



ПРИКАЗ

от 23.06.2022 2022 № 1262

г. Майкоп

О Концепции повышения эффективности руководителей образовательных организаций в Республике Адыгея на период до 2025 года

С целью повышения эффективности руководителей образовательных организаций в Республике Адыгея, в соответствии с приказом Министерства образования и науки Республики Адыгея от 11.05.2022г. № 867 «О мониторинге эффективности управления качеством образовательных результатов и эффективности управления качеством образовательной деятельности»

приказываю:

1. Утвердить Концепцию повышения эффективности руководителей образовательных организаций в Республике Адыгея на период до 2025 года в новой редакции (приложение 1).

2. Считать утратившим силу приказ Министерства образования и науки Республики Адыгея от 16 июля 2020 года № 944 «О Концепции повышения эффективности деятельности руководителей образовательных организаций в Республике Адыгея».

3. Отделу правового, кадрового обеспечения, социальной защиты участников образовательного процесса и информационно-технологического обеспечения Министерства образования и науки Республики Адыгея (Афаунов Р.Н.):

3.1. довести данный приказ до сведения всех заинтересованных лиц;

3.2. организовать работу по разработке:

- проекта дорожной карты по реализации Концепции повышения эффективности руководителей образовательных организаций в Республике Адыгея в 2022 году в срок до 15 июля 2022 года;

- проекта изменений в приказ Министерства образования и науки Республики Адыгея от 07.02.2020г. №162 «Об утверждении Программы мониторинга эффективности деятельности руководителей государственных и муниципальных образовательных организаций в Республике Адыгея» (с изменениями от 09.02.2021г.) в срок до 12 августа 2022 года.

4. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на заместителя Министра образования и науки Республики Адыгея А.А. Журавель.

Исполняющий обязанности Министра

Е.К. Лебедев

Концепция повышения эффективности руководителей образовательных организаций в Республике Адыгея на период до 2025 года

I. Общие положения

Концепция повышения эффективности руководителей образовательных организаций в Республике Адыгея на период до 2025 года (далее - Концепция) разработана в рамках совершенствования механизмов управления качеством образовательной деятельности в Республике Адыгея и определяет в качестве основного инструмента повышения эффективности руководителей государственных и муниципальных образовательных организаций в Республике Адыгея совершенствование системы мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций в сфере образования Республики Адыгея.

Концепция разработана в соответствии с:

- Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;

- Указом Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»;

- Указом Президента Российской Федерации от 04.02.2021 №68 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации»;

- Федеральным законом от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

- Федеральным законом от 3 июля 2016 года № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации»;

- Постановлением Правительства Российской Федерации от 5 августа 2013 года № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования»;

- Федеральным проектом «Современная школа» национального проекта «Образование», утвержденным президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018 г. №16);

- государственной программой Российской Федерации «Развитие образования» на 2018-2025 годы, утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие

образования»;

- приказом Минздравсоцразвития РФ от 26 августа 2010 г. № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»;

- приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 апреля 2021 г. № 250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»;

- Законом Республики Адыгея от 27 декабря 2013 года № 264 «Об образовании в Республике Адыгея»;

- государственной программой Республики Адыгея «Развитие образования», утвержденной постановлением Кабинета Министров Республики Адыгея от 29 ноября 2019 г. №286;

- иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Республики Адыгея в сфере образования.

Концепция основывается на анализе состояния системы повышения эффективности руководителей образовательных организаций в Республике Адыгея, определяет цели, задачи и принципы, а также основные направления и ожидаемые результаты её реализации.

Реализация Концепции осуществляется в соответствии с «дорожной картой». Такой подход способствует достижению высоких результатов и обеспечивает разграничение полномочий и зон ответственности исполнителей «дорожной карты».

Реализация Концепции на муниципальном уровне осуществляется на основе соглашений, заключенных между Министерством образования и науки Республики Адыгея (далее – Минобрнауки Адыгеи) и главами администраций муниципальных образований Республики Адыгея.

С целью повышения результативности деятельности управленческих кадров системы образования Республики Адыгея и оценки эффективности принятых управленческих решений на республиканском и муниципальных уровнях в сфере образования в рамках формирования эффективного регионального механизма управления качеством образовательной деятельности создан и функционирует Экспертный совет по вопросам повышения эффективности деятельности руководителей государственных и муниципальных образовательных организаций Минобрнауки Адыгеи (далее- Экспертный совет).

