций Ленинградской области»

В Ленинградской области специалистами кафедры управления ГАОУ ДПО «ЛОИРО» (В.В.Кучурин, к.и.н.; Т.А. Загривная, к.п.н.) разработан проект «Примерные критерии и показатели оценки эффективности деятельности руководителей муниципальных образовательных организаций Ленинградской области», цель которого обеспечить адекватную оценку эффективности деятельности руководителей государственных образовательных организаций, находящихся в ведении Комитета по образованию Ленинградской области. Содержание составляют три раздела, включающих оценку эффективности деятельности руководителей муниципальных дошкольных учреждений, общеобразовательных организаций и учреждений дополнительного образования.

При разработке проекта авторы использовали руководствовались распоряжением Правительства Российской Федерации от 26.11.2012 года №2190-р., а также материалами Проекта Приказа Министерства образования и науки РФ от 25 апреля 2018 года «Об утверждении показателей эффективности работы руководителей федеральных бюджетных и автономных образовательных учреждений высшего образования, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации» (подготовлен Минобрнауки России 12.04.2018г.).

В основу «Примерных критериев и показателей оценки эффективности деятельности руководителей муниципальных образовательных организаций Ленинградской области» положены основные критерии эффективности деятельности руководителей, используемые при аттестации руководителей, а также при разработке Положений о стимулировании развития приоритетных направлений деятельности государственных образовательных организаций, согласно Программе



поэтапного совершенствования оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях в период 2013-2018г.г., утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации 26.11.2012 года № 2190-р.

В первом разделе представлены 10 критериев оценки деятельности современного руководителя школы:

1. соответствие деятельности образовательной организации требованиям законодательства Российской Федерации в сфере образования (отсутствие предписаний надзорных органов, обоснованных жалоб);
2. функционирование системы государственно-общественного управления и повышение информационной открытости управления образовательной организацией;
3. охрана здоровья обучающихся и организация физкультурно-оздоровительной работы;
4. управление образовательной организацией в условиях реализации инклюзивного образования;
5. сохранность контингента обучающихся;
6. реализация социокультурных проектов (школьный музей, театр, социальные проекты, научное общество учащихся и др.);
7. результаты образовательной деятельности муниципальной образовательной организации;
8. эффективность финансово-экономической, хозяйственной деятельности муниципальной образовательной организации;
9. деятельность руководителя по обеспечению трудовых ресурсов образовательной организации. Эффективность управления инновационной (научной, методической, организационной) деятельностью муниципальной общеобразовательной организации;
10. организация работы с семьями обучающихся (или лицами, их замещающими).

Во втором разделе представлены 10 критериев оценки деятельности современного руководителя детского сада:

1. соответствие деятельности дошкольной образовательной организации требованиям законодательства Российской Федерации в сфере образования (отсутствие предписаний надзорных органов, обоснованных жалоб);
2. функционирование системы государственно-общественного управления и повышение информационной открытости управления дошкольной образовательной организацией;



3. сохранение и укрепление здоровья воспитанников. Организация физкультурно-оздоровительной работы;
4. инклюзивное образование;
5. сохранность контингента воспитанников;
6. реализация социально-культурных проектов (количество проведенных мероприятий и по какой тематике);
7. результаты образовательной деятельности муниципальной дошкольной образовательной организации;
8. эффективность финансово-экономической, хозяйственной деятельности муниципальной дошкольной образовательной организации
9. деятельность руководителя по обеспечению трудового ресурса дошкольной образовательной организации;
10. организация работы с семьями воспитанников.

В третьем разделе представлены 9 критериев оценки деятельности современного руководителя организации дополнительного образования детей:

1. соответствие деятельности организации дополнительного образования детей требованиям законодательства Российской Федерации в сфере образования (отсутствие предписаний надзорных органов, обоснованных жалоб);
2. информационная открытость управления муниципальной организацией дополнительного образования;
3. эффективность организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным образовательным программам, включая программы работы с одаренными детьми/детьми с особыми потребностями (инклюзивное образование);
4. эффективность инновационной (научной, методической, организационной) деятельности муниципальной организации дополнительного образования;
5. сохранность контингента обучающихся;
6. реализация социокультурных проектов (школьный музей, театр, социальные проекты и пр.);
7. эффективность финансово-экономической, хозяйственной деятельности муниципальной образовательной организации дополнительного образования;



8. деятельность руководителя по обеспечению трудового ресурса организации дополнительного образования детей;
9. организация работы с семьями обучающихся (или лицами, их замещающими); реализация мероприятий по профилактике правонарушений несовершеннолетних и работе с неблагополучными семьями;

В содержание каждого критерия включены показатели, характеризующие содержание управленческой деятельности и отражающие эффективность управления.

Каждый показатель эффективности определяется максимальной суммой внутри каждого критерия. Общая сумма полученных баллов по каждому виду образовательной организации составляет:

- оценка деятельности руководителя школы – 400 баллов;
- оценка деятельности руководителя дошкольной организации – 300 баллов;
- оценка деятельности руководителя организации дополнительного образования детей – 280 баллов.

Разное количество суммированных баллов по каждому виду образовательной организации зависит от специфики ее деятельности (школа, детский сад, организация дополнительного образования детей).

На основе этих показателей соотносятся уровни оценки деятельности руководителя: высший уровень эффективности управления; уровень эффективности, соответствующий норме; сниженный уровень эффективности; низкий уровень эффективности управления; уровень эффективности, не соответствующий современным требованиям управления.

В примерные критерии и показатели на усмотрение муниципального района, города или округа могут быть внесены дополнительные критерии с показателями эффективности, характерными для конкретной территории и специфических особенностей образовательной организации.

Руководители образовательных организаций Ленинградской области, назначенные на должность руководителя в год введения в эксплуатацию образовательной организации, проходят оценку качества деятельности руководителей через год. Проведение оценки эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций Ленинградской области на региональном этапе осуществляет Региональная комиссия по оценке качества деятельности руководителей общеобразовательных организаций Ленинградской области, состав которой утверждается правовым актом Комитета



общего и профессионального образования Ленинградской области.

Региональная комиссия:

- рассматривает представленные документы с целью оценки качества деятельности руководителей общеобразовательных организаций Ленинградской области;
- готовит рекомендации по результатам оценки качества деятельности руководителей общеобразовательных организаций Ленинградской области;
- направляет рекомендации руководителю администрации соответствующего муниципального района (городского округа) Ленинградской области.

На итоговом этапе оценки качества руководитель администрации муниципального района (городского округа) Ленинградской области: рассматривает рекомендации Региональной комиссии; принимает одно из решений в соответствии с настоящим Положением; организует работу по разработке и утверждению планов мероприятий («дорожных карт») в соответствии с полученными рекомендациями по результатам оценки качества деятельности руководителей общеобразовательных организаций.

Оценка качества деятельности руководителей, проводимая с целью повышения эффективности функционирования системы образования Ленинградской области, выстроена на основе следующих принципов:

- справедливость и объективность оценок;
- открытость и прозрачность.

Основными задачами оценки качества деятельности руководителей являются:

- стимулирование целенаправленного и непрерывного повышения профессионального уровня, методологической и психолого-педагогической культуры руководителей общеобразовательных организаций Ленинградской области, использования ими современных технологий управления образовательной организацией;
- повышение эффективности и качества управленческой деятельности;
- выявление перспектив использования потенциальных возможностей руководителей общеобразовательных



организаций Ленинградской области;

- применение дифференцированного подхода к определению размеров оплаты труда и сроков действия трудовых договоров (эффективных контрактов) с учётом результатов оценки качества.

Оценка качества деятельности руководителя носит обязательный характер для руководителей общеобразовательных организаций Ленинградской области, проводится ежегодно по итогам учебного года на основании разработанных критериев и показателей.

4. ПРОВЕДЕНИЕ МОНИТОРИНГА ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Анализ и подготовка адресных рекомендаций

Осуществление мониторинга является частью управления системой образования региона. Мониторинг направлен на повышение эффективности деятельности руководителей образовательных организаций Ленинградской области. К группе эффективных руководителей относят в том случае, если достигнуто пороговое значение более 50% показателей. Если пороговое значение не достигнуто, то деятельность руководителя образовательной организации относится к группе, имеющей признаки неэффективности.

Для проведения объективной оценки результативности деятельности руководителей образовательных организаций в Ленинградской области сформирована комиссия при Комитете общего и профессионального образования Ленинградской области.

Основные цели мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций:

1. повышение качества управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в условиях реализации целей образования Ленинградской области;
2. совершенствование кадрового состава руководителей образовательных организаций;
3. развитие профессиональных компетентностей руководителей общеобразовательных организаций.



Результаты, получаемые в ходе мониторингов, позволяют:

- выявить эффективных руководителей образовательных организаций, имеющих более высокий потенциал и «стартовые» позиции в реализации образовательных задач, которые могут стать лидерами в том или ином направлении развития системы образования Ленинградской области;
- мотивировать руководителей образовательных организаций к развитию своих организаций в соответствии с задачами и приоритетами, определенными в национальном проекте «Образование», в том числе к повышению качества образования посредством включения в сетевое образование;
- привлечь внимание органов исполнительной власти и местного самоуправления, а также активной общественности к проблемам и перспективам развития системы образования.

Основными группами потребителей результатов мониторинга являются:

- сотрудники органов управления образованием муниципального и регионального уровней;
- органы управления (в том числе, государственно-общественные) и руководители образовательных организаций;
- представители органов местной власти и государственных органов исполнительной власти;
- представители общественности, заинтересованной в развитии образования в Ленинградской области.

Предметом мониторинга являются результаты деятельности образовательной организации, деятельности руководителя и анализ условий, в которых осуществляется функционирование образовательной организации.

