

*Управление образования администрации Нижнетурина городского округа
Муниципальное казенное учреждение «Информационно-методический центр*

**Адресные рекомендации по результатам
мониторинга эффективности руководителей
образовательных организаций.**

**МСОКО. Направление 2.1
«Система мониторинга эффективности
руководителей всех образовательных организаций»
за 2023 год**



г.Нижняя Тура, 2024 г.

Введение

Мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций (далее - мониторинг) является одним из основных механизмов управления качеством образования в Нижнетуринском городском округе и включает показатели из других муниципальных управленческих механизмов: муниципальной системы оценки качества подготовки обучающихся, системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, системы работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся, системы обеспечения профессионального развития педагогических работников, системы воспитания.

Мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций направлен на:

- преодоление противоречия между требованиями к профессиональным и личностным качествам руководителя образовательной организации и уровнем его готовности к выполнению функций руководителя с целью поиска оптимальных способов повышения эффективности работы образовательных организаций;
- выявление динамики в эффективности деятельности руководителей образовательных организаций и, как следствие, выявление динамики качества работы образовательных организаций;
- формирование кадрового резерва руководителей образовательных организаций.

В рамках муниципальной системы мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций рассматриваются следующие треки:

- 1) повышение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций;**
- 2) формирование и использование кадрового резерва руководителей образовательных организаций.**

Система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций ориентирована развитие внутренних механизмов обеспечения качества образования и формированием, подготовкой и использованием кадрового резерва руководителей, в том числе:

- внутренней системы объективной оценки качества образования;
- системы профилактики учебной неуспешности обучающихся;
- системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у обучающихся;
- системы профориентации;
- системы мониторинга школьного благополучия (школьного климата);
- системы воспитательной работы.

Также в рамках муниципальной системы мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций приоритетным направлением является формирование, подготовка и использование кадрового резерва руководителей, в том числе подготовка школьных команд.

Адресные рекомендации разработаны с учетом анализа результатов мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций Нижнетуринского городского округа в 2023 году для совершенствования управленческих механизмов на институциональном уровне по повышению качества управленческой деятельности и формирования кадрового резерва руководителей образовательных организаций.

Мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций (далее – мониторинг) является одним из основных механизмов управления качеством образования в Нижнетуринского городском округе и включает показатели из других муниципальных управленческих механизмов: муниципальной системы оценки качества подготовки обучающихся, системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, системы работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся, системы обеспечения профессионального развития педагогических работников, системы воспитания.

По результатам проведенного анализа мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных организаций, можно отметить, что принимаемые меры и мероприятия, проводимые в Нижнетуринском городском округе по повышению качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций и формированию кадрового резерва руководителей образовательных организаций приносят положительные результаты, отмечается темп роста практически по всем направлениям мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций.

Результаты мониторинга эффективности деятельности руководителей всех образовательных организаций за 2023 год продемонстрировали тенденцию к совершенствованию управленческой системы образования Нижнетуринского городского округа. Свод показателей достиг 63%, что соответствует «среднему» уровню. Наиболее высокие результаты демонстрируют общеобразовательные организации -86%.

Из 2 треков требует обратить внимание на Трек 2. «Формирование и использование кадрового резерва руководителей образовательных организаций», образовательные организации дополнительного образования достигли 25% выполнения установленных показателей.

При анализе управленческого цикла работы по треку «Повышение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций» использовались данные, генерируемые региональной, муниципальной системой оценки качества подготовки обучающихся,

системой выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, системой работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся, а также в рамках других управленческих систем (система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях, и системы обеспечения профессионального развития педагогических работников и т. д.).

Управленческий цикл работы по треку «Формирование и использование кадрового резерва руководителей образовательных организаций» выстраивался с целью повышения качества кадрового состава системы образования Нижнетуринского городского округа, подготовки управленческих команд, способных разрабатывать и реализовывать эффективные стратегии управления образованием, создавать условия для профессионального роста перспективных кадров сферы образования.