Задачи мониторинга:

1. определить показатели мониторинга эффективности деятельности руководителя ОО, которые являются значимыми с точки зрения эффективной реализации образовательных задач;
2. выявить эффективных руководителей, которые станут лидерами по тем или иным направлениям повышения качества образования (создание базы эффективных руководителей ОО);
3. определить кластеры образовательных организаций с высоким и слабым потенциалом реализации образовательных задач для содействия развитию и определению ресурсной поддержки;



4. обеспечить постоянные контроль и оценку деятельности коллективов и руководителей ОО по достижению задач образования;
5. содействовать созданию адресных рекомендаций руководителям по повышению качества образования в управляемом ими общеобразовательном учреждении.

Содержание диагностических работ для руководителей образовательных организаций формируется на основе действующих нормативных актов в сфере образования. При этом диагностическая работа содержит тестовые задания для оценки знаний и умений, необходимых руководителю для осуществления трудовых функций, и задания с развернутым ответом (задачи (кейсы) для оценки способности применять знания и умения для достижения поставленных целей, способности осуществлять трудовые действия, закрепленные проектом профессионального стандарта).

4.1. Мониторинг эффективности руководителей подведомственных образовательных организаций Ленинградской области 2017-18 гг.

Цель мониторингового исследования: анализ состава руководящих и педагогических кадров образовательных организаций Ленинградской области, его существующего потенциала и возможностей развития для принятия соответствующих управленческих решений

Оценка эффективности осуществлялась на основе показателей эффективности и результативности деятельности образовательных организаций Ленинградской области, утвержденных приказом комитета общего и профессионального образования Ленинградской области от 22 декабря 2015 года № 67. Для объективности оценки были использованы данные государственного статистического наблюдения и данные внутренних исследований.

В ходе мониторинга решались следующие задачи:

- определить основные показатели кадрового состава образовательных организаций, реализующих как основные общеобразовательные и профессиональные программы различного уровня, так и дополнительные общеобразовательные и профессиональные программы, разработать таблицы для их заполнения руководителями образовательных организаций и кадровыми службами муниципальных районов Ленинградской области;



- обобщить полученные данные и провести анализ количественных и качественных показателей кадрового состава образовательных организаций Ленинградской области;
- определить состояние и возможный сценарий развития кадрового потенциала в образовательных организациях Ленинградской области для принятия оптимальных управленческих решений.

Мониторинг проводился во всех образовательных организациях Ленинградской области с ноября 2017 года по январь 2018 года; заказчиком мониторинга выступил Комитет общего и профессионального образования Ленинградской области.

В число участников входили: администрация образовательных организаций дошкольного, общего, дополнительного, профессионального, высшего, дополнительного профессионального образования Ленинградской области.

В программу мониторинга вошло заполнение участниками 5 анкет в формате Excel на основе самооценки. Используемый инструментарий учитывал специфичность исследуемых типов образовательных организаций и включал: характеристику гендерного состава, возраст, образование, ученые степени и звания, наличие наград федерального и регионального уровней, наличие победителей конкурсов федерального и регионального уровней.

На основании соответствующей выборки из характеристики кадрового состава *общее количество штатных работников* системы образования Ленинградской области составляет 41937 чел. (Таблица 1), из них *общее количество штатных руководящих работников* системы образования Ленинградской области составляет 3456 человек (8,2% от общего числа работников).

Дошкольные образовательные организации

Таблица 1.

КОЛИЧЕСТВО ШТАТНЫХ РАБОТНИКОВ

ОРГАНИЗАЦИИ	ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО РАБОТНИКОВ	КОЛИЧЕСТВО РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ	КОЛИЧЕСТВО ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ
Организации дошкольного образования	16443	925	7042
Общеобразовательные организации	17609	1792	11208
Специальные (коррекционные) школы	1629	118	875
Организации дополнительного образования	2838	325	1525



Организации среднего профессионального образования	2218	197	1086
Организации высшего образования	1034	76	519
Организации дополнительного профессионального образования	166	23	106
Всего	41937	3456	22361

Из общего количества штатных работников дошкольных образовательных организаций (16443 чел.) общее количество руководителей составляет 925 человек, из которых: 2,4% (средний показатель) составляют лица мужского пола. Руководители – 374 чел. (3,0% – мужчины); заместители руководителей – 484 чел. (4,8% – мужчины).

Распределение руководящих работников дошкольных образовательных организаций по возрастам представлено на Рис.1.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ ПО ВОЗРАСТАМ, %

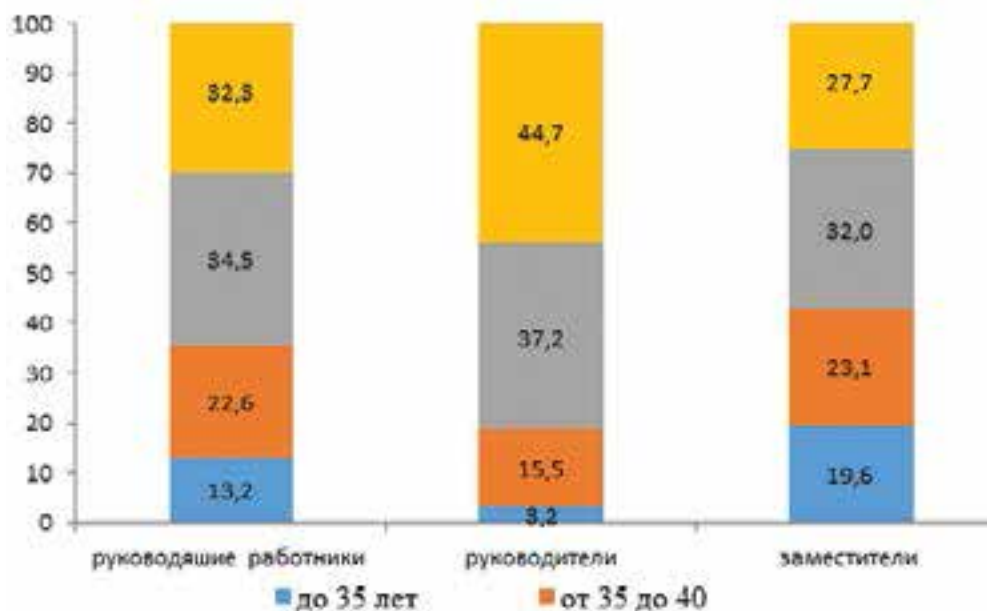


Рисунок 1

Наиболее высокий процент среди руководителей составляют работники в возрасте свыше 50 лет (44,7%), среди заместителей – в возрасте от 40 до 50 лет (32,0%). Всего 3,2% составляют руководители в возрасте до 35 лет. Незначительная доля (15,5%) приходится на руководителей в возрастной группе «от 35 до 40 лет», что показывает серьезные проблемы возрастного состава, нуждающиеся в омолаживании руководящих кадров дошкольных образовательных организаций Ленинградской области.

Данные об образовании руководящих работников дошкольных образовательных организаций представлены в Таблице 2 и на Рис. 2.



Таблица 2.

ОБРАЗОВАНИЕ РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ ДОШКОЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ

	РУКОВОДЯЩИЕ РАБОТНИКИ	%	РУКОВОДИТЕЛИ	%	ЗАМЕСТИТЕЛИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ	%
Общее количество работников, их них	925	5,3	374	40,4	484	
имеют высшее образование в сфере управления	245	26,5	108	28,9	136	28,1
имеют высшее образование не в сфере управления	610	65,9	250	66,8	319	65,9
прошли профессиональную переподготовку в сфере управления	564	61,0	331	88,5	218	45,0
аттестованы на соответствие в качестве руководителя	594	64,2	355	94,9	221	45,7

ОБРАЗОВАНИЕ РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ, %

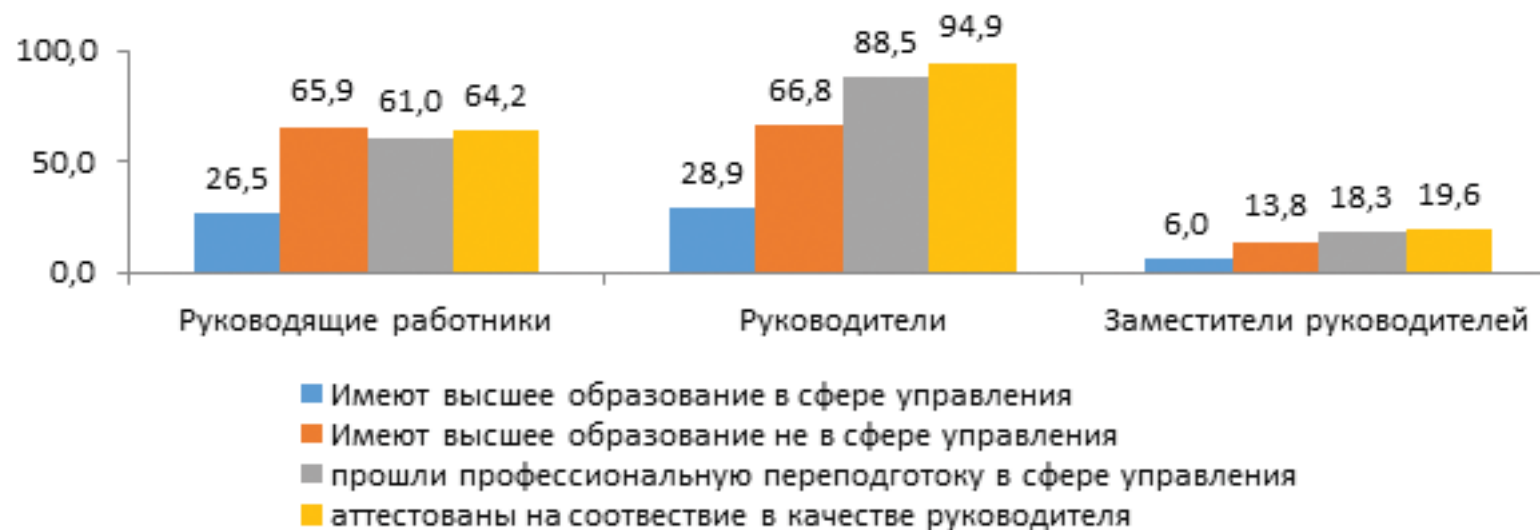


Рисунок 2



Высшее образование в сфере управления имеет 26,5% руководящих работников, среди них руководители – 28,9%, заместители незначительная часть – 6,0%. Однако, все категории руководящих работников прошли профессиональную переподготовку в сфере управления и аттестованы на соответствие в качестве руководителя. Среди руководителей дошкольных образовательных организаций 88,5% прошли переподготовку и почти 100% (94,9%) аттестованы на соответствующие должности.