Анализ результатов мониторинга, проведенный в 2024 году, позволил определить перечень мер и мероприятий по повышению качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций и формированию кадрового резерва руководителей образовательных организаций, такие как менторское сопровождение управленческих кадров, разработка персонифицированных программ, организация стажировок, стратегические сессии, реализация регионального проекта «Образовательный тур».

Мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций, проведенный за 2023 год, позволил определить **темп роста** (положительную динамику) относительно предыдущего года эффективности деятельности руководителя образовательной организации по показателям:

- доля образовательных организаций, сформировавших объективную систему;
- доля общеобразовательных организаций, в которых сформирована система профилактики неуспешности;
- доля образовательных организаций, в которых реализуются программы по выявлению и развитию талантов у обучающихся (воспитанников);
- доля детей в возрасте от 5 до 18 лет, охваченных дополнительным образованием, в общей численности детей в муниципальном образовании;
- доля обучающихся общеобразовательных организаций, которые поступили в образовательные организации среднего профессионального образования региона;
- доля общеобразовательных организаций, в которых разработаны и реализуются антибуллинговые программы;
- доля образовательных организаций, в которых претендент по итогам конкурсного отбора и обучения включен в кадровый резерв системы образования;

– доля образовательных организаций, в которых сформирована управленческая команда из числа заместителей руководителя, ведущих учителей.

Мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций, проведенный за 2023 год, позволил определить темп роста (стабильно, без изменений) относительно предыдущего года эффективности деятельности руководителя образовательной организации по показателям:

– доля общеобразовательных организаций, не имеющих признаки необъективных образовательных результатов при проведении оценки качества образования на федеральном уровне;

– доля общеобразовательных организаций с низкими образовательными результатами, показавших положительную динамику образовательных результатов по предмету (русский язык / математика на ВПР, ОГЭ, ЕГЭ);

– доля образовательных организаций, в которых талантливые дети охвачены мерами по психолого-педагогическому сопровождению;

– доля образовательных организаций, в которых обучающиеся (воспитанники) с ОВЗ охвачены мероприятиями по выявлению, поддержке одаренных детей и молодежи;

– доля образовательных организаций, заключивших соглашение с партнерами-предприятиями, организациями, предоставляющими площадку для организации профориентации;

– доля образовательных организаций, которые включают резерв управленческих кадров в реализацию значимых проектов и мероприятий, направленных на совершенствование и развитие образовательной организации;

– доля образовательных организаций, в которых вся управленческая команда прошла повышение квалификации в формате «Образовательный тур», «Управленческий акселератор».

По результатам проведенного анализа мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных организаций, можно отметить, что принимаемые меры и мероприятия, проводимые в Нижнетуринском городском округе по повышению качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций и формированию кадрового резерва руководителей образовательных организаций приносят положительные результаты, отмечается темп роста практически по всем направлениям мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций.

Но несмотря на темп роста по отдельным показателям сохраняются проблемы, снижающих уровень эффективности руководителей образовательных организаций, связанные с:

– формированием внутренней системы оценки качества образования, при формировании кадровой политики и управлении персоналом образовательной организации;

- развитием положительного имиджа образовательной организации;
- выстраиванием стратегии и тактики управленческих действий в организации работы по сопровождению профессионального развития педагогических работников по переходу школ с низкими результатами образования в эффективный режим работы;
- созданием условий для реализации инклюзивного образования;
- организацией сетевого взаимодействия образовательной организации;
- применением программно-проектных методов управления развитием организации;
- осуществлением мониторинга, анализом, оценкой и контролем эффективности и результативности использования различных ресурсов образовательной организации;
- формированием кадровой политики и управления персоналом образовательной организации;
- формированием школьной управленческой команды.

Выявленные проблемы по результатам мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций стали основой для определения мер и управленческих решений, которые включены в План мероприятий («дорожная карта») по повышению качества управленческой деятельности всех руководителей образовательных организаций образовательных организаций Нижнетуринского городского округа.