Ученую степень имеют 3 человека из общего числа руководящих работников дошкольной системы образования; один человек имеет ученое звание.

Информация о наличии у руководящих работников дошкольной системы образования государственных и ведомственных наград и успешном участии в конкурсах федерального и регионального уровней представлена на Рисунке 3.

НАЛИЧИЕ НАГРАД И ПОБЕДИТЕЛЕЙ КОНКУРСОВ, %



Рисунок 3

Более 20% (22,2% – усредненный показатель) руководящих работников имеют государственные и ведомственные (отраслевые) награды, являются победителями всероссийских и региональных конкурсов среди них составляют 5,7%.

Около 58,0% руководителей имеют государственные награды различного уровня и 13,4% являются лауреатами профессиональных конкурсов федерального и регионального уровня.

Доля, получивших государственные и ведомственные награды, в числе заместителей руководителей составляет 15,7%. Доля лауреатов конкурсов различного уровня дошкольной системы образования среди них составляет 3,1%.



РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ ПО ВОЗРАСТАМ, %



Рисунок 4

Распределение руководящих работников общеобразовательных школ по возрастам представлено на Рис. 4. Возраст до 40 лет имеют только 21,6% руководящих работников, среди руководителей таких еще меньше (11,9%). Большинство руководящих работников имеет возраст 40 лет и старше, при этом среди руководителей больше половины (55,4%) работников попадают в возрастную группу «50 лет и старше».

Данные об образовании руководящих работников общеобразовательных школ представлены в Таблице 3 и на Рис.5 .

Таблица 3.

ОБРАЗОВАНИЕ РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ

	РУКОВОДЯЩИЕ РАБОТНИКИ	%	РУКОВОДИТЕЛИ	%	ЗАМЕСТИТЕЛИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ	%
Общее количество работников, их них:	1792		339		1088	
имеют высшее образование в сфере управления	241	13,4	78	23,0	159	14,6

Общеобразовательные школы

Анализ кадрового состава общеобразовательных школ показал, что общее количество штатных работников – 17609 человек. Общее количество руководящих работников общеобразовательных школ – 1792 человек, что составляет 10,1% от общего числа работающих: руководители – 339 чел. (18,1% – мужчины); заместители руководителей – 1088 чел. (11,3% – мужчины).

При сравнении с гендерным составом руководителей школы и руководителей детских садов наблюдается более высокий процент руководителей – лиц мужского пола в школах.



имеют высшее образование не в сфере управления	1241	69,3	260	76,7	942	86,6
прошли профессиональную переподготовку в сфере управления	867	48,4	286	84,4	524	48,2
аттестованы на соответствие в качестве руководителя	953	53,2	323	95,3	584	53,7

ОБРАЗОВАНИЕ РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ, %



Рисунок 5

Практически все руководители аттестованы на соответствие в качестве руководителя (95,3%). 23% руководителей имеют высшее образование в сфере управления, большинство из них прошли профессиональную переподготовку в сфере управления (84,4%). Среди заместителей только около половины (48,2%) прошли соответствующую профессиональную переподготовку, немного больше (53,7%) доля аттестованных на соответствие в качестве руководителя.

В целом, большинство руководителей общеобразовательных школ имеют соответствующее образование или профессиональную переподготовку и аттестованы на соответствие занимаемой должности.

Необходимо обратить внимание на переподготовку заместителей руководителей и продолжить работу по их аттестации на соответствие занимаемой должности.

Ученую степень имеют 20 человек из общего числа руководящих работников общеобразовательных школ, 2 человека имеют ученое звание.

Информация о наличии у руководящих работников государственных и ведомственных наград и успешном участии в конкурсах федерального и регионального уровней представлена на Рисунке 6.



НАЛИЧИЕ НАГРАД И ПОБЕДИТЕЛЕЙ КОНКУРСОВ, %

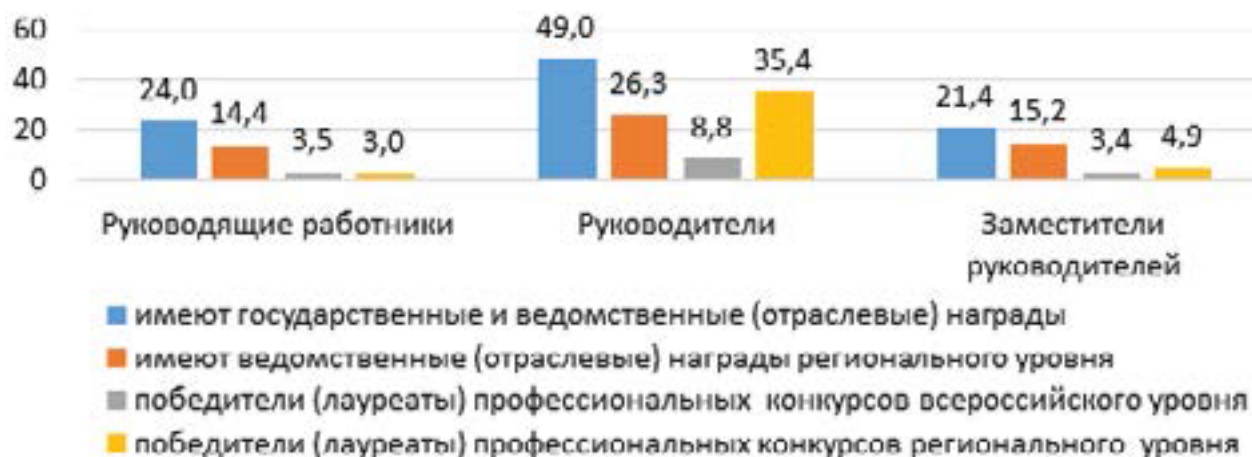


Рисунок 6

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ ПО ВОЗРАСТАМ, %

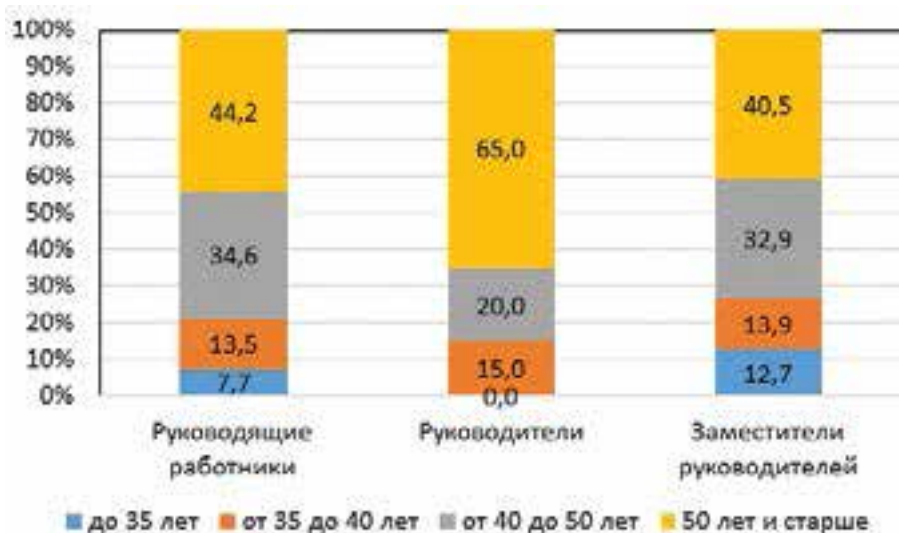


Рисунок 7

Почти половина руководителей (49%) имеют государственные и ведомственные (отраслевые) награды, в целом, для руководящих работников эта доля в два раза меньше (24%). Среди руководителей общеобразовательных школ велика доля (35,4%) победителей (лауреатов) профессиональных конкурсов регионального уровня, 8,8% руководителей являются победителями конкурсов Всероссийского уровня.

Специальные (коррекционные) школы

В мониторинге кадрового состава специальных (коррекционных) школ приняли участие 23 организации. Анализ кадрового состава специальных (коррекционных) школ показал, что общее количество штатных работников – 1629. Общее количество руководящих работников специальных (коррекционных) школ – 118 человек, из них 11,9% – лица мужского пола: руководители – 22 чел. (9,1% – мужчины); заместители руководителей – 82 чел. (15,9% – мужчины).

Распределение руководящих работников специальных (коррекционных) школ по возрастам представлено на Рис.7.



Возраст до 40 лет имеют только 21,2% руководящих работников, среди руководителей таких еще меньше (15,0%). Большинство руководящих работников специальных (коррекционных) школ имеет возраст 40 лет и старше, при этом, среди руководителей больше половины (65,0%) работников попадают в возрастную группу «50 лет и старше».

Данные об образовании руководящих работников специальных (коррекционных) школ представлены в Таблице 4 и на Рис. 8.

Таблица 4.

**ОБРАЗОВАНИЕ РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ
СПЕЦИАЛЬНЫХ (КОРРЕКЦИОННЫХ) ШКОЛ**

	РУКОВОДЯЩИЕ РАБОТНИКИ	%	РУКОВОДИТЕЛИ	%	ЗАМЕСТИТЕЛИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ	%
имеют высшее образование в сфере управления	17	14,4	4	18,2	13	15,9
имеют высшее образование не в сфере управления	77	65,3	17	77,3	60	73,2
прошли профессиональную переподготовку в сфере управления	54	45,8	19	86,4	47	57,3
аттестованы на соответствие в качестве руководителя	57	48,3	18	81,8	47	57,3

Значительная доля руководителей специальных (коррекционных) школ (81,8%) аттестована на соответствие в качестве руководителя.

При этом, хотя только 18,2% руководителей имеют высшее образование в сфере управления, большинство прошли профессиональную переподготовку в сфере управления (86,4%). Среди заместителей больше половины работников (57,3%) прошли соответствующую профессиональную переподготовку, такая же доля аттестованных на соответствие в качестве руководителя. Ученую степень имеет только 1 человек из общего числа руководящих работников.

Информация о наличии у руководителей специальных (коррекционных) школ государственных и ведомственных наград и успешном участии в конкурсах федерального и регионального уровней представлена на рис. 9.

ОБРАЗОВАНИЕ РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ, %



Рисунок 8



НАЛИЧИЕ НАГРАД И ПОБЕДИТЕЛЕЙ КОНКУРСОВ, %



Рисунок 9

руководителей специальных (коррекционных) школ (меньше 4%).

Общее количество штатных работников организаций дополнительного образования детей – 2838 человек. Самый высокий уровень обеспеченности кадрового состава организаций дополнительного образования мужчинами представлен именно в этой категории образовательных организаций Ленинградской области.

Общее количество руководящих работников организаций дополнительного образования детей – 325 человек, из них 19,4% – лица мужского пола: руководители – 93 чел. (29,0% – мужчины); заместители руководителей – 154 чел. (18,8% – мужчины).

Распределение руководящих работников организаций дополнительного образования детей по возрастам представлено на Рис.10.

Больше половины руководителей специальных (коррекционных) школ (54,5%) имеют государственные и ведомственные (отраслевые) награды, в целом, для руководящих работников эта доля в два раза меньше (25,4%). Среди руководителей специальных (коррекционных) школ невелика доля (13,6%) победителей (лауреатов) профессиональных конкурсов всероссийского уровня и не отмечено победителей конкурсов регионального уровня. Значительно меньше доли победителей конкурсов среди заместителей

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ ПО ВОЗРАСТАМ, %

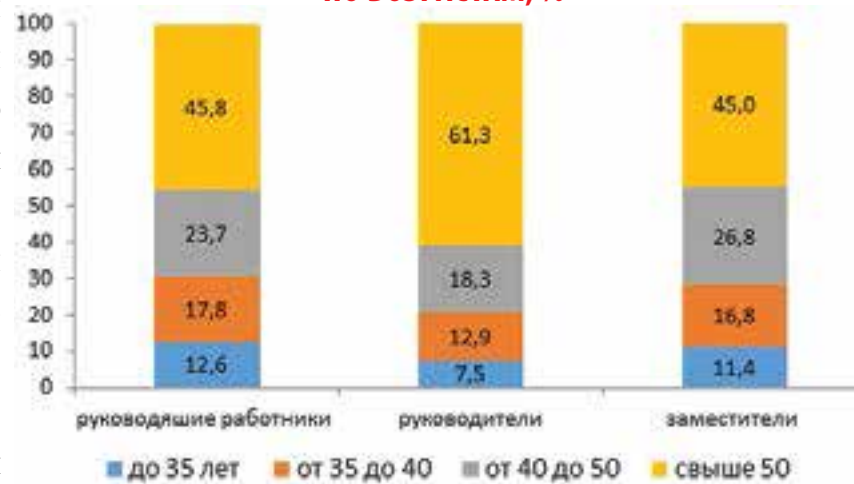


Рисунок 10



Возраст до 35 лет имеют только 12,6% руководящих работников, среди руководителей таких еще меньше (7,5%). Большинство руководящих работников имеет возраст «свыше 50» (45,8%), при этом, среди руководителей 61,3% работников попадают в эту возрастную группу.

Организации дополнительного образования детей

Данные об образовании руководящих работников организаций дополнительного образования детей представлены в Таблице 5 и на Рис. 11.

Таблица 5.

ОБРАЗОВАНИЕ РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ

	РУКОВОДЯЩИЕ РАБОТНИКИ	%	РУКОВОДИТЕЛИ	%	ЗАМЕСТИТЕЛИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ	%
Общее количество работников, их них	325	7,8	93	28,6	154	47,4
имеют высшее образование в сфере управления	50	15,4	15	16,1	26	16,9
имеют высшее образование не в сфере управления	252	77,5	80	86,0	119	77,3
прошли профессиональную переподготовку в сфере управления	141	43,4	73	78,5	63	40,9
аттестованы на соответствие в качестве руководителя	173	53,2	83	89,2	80	51,9

ОБРАЗОВАНИЕ РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ, %



Рисунок 11

Большинство руководителей организаций дополнительного образования детей аттестовано на соответствующие руководящие должности (89,2%). Следует отметить, что высшее образование в сфере управления имеют лишь 16,1% руководителей, однако, 78,5% из них прошли профессиональную переподготовку в сфере управления.



Среди заместителей менее половины (40,9%) прошли соответствующую профессиональную переподготовку, немного больше половины (51,9%) доля аттестованных на соответствие в качестве руководителя.

Ученую степень имеют 2 человека из общего числа руководящих работников организаций дополнительного образования детей.

Информация о наличии у руководящих работников государственных и ведомственных наград и успешном участии в конкурсах федерального и регионального уровней представлена на Рис.12.

НАЛИЧИЕ НАГРАД И ПОБЕДИТЕЛЕЙ КОНКУРСОВ, %

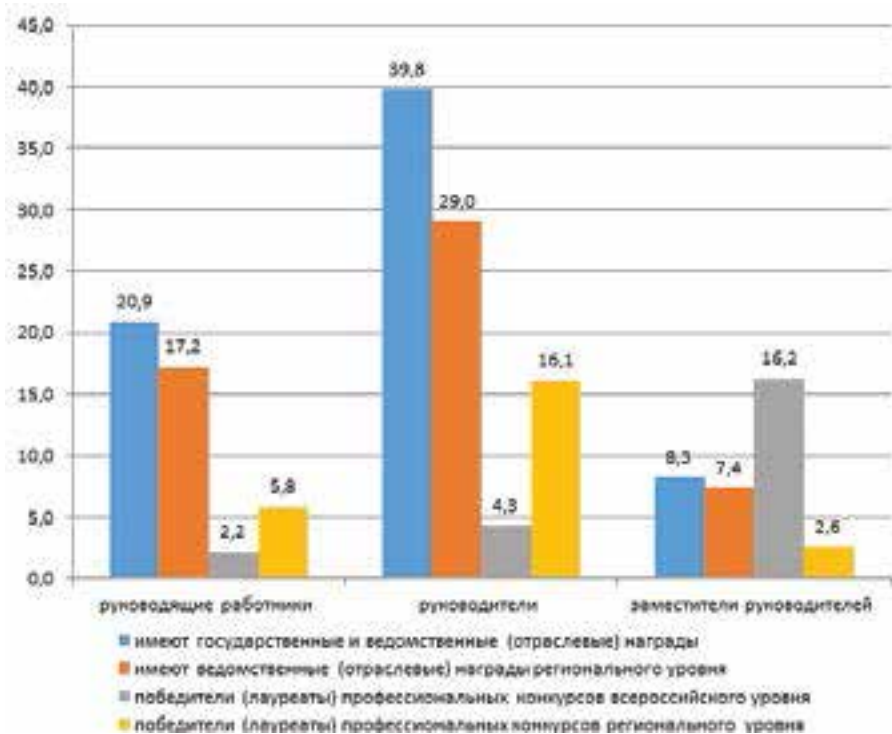


Рисунок 12

Более 38,0% руководящих работников имеют государственные и ведомственные (отраслевые) награды, Победители всероссийских и региональных конкурсов среди них составляют 8,0%. Около 70,0% руководителей организаций дополнительного образования детей имеют государственные награды различного уровня и более 20,0% являются лауреатами профессиональных конкурсов федерального и регионального уровня. Доля победителей конкурсов разного уровня среди заместителей руководителей организаций дополнительного образования детей составляет 18,8%.

На основании обработки данных мониторинга исследовательской группой сделаны следующие выводы:

- определены основные показатели кадрового состава образовательных организаций, реализующих как основные общеобразовательные и профессиональные программы различного уровня, так и дополнительные общеобразовательные

и профессиональные программы; разработаны таблицы для их заполнения руководителями образовательных организаций и кадровыми службами муниципальных районов Ленинградской области. Все показатели представлены в



отчете по всем типам образовательных организаций;

- каждая таблица содержит обобщенные полученные данные и анализ количественных и качественных показателей кадрового состава образовательных организаций Ленинградской области;
- в ходе мониторинга представлены образовательные организации всех уровней образования Ленинградской области. Все образовательные организации имеют в целом квалифицированный состав руководящих работников.

С целью получения более объективной информации о руководящих кадрах образовательных организаций Ленинградской области следует провести мониторинговые исследования по организации переподготовки и повышению квалификации руководящих и педагогических работников образовательных учреждений Ленинградской области.

Необходимо продолжить работу по аттестации управленческого кадрового потенциала, разработать методические рекомендации для аттестации с учетом современных требований российского образования и отобрать банк диагностических материалов для руководителей образовательных организаций и резерва руководящих кадров.

4.2. Мониторинг по организации переподготовки и повышению квалификации руководящих и педагогических работников образовательных учреждений Ленинградской области в 2018 году

С целью дальнейшего совершенствования региональной системы дополнительного профессионального образования в 2018 г. проведено изучение количественных и качественных показателей по переподготовке и повышению квалификации руководящих работников образовательных учреждений Ленинградской области.

На основе статистических данных, представленных муниципальными органами управления образованием, руководителями государственных образовательных учреждений Ленинградской области, анкетирования руководящих и педагогических работников региональной системы образования обобщены данные, характеризующие деятельность по обеспечению профессионального роста педагогов и руководителей.

В ходе подготовки к исследованию были разработаны следующие анкеты:

- для руководящих работников, проходивших профессиональную переподготовку или повышение квалификации в 2018 году;
- для руководителей образовательных организаций муниципального района, курирующих вопросы профессионального



роста педагогического состава.

В ходе мониторинга обобщены статистические данные от муниципальных районов и государственных образовательных учреждений Ленинградской области по профессиональной переподготовке и повышению квалификации руководящих работников в 2018 году, по категориям обучающихся и образовательным организациям дополнительного профессионального образования.