Для создания единого информационного пространства по повышению качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций и формированию кадрового резерва разработаны нормативно-правовые документы:

- Концепция по развитию кадрового потенциала руководителей образовательных организаций Нижнетуринского городского округа на 2024-2025 годы,
- План мероприятий («дорожная карта») по повышению качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций, подведомственных Управлению образования администрации Нижнетуринского городского округа на 2024-2025 г.,
- Методология мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций Нижнетуринского городского округа,
- Показатели и методика расчета показателей мониторинга эффективности руководителей дошкольных образовательных организаций в 2023 году,
- Показатели и методика расчета показателей мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций,
- Положение о проведении мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций Нижнетуринского городского округа,

- Программа мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций, подведомственных Управлению образования администрации Нижнетуринского городского округа на 2024-2025 года,
- Программа мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций, подведомственных Управлению образования администрации Нижнетуринского городского округа на 2024-2025 года.
- Показатели и методика расчета показателей мониторинга эффективности руководителей дошкольных образовательных организаций в 2023 году.

Адресные рекомендации по повышению эффективности руководителей образовательных организаций

***Руководителям образовательных организаций рекомендуем:
по обеспечению объективной системы оценки качества образования:***

познакомиться с аналитическим отчетом «Результаты мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций»;

актуализировать положение о ВСОКО, другие локальные акты по данному направлению, определить вызовы и риски снижения образовательных результатов (при наличии);

обеспечить профессиональное развитие педагогических работников по вопросам реализации ВСОКО;

- актуализировать систему оценочных процедур для обучающихся в строгом соответствии с требованиями и рекомендациями Рособрнадзора;
- обеспечить анализ информации об индивидуальных образовательных достижениях обучающихся.
- спланировать мероприятия обеспечению объективной системы оценки качества образования;
- использовать методические материалы по обеспечению объективной системы оценки качества образования в Свердловской области;
- сформировать систему адресного повышения квалификации педагогических работников с учетом всех видов имеющихся в муниципалитете ресурсов, а также с учетом привлечения всех ресурсов региональной образовательной системы.

по профилактике учебной неуспешности обучающихся:

- познакомиться с аналитическим отчетом «Результаты мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций»;
- изучить успешные практики по повышению качества управленческой деятельности;

- развивать внутришкольную систему профилактики учебной неуспешности;
- обеспечить создание равных возможностей детей и подростков для обучения и воспитания;
- развивать сетевое взаимодействие, позволяющее повысить образовательный потенциал за счет использования ресурсов других участников сетевого взаимодействия: кадровых, программно-методических, информационных, материально-технических.
- сформировать систему адресного повышения квалификации управленческих кадров с учетом всех видов имеющихся в муниципалитете ресурсов, а также с учетом привлечения всех ресурсов региональной образовательной системы, в том числе через выстраивание сетевого взаимодействия между образовательными организациями с низкими результатами образования и демонстрирующими устойчивые и высокие результаты;
- обеспечить профилактику учебной неуспешности путем развития внутришкольной системы профилактики учебной неуспешности;
- реализовать план мероприятий по предупреждению школьной неуспешности, созданию равных возможностей детей и подростков для обучения и воспитания;
- сформировать систему поддержки, сбора и анализа информации об индивидуальных образовательных достижениях обучающихся;
- сформировать психологически комфортной для обучающихся, мотивирующей образовательной среды;
- использовать потенциал информационной образовательной среды, цифровых ресурсов, электронного обучения и дистанционных образовательных технологий для повышения качества образования;
- развивать сетевое взаимодействие, позволяющее повысить образовательный потенциал за счет использования ресурсов других участников сетевого взаимодействия: кадровых, программно-методических, информационных, материально-технических.
- по организации системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи:
- изучить успешные практики по организации системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи;
- разработать и реализовать систему вовлечения обучающихся в дополнительное образование на основе учета их потребностей;
- оказывать методическую поддержку педагогическим работникам по активизации работы с обучающимися по индивидуальным учебным планам;
- активизировать работу по развитию способностей у обучающихся в классах с углубленным изучением отдельных предметов, профильных (предпрофильных) классах.
- увеличить охват обучающихся дополнительным образованием на основе

учета их потребностей;

– активизировать работу по развитию способностей у обучающихся в классах с углубленным изучением отдельных предметов, профильных (предпрофильных) классах.