Осуществлен анализ мнений респондентов по содержанию и формам организации дополнительного профессионального образования в Ленинградской области.

По итогам мониторинга получены результаты по следующим направлениям:

1. Профессиональная переподготовка и повышение квалификации руководящих работников системы образования Ленинградской области (по категориям).

В таблице 1 представлены данные по повышению квалификации и профессиональной переподготовке различных категорий руководящих работников образовательных организаций, по 15 муниципальным районам Ленинградской области. Численность руководителей составляет 14,1% от общего количества лиц, прошедших повышение квалификации в 2018 году.

Наиболее многочисленная категория (рисунок 1) – руководители общеобразовательных организаций (6,98 %) и дошкольных образовательных организаций (4,34 %).

Таблица 1.

КАТЕГОРИЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ	количество обучившихся (ПП и ПК)	
	численность	% от общего числа
Руководящие работники ДОО	409	4,34
Руководящие работники ООО	657	6,98
Руководящие работники ОДО	117	1,24
Специалисты комитетов образований администраций муниципальных образований, методисты муниципальных методических служб	149	1,58

КОЛИЧЕСТВО ОБУЧИВШИХСЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПЕРЕПОДГОТОВКА И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

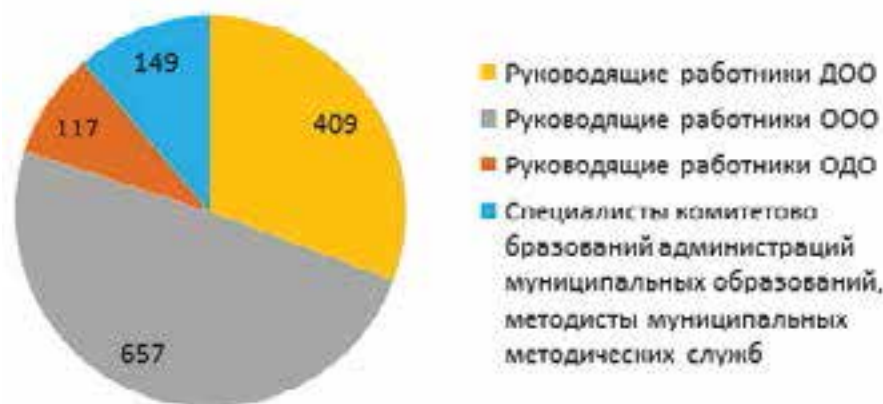


Рисунок 1



2. Профессиональная переподготовка и повышение квалификации руководящих и педагогических работников системы образования Ленинградской области (по образовательным организациям).

Данные, представленные в Таблице 2, характеризуют предпочтения руководящих и педагогических работников образовательных организаций региона в выборе учебного заведения для повышения квалификации (профессиональной переподготовки).

В 2018 году более 60% руководителей и педагогов получили дополнительное профессиональное образование на территории Ленинградской области (ГАОУ ДПО “ЛОИРО” – 41,3%. ЛГУ имени А.С. Пушкина – 19,8%).

Определенную конкуренцию ГАОУ ДПО “ЛОИРО” составляют организации дополнительного профессионального образования Санкт-Петербурга – 22,3% (больше, чем в ЛГУ имени А.С. Пушкина) и иных регионов России – 10,4% (рисунок 2).

Таблица 2.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ	количество обучившихся (ПП и ПК)	
	численность	% от общего числа
ГАОУ ДПО "ЛОИРО"	3893	41,3
ЛГУ имени А.С. Пушкина	1861	19,8
ОО Санкт-Петербурга	2100	22,3
ОО Москвы	576	6,1
ОО иных регионов РФ	979	10,4
Зарубежные ОО	7	0,07

КОЛИЧЕСТВО ОБУЧИВШИХСЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПЕРЕПОДГОТОВКА И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

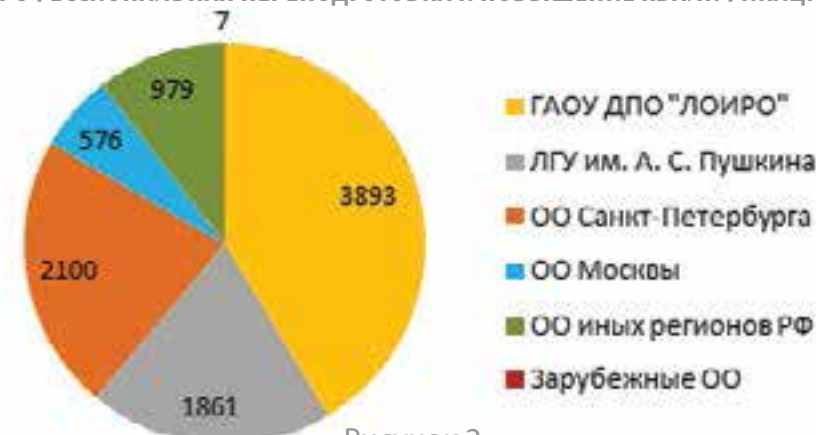


Рисунок 2



3. Профессиональная переподготовка и повышение квалификации руководящих и педагогических работников профессиональных образовательных организаций Ленинградской области.

Данные Таблицы 3 показывают, что руководящие и педагогические работники профессиональных образовательных организаций Ленинградской области (предоставлены сведения двенадцати образовательных организаций) на основе территориального выбора организаций дополнительного образования предпочитают в большей степени выраженности (более 59%) ГАОУ ДПО «ЛОИРО». Однако более четверти руководителей и педагогов (26,3%) предпочли организациям ДПО Ленинградской области образовательные организации иных регионов Российской Федерации (рисунок 3).

Таблица 3.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ	количество обучившихся (ПП и ПК)	
	численность	% от общего числа
ГАОУ ДПО "ЛОИРО"	235	59,5
ЛГУ имени А.С. Пушкина	1	0,25
ОО Санкт-Петербурга	28	7,1
ОО Москвы	26	6,6
ОО иных регионов РФ	104	26,3
Зарубежные ОО	1	0,25

КОЛИЧЕСТВО ОБУЧИВШИХСЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПЕРЕПОДГОТОВКА И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

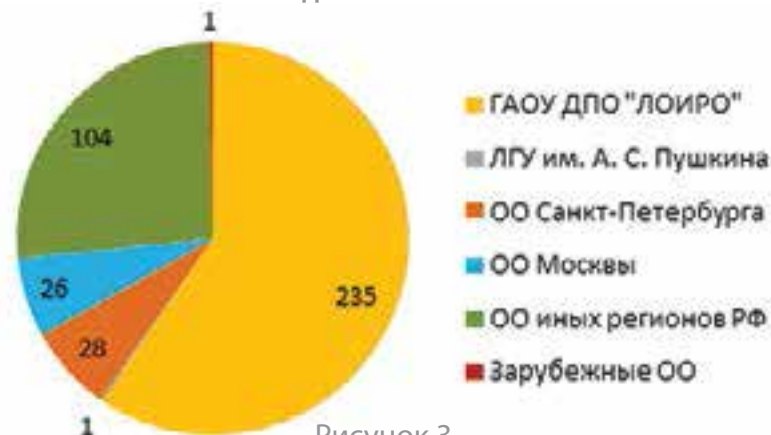


Рисунок 3



4. Профессиональная переподготовка и повышение квалификации руководящих и педагогических работников государственных казенных образовательных организаций Ленинградской области.

По данным, представленным (Таблица 4), более 50% руководящих и педагогических работников совершенствуют профессиональное мастерство за пределами Ленинградской области. В организациях ДПО Москвы обучились 27%, а в иных регионах России – 23,5% опрошенных. Количество повысивших квалификацию (прошедших профессиональную переподготовку) в регионе составляет 42,9%, ГАОУ ДПО “ЛОИРО” – 23,8%, ЛГУ имени А.С. Пушкина – 19,1% опрошенных (рисунок 4).

Таблица 4.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ	количество обучившихся (ПП и ПК)	
	численность	% от общего числа
ГАОУ ДПО "ЛОИРО"	235	59,5
ЛГУ имени А.С. Пушкина	1	0,25
ОО Санкт-Петербурга	28	7,1
ОО Москвы	26	6,6
ОО иных регионов РФ	104	26,3
Зарубежные ОО	1	0,25

КОЛИЧЕСТВО ОБУЧИВШИХСЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПЕРЕПОДГОТОВКА И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ



Рисунок 4



На рисунке 5 представлены данные руководящих работников (заместители директора образовательной организации, заместители заведующих ДОО по учебно-воспитательной работе).

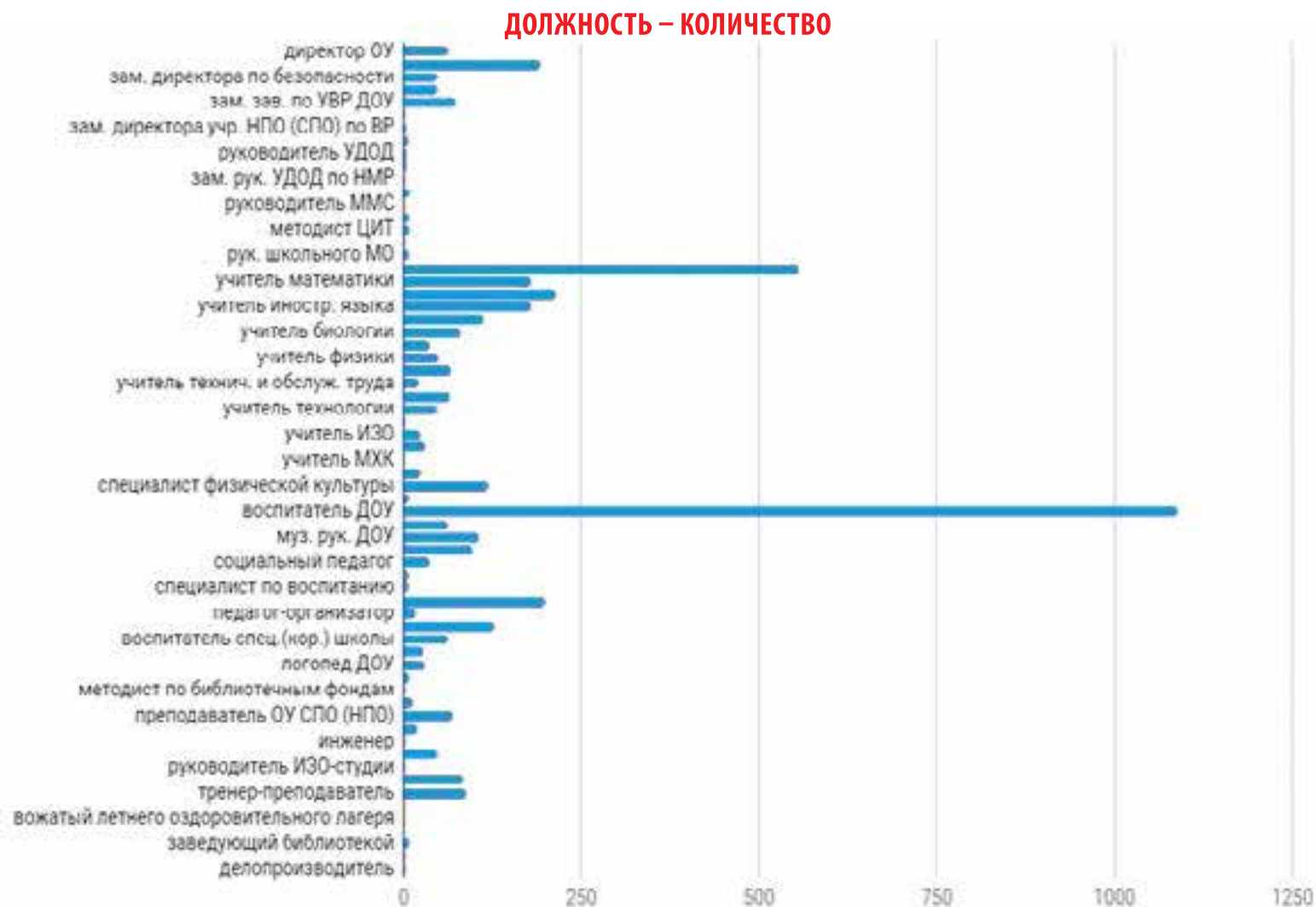


Рисунок 5



Для определения качества дополнительных профессиональных образовательных программ респондентам из числа руководителей образовательных организаций было предложено по 5-балльной шкале отдельно оценить эффективность освоенных педагогами программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

Эффективность пройденных в 2018 году курсов повышения квалификации (Рисунок 6.) для деятельности своей образовательной организации подавляющее большинство руководителей оценивают как высокую и очень высокую (соответственно в процентах) 34,4% и 51,4% опрошенных), эффективную – 4,9%, неэффективную – 0,3% опрошенных.

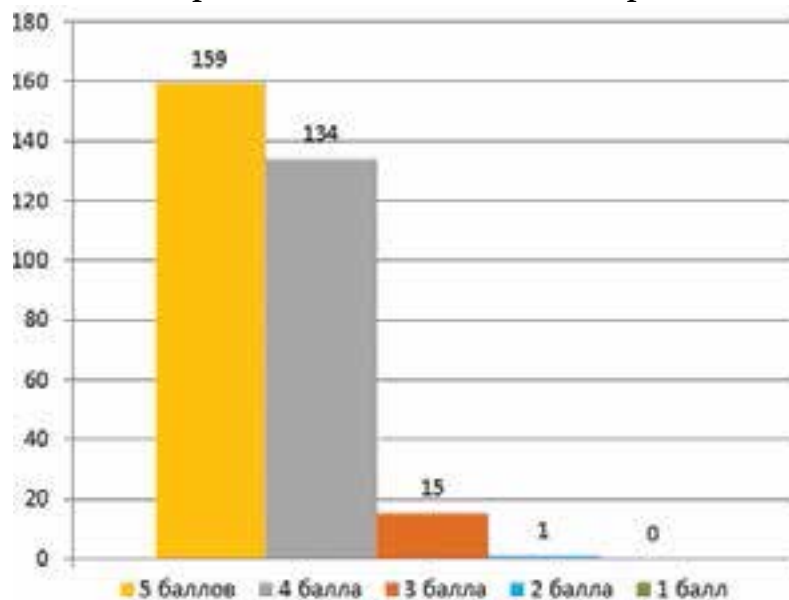


Рисунок 6

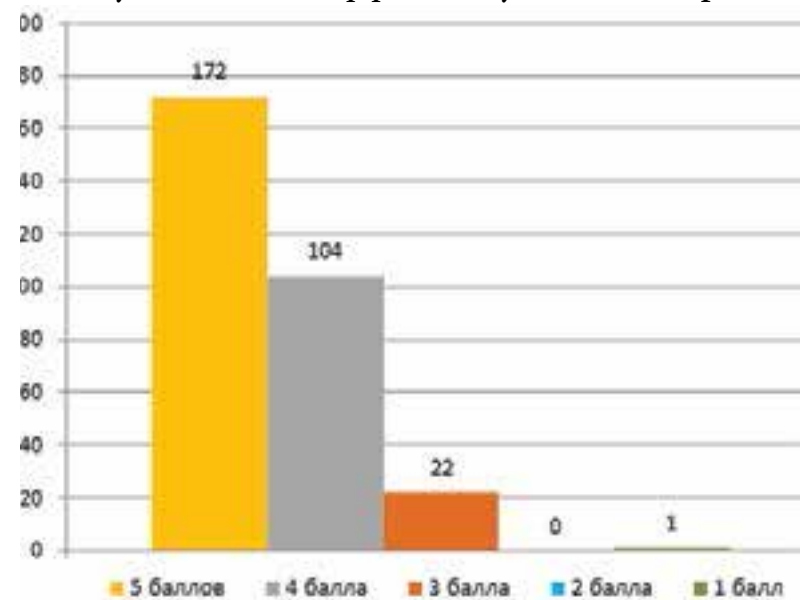


Рисунок 7

Эффективность программ профессиональной переподготовки (Рисунок 7), освоенных в 2018 году, для деятельности своей образовательной организации как высокую и очень высокую оценили, соответственно, в процентах: 33,5% и 55,7% опрошенных руководителей, как эффективную 7,1% и крайне неэффективную 3,6% опрошенных. Негативные оценки руководителей образовательных организаций могут быть связаны с ошибками в профессиональном выборе направления



деятельности отдельными педагогами, ошибками в выборе программ повышения квалификации, а также иными факторами, обуславливающими прохождение обучения по формальному признаку.

Для определения конкурентных преимуществ образовательных организаций, реализующих программы ДПО, респондентам из числа руководителей образовательных организаций предлагалось по 5-балльной шкале оценить, в каких образовательных организациях наиболее эффективно осуществляется повышение квалификации руководящих и педагогических работников. Данные опроса представлены в Таблице 5 и на Рисунке 8.

В основном руководящие работники положительно оценивают деятельность образовательных организаций, реализующих программы ДПО. Следует обратить внимание на увеличение числа затруднившихся ответить на данный вопрос при оценке образовательных организаций, находящихся за пределами Ленинградской области и за рубежом.

С учетом данных об образовательных организациях, выбранных в 2018 году для повышения профессионального мастерства педагогическими работниками, можно заключить, что информирование и обмен мнениями о проблематике курсов повышения квалификации (профессиональной подготовки) в педагогических коллективах организуется недостаточно эффективно. Вопрос выбора образовательной организации и направления повышения квалификации решается большинством педагогов самостоятельно.

Таблица 5.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ДПО

	ОЧЕН ЭФФЕКТИВНО	ЭФФЕКТИВНО	МАЛО ЭФФЕКТИВНО	КРАЙНЕ НЕЭФФЕКТИВНО	ЗАТРУДНЯЮСЬ ОТВЕТИТЬ
ГАОУ ДПО "ЛОИРО"	146	144	10	0	9
ЛГУ им. А.С. Пушкина	112	155	4	2	36
ОО Санкт-Петербурга	58	125	10	2	114
ОО Москвы	48	78	13	3	167
ОО иных регионов РФ	48	98	16	4	143
Зарубежные ОО	22	45	17	7	218