по повышению качества системы самоопределения и профессиональной ориентации обучающихся:

- изучить успешные практики по повышению качества системы самоопределения и профессиональной ориентации обучающихся;
- разработать и реализовать план ранней профориентации обучающихся;
- разработать и внедрить систему поддержки образовательных организаций в части реализации программ сопровождения профессионального самоопределения и профориентации обучающихся;
- развивать взаимодействие образовательной организации с учреждениями/ предприятиями, организациями профессионального и высшего образования, ЦОПП СО в рамках проведения профориентационных мероприятий среди обучающихся ОО 5-9 классов;
- развивать систему профессиональных проб в ПОО, ОО ВО и на производстве для обучающихся 5-9 классов;
- обеспечить участие обучающихся в региональных чемпионатах «Молодые профессионалы» и «Абилимпикс».
- обеспечить организацию профильных классов при поддержке предприятий и организаций региона и их непосредственном участии в образовательной деятельности.
- обеспечить обучающимся психолого-педагогическую поддержку, консультационную помощь по вопросам профессиональной ориентации;
- повысить долю обучающихся с инвалидностью и ОВЗ, принявших участие в профессиональных пробах;
- обеспечить проведение профессиональной диагностики среди обучающихся 10 – 11 классов;
- обеспечить организацию обучающихся 10 – 11 классов согласно профилю, выявленному в ходе диагностики;
- использовать потенциал информационной образовательной среды, цифровых ресурсов, электронного обучения и дистанционных образовательных технологий для повышения качества образования;
- организовать сетевое взаимодействие, позволяющее повысить образовательный потенциал за счет использования ресурсов других участников сетевого взаимодействия: кадровых, программно-методических, информационных, материально-технических.

по организации воспитательной работы:

- познакомиться с отчетом «Отчет по итогам мониторинга системы организации воспитания обучающихся»;
- изучить успешные практики по организации воспитательной работы на уровне муниципального образования;
- сформировать систему адресного повышения квалификации педагогических кадров с учетом всех видов имеющихся в муниципалитете ресурсов, а также с учетом привлечения всех ресурсов региональной образовательной системы образования;
- обеспечить формирование и функционирование тьюторского и экспертного сообществ в муниципальном образовании по организации воспитательной работы на уровне муниципального образования;
- организовать профилактическую работу с обучающимися, попавшими в группу риска формирования зависимого поведения по результатам социально-психологического тестирования;
- организовать сетевое взаимодействие методических объединений, профессиональных сообществ по организации воспитательной работы на уровне муниципального образования и Свердловской области.
- разработать и реализовать план мероприятий профилактической работы с обучающимися, попавшими в группу риска формирования зависимого поведения по результатам социально-психологического тестирования;
- обеспечить эффективное взаимодействие детских и иных общественных объединений с образовательными организациями общего, профессионального и дополнительного образования в целях содействия реализации и развитию лидерского и творческого потенциала детей, а также с другими организациями, осуществляющими деятельность с детьми в сферах физической культуры и спорта, культуры и других сферах.
- создать информационный ресурс для подростков (правовой направленности), для родителей (просветительской направленности), для педагогов (муниципальный навигатор лучших практик);
- обеспечить эффективное взаимодействие детских и иных общественных объединений с образовательными организациями общего, профессионального и дополнительного образования в целях содействия реализации и развитию лидерского и творческого потенциала детей, а также с другими организациями, осуществляющими деятельность с детьми в сферах физической культуры и спорта, культуры и других сферах.