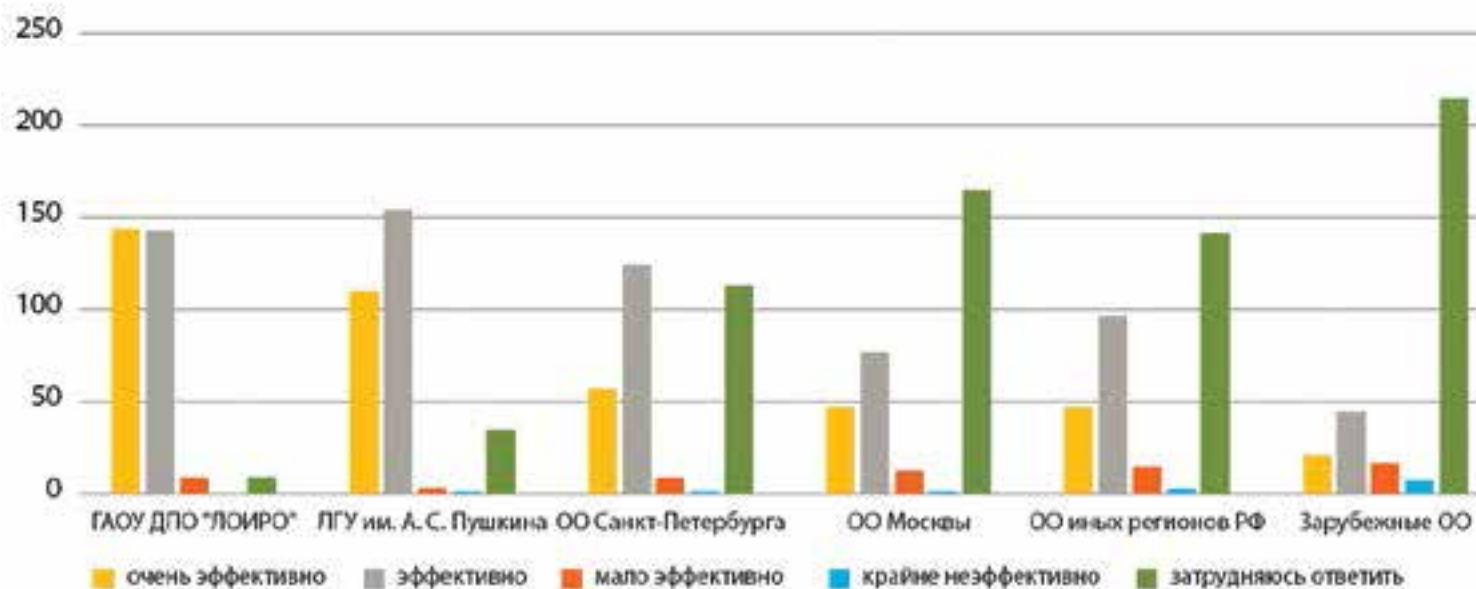


Рисунок 8

Вопрос о наиболее предпочтительной форме повышения квалификации задавался респондентам-руководителям для определения направлений совершенствования образовательной деятельности организациями ДПО Ленинградской области. В отличие от педагогических работников, руководители образовательных организаций отдают явное предпочтение очной форме обучения с применением дистанционных образовательных технологий (59,9% против 41,5% у педагогов). Это вполне объяснимо стремлением руководящих работников уменьшить отрыв педагогов от учебного процесса.

Очной форме обучения отдали предпочтение 20,7% опрошенных руководителей, против 29,2% у педагогических работников. Иным формам (дистанционной, стажировке, обучению по индивидуальному плану, комбинированному обучению) отдали предпочтение около 7% опрошенных. На наш взгляд, мнение руководящих и педагогических работников по данному вопросу следует учитывать при формировании плана учебно-методической деятельности организациями, реализующими программы ДПО.



НАИБОЛЕЕ ВОСТРЕБОВАННЫЕ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ НА КУРСАХ ПК (ПП)

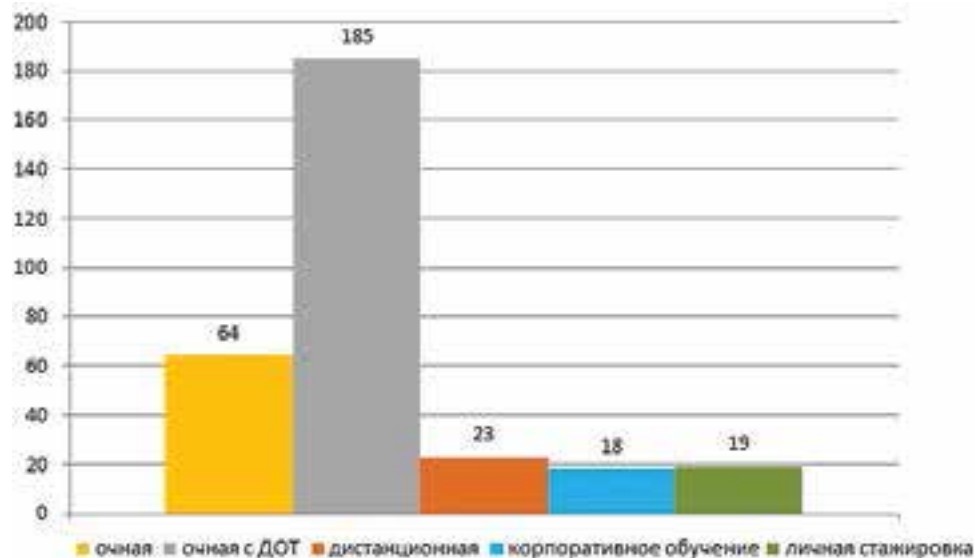


Рисунок 9

НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПК

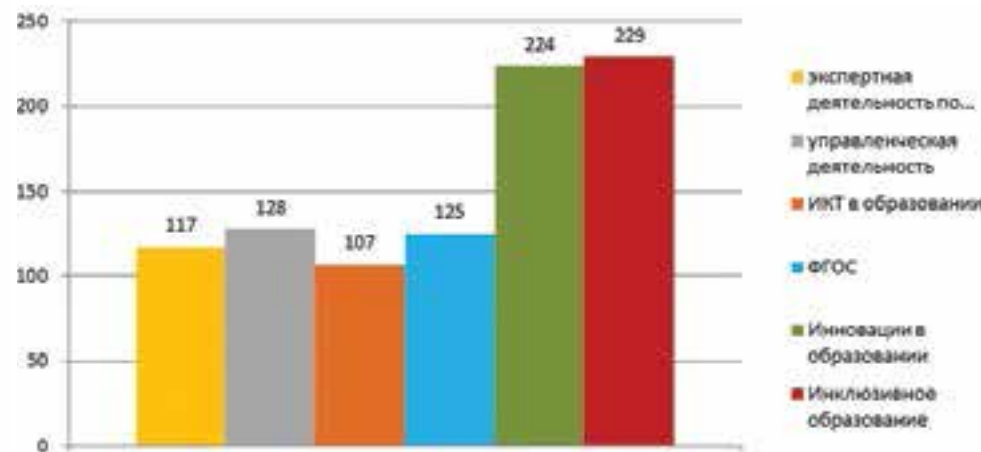


Рисунок 10

Для уточнения запросов руководящих работников по основным направлениям повышения квалификации респондентам из числа руководителей образовательных организаций предлагалось назвать не более трех наиболее актуальных направлений повышения квалификации на ближайшие три года (Рис.10). Более 24% респондентов выделили проблемы инклюзивного образования и внедрение инноваций в образовательный процесс. Проблемы внедрения ФГОС, информационно-коммуникационных технологий в образовательный процесс, совершенствование управленческой и экспертной деятельности отметили от 11,5% до 13,5% (в процентном соотношении) опрошенных руководителей.

На основании результатов проведенного мониторинга сделаны следующие выводы.

В современный период развития системы дополнительного образования взрослых отмечается некоторое наличие конкуренции между образовательными организациями, реализующими программы ДПО, как государственными, так и негосударственными.



В образовательных организациях Ленинградской области необходимо координировать работу по планированию и контролю за процессом повышения педагогического мастерства и учету его влияния на образовательные результаты каждой образовательной организации (послекурсовая диагностика).

Совершенствовать систему изучения и анализа деятельности образовательных организаций, реализующих программы ДПО для работников системы общего и профессионального образования, организациями ДПО Ленинградской области.

5. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИНЯТЫХ МЕР. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПО ВОПРОСАМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

5.1. Разработка методических рекомендаций по проведению аттестации руководителей и кандидатов на должность руководителей муниципальных образовательных организаций, конкурса на замещение должности руководителя муниципальной образовательной организации

Реализуя управленческие решения по итогам проведенных мониторинговых исследований в рамках повышения эффективности деятельности руководителей образовательных организаций Ленинградской области специалистами ГАОУ ДПО «ЛОИРО» разработаны Методические рекомендации по проведению аттестации руководителей и кандидатов на должность руководителей муниципальных образовательных организаций, конкурса на замещение должности руководителя муниципальной образовательной организации (Кафедра управления ЛОИРО. Составители: Кучурин В.В., к.и.н., Загрянная Т.А., к.п.н. 2018 г.).

В ходе разработки методических рекомендаций был изучен и проанализирован имеющийся опыт проведения аттестации руководителей и кандидатов на должность руководителей муниципальных образовательных организаций, конкурсов на замещение должности руководителя муниципальной образовательной организации в различных регионах России.

На основании проведенного исследования с учетом современной документальной и правовой базы была разработана примерная модель проведения аттестации руководителей и кандидатов на должность руководителей муниципальных



образовательных организаций, конкурсов на замещение должности руководителя муниципальной образовательной организации в Ленинградской области.

Методические рекомендации разработаны на основе Приказа Министерства образования и науки РФ от 16 марта 2015 г. N 240 «Об утверждении Порядка и сроков проведения аттестации кандидатов на должность руководителя и руководителя образовательной организации, находящейся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации». В текущей версии учтены изменения и дополнения, внесенные в документ позже срока введения настоящего приказа.

Документ включает примерные требования к проведению аттестации и может быть использован с целью регулирования порядка проведения аттестации и получения ответов на вопросы, связанные с корректным проведением данного мероприятия.

Методические рекомендации определяют процедуру проведения аттестации руководителей и кандидатов на должность руководителей муниципальных образовательных организаций.

В рекомендациях определены цели аттестации:

- а) повышение эффективности подбора и расстановки руководителей образовательных организаций;
- б) оценка профессиональной компетенции кандидатов (кандидата) на должность руководителя образовательной организации;
- в) оценка профессиональной компетенции руководителей образовательных организаций и подтверждение их соответствия занимаемой должности;
- г) стимулирование профессионального роста руководителей образовательных организаций.

Методические рекомендации включают материалы, определяющие субъектов аттестации, язык оформления документов (русский); условия создания Аттестационной комиссии, порядок и сроки ее работы, график проведения аттестации кандидатов и руководителей образовательных организаций.

Документ достаточно подробно раскрывает состав, порядок формирования и полномочия аттестационной комиссии в целом и каждого из её членов; процесс и порядок проведения аттестации, дифференцируя особенности процедуры как для руководителей образовательных организаций, так и для кандидатов на должность руководителей муниципальных



образовательных организаций и конкурса на замещение должности руководителя муниципальной образовательной организации. В методические рекомендации включен параграф о формировании кадрового резерва: понятие, принципы формирования, включение в кадровый резерв, оформление соответствующих документов и порядок назначения на должность.

Важным дополнением к документу является набор приложений, включающих следующие образцы: заявление кандидата на конкурс, аттестационный лист, протокол заседания аттестационной комиссии, отзыв на аттестуемого руководителя/ кандидата муниципальной образовательной организации, бланк отчета аттестуемого.

5.2. Разработка, внедрение и сопровождение электронной базы для проведения тестирования участников конкурса на включение в кадровый резерв руководителей муниципальных образовательных организаций Ленинградской области.

С целью реализации предложений проведенных мониторингов кафедрой управления ЛОИРО (исп.: Кучурин В.В., к.и.н.; Загрянная Т.А., к.п.н., доцент; Карпий Л.Н., методист; Ванюшкин А.В., зав. отделом новых информационных технологий) была разработана электронная база оценочных материалов для тестирования руководителей образовательных организаций Ленинградской области и резерва на должность руководителя образовательной организации.

Разработана серия тестов (12), включающих 45 вопросов. В содержание вопросов включена следующая тематика:

- Конституция Российской Федерации (5 вопросов);
- Законодательство Российской Федерации в сфере образования (15 вопросов);
- Устав Ленинградской области (5 вопросов);
- Законодательство в сфере противодействия коррупции (5 вопросов);
- Русский язык (10 вопросов);
- История, география и социально-экономическое положение Ленинградской области (5 вопросов).

Подготовленная база данных была успешно апробирована on-line в июне 2019 года при диагностике мобильного резерва управленческих кадров по заказу Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области.

Таким образом, в условиях подготовки электронной базы материалов была проведена следующая работа.



1. Разработана структура и содержание основных разделов электронной базы для проведения тестирования участников конкурса на включение в кадровый резерв руководителей муниципальных образовательных организаций Ленинградской области.
2. Создана электронная база материалов по теме госзаказа.
3. На сайте ЛОИРО были размещены материалы для проведения тестирования участников конкурса на включение в кадровый резерв руководителей муниципальных образовательных организаций Ленинградской области.
4. Апробация созданной электронной базы проводилась в июне 2019 года силами работников ЛОИРО (Ванюшкин А.В., зав. отделом новых информационных технологий, Загивная Т.А., к.п.н., доцент, Карпий Л.Н. методист кафедры управления ЛОИРО).
5. В настоящее время осуществляется подготовка проекта внедрения в деятельность муниципальных районов электронной базы материалов для проведения тестирования участников конкурса на включение в кадровый резерв руководителей муниципальных образовательных организаций Ленинградской области.

Заключение

С целью повышения качества и эффективности деятельности руководителей образовательных организаций Ленинградской области, а также с целью диссеминации позитивного управленческого и педагогического опыта сформированы и функционируют педагогические сообщества, общественные и профессионально-общественные объединения, призванные решать ключевые и актуальные вопросы регионального образования, вырабатывать стандарты профессиональной этики, обеспечивать открытость образовательной системы и вовлекать все заинтересованные стороны в процессы принятия согласованных решений в сфере образования (Общественный совет при Комитете общего и профессионального образования Ленинградской области; Советы образовательных округов; Региональное отделение Общероссийской общественной организации «Всероссийское педагогическое собрание» в Ленинградской области; Совет руководителей общеобразовательных организаций Ленинградской области; Совет директоров профессиональных образовательных организаций Ленинградской области; Совет молодых учителей Ленинградской области; Ассоциация школ-



новостроек («Школа, устремленная в будущее»), Областной клуб «Учитель года Ленинградской области»; Совет почетных учителей Ленинградской области и др.).

Передовой опыт управления многих из руководителей представляется на семинарах, конференциях регионального значения, позиционируется на курсах повышения квалификации, курсах профессиональной переподготовки и получает высокую оценку в различных конкурсах регионального и Всероссийского уровней.

О высокой способности управленческого корпуса решать проблемы, поставленные обществом перед системой образования, свидетельствуют сформированные руководителями педагогические коллективы, доля педагогических работников с высшим образованием и количество работников, награжденных ведомственными знаками отличия и государственными наградами в которых, очень высока. На протяжении ряда лет в Ленинградской области остается высоким показатель уровня образования педагогических работников.

Данные исследований, бесед с руководителями и наблюдений показывают, что происходят изменения в личностном профессиональном профиле директоров школ; определенный рост происходит в практике использования знаний психологии и социологии: большое внимание уделяется формированию благоприятного климата в коллективе, гуманизации отношений со всеми субъектами образования, внедрению корпоративной этики, формированию управленческих команд, выявлению запросов заинтересованных сторон при разработке программ развития и создании образовательных программ школы и т.д.

Однако наряду с позитивными результатами управленческой деятельности выявлен ряд профессиональных дефицитов, снижающих уровень эффективности руководителей образовательных организаций:

- Организация образовательного процесса, отбора средств обучения и воспитания, методов и технологий образования, отвечающих современным требованиям.
- Организация сетевого взаимодействия образовательной организации.
- Применение программно-проектных методов управления развитием организации.
- Организация разработки программы развития образовательной организации и осуществление подбора, адаптации и мотивации сотрудников на достижение стратегических целей.
- Применение методов, технологий и инструментов мониторинга реализации и оценки программ, оценки планов, проектов



и результатов деятельности образовательной организации.

- Формирование внутреннего информационного пространства, эффективных каналов коммуникации и системы обмена знаниями в образовательной организации в целях достижения образовательных результатов.
- Осуществление мониторинга, анализа, оценки и контроля эффективности и результативности использования финансовых и материальных ресурсов организации.
- Планирование порядка осуществления закупок для государственных и муниципальных нужд образовательной организации в условиях постоянно изменяющихся требований законодательства.
- Планирование профессионального развития, исходя из выявленных профессиональных дефицитов и потребностей педагогически и иных работников, целей и задач.
- Применение психологических методов управления образовательной организацией.

Актуальными, с точки зрения результатов эффективности деятельности руководителей, представляется решение следующих задач:

обеспечение более высоких темпов привлечения в систему образования молодых педагогов и омоложение кадрового потенциала образовательной сферы;

управленческое и психолого-педагогическое сопровождение запуска новых детских садов, школ-новостроек и школ после реноваций;

расширение сетевого взаимодействия между образовательными организациями и педагогами региона;

создание эффективного кадрового менеджмента, призванного повысить качество отбора на должности руководителей общеобразовательных организаций и работу по подготовке резерва директоров школ.

В системе школьного образования Ленинградской области по-прежнему стоит задача выравнивания качества образования в отдельных территориях, школах с учетом соответствующего социального контекста, потребностей жителей. Решение данной задачи планируется осуществлять с использованием не только регионального опыта, но и лучших практик других регионов Российской Федерации (создание центров образования; аккумулирование и использование потенциала ресурсных центров; поддержка школ-лидеров, адресная помощь школам, показывающим стабильно низкие результаты и



школам, функционирующим в сложных условиях).

Проведенные мониторинговые исследования с целью определения успешности организации дополнительного профессионального образования для управленческого корпуса (проведение курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки в реальных образовательных системах), показали наличие определенного количества конкурентных организаций, что требует значительного обновления условий реализации соответствующего образовательного заказа: формы и виды обучения, авторские образовательные программы, инновационные технологии, состав преподавателей и пр.).

На основе рекомендаций Рособнадзора, реализуя задачи совершенствования повышения квалификации руководителей образовательных организаций, целесообразно особое внимание уделить следующим важным направлениям развития действующей системы повышения квалификации руководителей:

1. Изменение механизмов формирования перечня программ повышения квалификации для учителей. Для этого следует:
 - выявлять потребности в программах повышения квалификации на уровне субъекта Российской Федерации на основе результатов оценочных процедур компетенций, проводимых на регулярной основе (ежегодно);
 - формировать заказ на соответствующие программы дополнительного профессионального образования на уровне органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования;
 - внедрить персонифицированную систему повышения квалификации, предусматривающую финансовое обеспечение образовательных организаций, работники которых нуждаются в повышении квалификации.
2. Создание актуальных программ повышения квалификации, направленных на развитие управленческих компетенций руководителей. Для этого следует включить в спектр программ повышения квалификации программы, направленные на устранение выявленных по результатам апробации Модели профессиональных дефицитов руководителей:
 - «Управление государственными и муниципальными закупками»;
 - «Особенности регулирования трудовых отношений с педагогическими работниками»/«Правовая грамотность руководителей образовательных организаций: прием и увольнение работников»/«Регулирование трудовых отношений в



образовательной организации»;

- «Проектирование и разработка внутренней системы оценки качества образования в соответствии с требованиями ФГОС»/«Современные подходы к оценке качества образования на уровне образовательной организации»;
- «Использование результатов оценочных процедур (ОГЭ, ЕГЭ, НИКО, ВПР и др.) в управлении качеством образования»/«Разработка программ стратегического развития образовательной организации с учетом результатов оценочных процедур».

3. Расширение спектра программ повышения квалификации, реализуемых с применением дистанционных образовательных технологий и содержащих тренажеры, направленные на формирование управленческих компетенций.

Расширение области применения дистанционных образовательных технологий определяется необходимостью обеспечить оперативный доступ к качественным образовательным ресурсам в условиях экономии временных ресурсов руководителей образовательных организаций. Для решения обозначенной задачи следует разработать концепцию онлайн-ресурса, содержащего тренажер, предоставляющий возможность в режиме реального времени осуществлять работу с банком заданий кейсового типа (далее – Банк заданий). Банк заданий должен позволять оценивать компоненты управленческих компетенций (знания, умения, навыки) и способности их реализовать в решении простых управленческих задач. Структура такого Банка заданий должна отражать все функциональные области управления (кадры, ресурсы, процессы, результаты и др.).

Создание системы показателей и критериев это лишь малая часть решения проблемы эффективности руководителей образовательных организаций. Здесь необходимо представить всю проблему целостно, включая и процесс современной технологизации этого процесса. Для объективности оценки необходим соответствующий современный инструментарий. В этом контексте следует искать механизмы и технологии сопровождения процесса развития эффективности руководителей.

Эффективное управление – это многоаспектная и очень сложная деятельность. Без мотивации, честной и объективной диагностики, комплексного мониторинга деятельности, а также без направленности руководителя на непрерывное саморазвитие нельзя стать эффективным профессионалом. А при отсутствии эффективного руководства школа не сможет стать успешной!

Тираж 400 экземпляров.

2019 год