по созданию системы мониторинга школьного благополучия (школьного климата):

- познакомиться с аналитическим отчетом «Результаты мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций»;
- изучить успешные практики по созданию системы мониторинга школьного благополучия (школьного климата);

- использовать методические материалы по созданию системы мониторинга школьного благополучия (школьного климата);
- провести комплексный мониторинг школьного климата и условий для создания благоприятного школьного климата в школах муниципалитета;
- сформировать систему адресного повышения квалификации педагогических кадров с учетом всех видов имеющихся в муниципалитете ресурсов, а также с учетом привлечения всех ресурсов региональной образовательной системы, в том числе через выстраивание сетевого взаимодействия между образовательными организациями;
- организовать сетевое взаимодействие методических объединений, профессиональных сообществ по созданию школьного благополучия (школьного климата);
- обеспечить создание равных возможностей детей и подростков для обучения и воспитания;
- разработать и реализовать план мероприятий по созданию психологически комфортной для обучающихся, мотивирующей образовательной среды.
- разработать и реализовать план неформальных разновозрастных мероприятий с участием родителей, в том числе на уровне муниципалитета;
- провести мониторинг школьного климата с целью выявления динамики и оценки эффективности принимаемых мер;
- обеспечить формирование психологически комфортной для обучающихся, мотивирующей образовательной среды;
- использовать потенциал информационной образовательной среды, цифровых ресурсов, электронного обучения и дистанционных образовательных технологий для повышения качества образования;
- организовать сетевое взаимодействие для повышения образовательный потенциал за счет использования ресурсов других участников сетевого взаимодействия: кадровых, программно-методических, информационных, материально-технических.

по созданию условий для достижения результата:

- обеспечить выполнение установленных требований к материально-техническому обеспечению (создание предметных лабораторий, открытие центров образования «Точка роста», в дошкольных образовательных организациях – совершенствование предметно-развивающей среды);
- развивать использование цифровых образовательных ресурсов, верифицированного цифрового образовательного контента и цифровых образовательных сервисов;
- обеспечить повышение квалификации педагогических работников по актуальным направлениям по программам федерального реестра ДПО;
- разработать и реализовать программу наставничества;

- разработать план мероприятий по привлечению молодых специалистов.
- по достижению учебных и воспитательных результатов:
- разработать программу, план мероприятий по формированию и развитию функциональной грамотности обучающихся;
- особое внимание уделить подготовке обучающихся к участию в Всероссийской олимпиаде школьников.

по формированию и использованию кадрового резерва руководителей образовательных организаций:

- изучить успешные практики по формированию кадрового резерва руководителей образовательных организаций;
- проведение оценочных мероприятий для кадрового резерва с целью формирования их индивидуальных траекторий профессионального развития;
- реализовать план мероприятий по профессиональному развитию участников в соответствии с индивидуальными планами профессионального развития, включающими в себя обучающие модули, стажировки, проектно-аналитические сессии, коммуникативные мероприятия, тьюторское сопровождение, творческое взаимодействие с региональными, муниципальными органами, осуществляющими управление в сфере образования;
- обеспечить составление программы индивидуального развития представителя кадрового резерва;
- обеспечить участие в конкурсах для претендентов, включенных в кадровый резерв;
- обеспечить привлечение претендентов, включенных в кадровый резерв, к реализации проектов образовательной организации.

по подготовке школьных управленческих команд:

- обеспечить профессиональное развитие школьной управленческой команды образовательной организации в соответствии с индивидуальными планами профессионального развития, включающими в себя обучающие модули, стажировки, проектно-аналитические сессии, коммуникативные мероприятия, тьюторское сопровождение, творческое взаимодействие с региональными, муниципальными органами, осуществляющими управление в сфере образования;
- разработать программы индивидуального развития представителей школьной управленческой команды на основе результатов диагностики профессиональных компетенций и функциональной грамотности;
- обеспечить участие школьных управленческих команд в региональных проектах «Образовательный тур», «Управленческий акселератор».
- проведение оценочных мероприятий для кадрового резерва с целью

- формирования их индивидуальных траекторий профессионального развития;
- обеспечить участие в мероприятиях по профессиональному развитию участников в соответствии с индивидуальными планами профессионального развития, включающими в себя обучающие модули, стажировки, проектно-аналитические сессии, коммуникативные мероприятия, тьюторское сопровождение, творческое взаимодействие с региональными, муниципальными органами, осуществляющими управление в сфере образования;
 - обеспечить участие в конкурсах для претендентов, включенных в кадровый резерв;
 - обеспечить реализацию адресных программ повышения квалификации.