II. Анализ состояния системы повышения эффективности руководителей образовательных организаций в Республике Адыгея

В основе функционирования региональной системы повышения эффективности руководителей образовательных организаций лежат основные положения нормативных и концептуальных документов, принятых

на федеральном уровне, среди которых:

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019г. №3273-р «Основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста».

2. Приказ Министерства просвещения РФ от 20 мая 2021 г. №262 «Об утверждении методик расчета показателей федеральных проектов национального проекта «Образование».

3. Распоряжение Министерства просвещения РФ от 16 декабря 2020 г. №Р-174 «Об утверждении Концепции создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров».

4. Распоряжение Министерства просвещения РФ от 31 мая 2021г. №Р-117 «Об утверждении Концепции целевой модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций».

5. Методические рекомендации федерального государственного бюджетного учреждения «Федеральный институт оценки качества образования» по развитию механизмов управления качеством образования (письмо ФГБУ «Федеральный институт оценки качества образования» от 29.04.2022 № 02-22/508).

6. Методические рекомендации Федерального института оценки качества образования по организации и проведению оценки механизмов управления качеством образования органов местного самоуправления муниципальных районов, городских и муниципальных округов и иных органов, реализующих данные полномочия.

7. Методические рекомендации Федерального государственного автономного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Академия реализации государственной политики и профессионального развития работников образования Министерства просвещения Российской Федерации» по созданию и обеспечению функционирования региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров.

8. Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации (одобрена протоколом Комиссии при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров от 29 ноября 2017 г. №5.)

С учетом основных посылов вышеуказанных документов, в рамках реализации утвержденной в 2019 году Концепции повышения эффективности деятельности руководителей образовательных организаций в Республике Адыгея были организованы и проведены мероприятия для решения ее основных задач:

- обеспечение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций;

- обеспечение качества подготовки обучающихся образовательных организаций;
- обеспечение образовательных организаций квалифицированными кадрами;
- формирование профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций;
- обеспечение потребности системы образования Республики Адыгея в резерве управленческих кадров для образовательных организаций Республики Адыгея.

Начиная с 2020 года в качестве основного инструмента оценки эффективности руководителей государственных и муниципальных образовательных организаций в Республике Адыгея используется программа мониторинга эффективности деятельности руководителей государственных и муниципальных образовательных организаций в Республике Адыгея (далее – мониторинг), в которую в 2021 году внесены изменения в части содержания отдельных показателей и индикаторов мониторинга.

С целью методического сопровождения организации и проведения мониторинга утверждена методика расчета значений показателей мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных организаций в Республике Адыгея. Разработаны методические рекомендации для экспертов, участвующих в мониторинге, с целью их ознакомления с общими подходами к оцениванию региональных и муниципальных управленческих механизмов, целями и задачами, принципами организации мониторинга, с особенностями организации работы экспертов и с технологией оценивания. Обеспечен отбор и подготовка экспертов по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации «Подготовка кандидатов для включения в состав экспертов, участвующих в мониторинге эффективности деятельности руководителей образовательных организаций в Республике Адыгея».

В рамках заключенных в 2020 году Минобрнауки Адыгеи соглашений о взаимодействии с главами муниципальных образований республики организована работа по ключевым направлениям повышения эффективности деятельности руководителей образовательных организаций:

- повышение качества и эффективности управленческой деятельности руководителей муниципальных образовательных организаций;
- формирование муниципального резерва руководителей образовательных организаций;
- принятие мер и управленческих решений по итогам мониторинга эффективности деятельности руководителей муниципальных образовательных организаций.

Ежегодно проводится анализ исполнения мероприятий дорожной карты по реализации Концепции, а также анализ эффективности принятых мер и управленческих решений по результатам проведенных мониторингов эффективности деятельности руководителей образовательных организаций с рассмотрением результатов на Экспертном совете.

Для решения каждой из задач по повышению эффективности деятельности руководителей образовательных организаций организовано проведение мероприятий по соответствующим направлениям.

1. Обеспечение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций.

Результаты проведенного в 2021 году мониторинга эффективности деятельности руководителей трех целевых групп образовательных организаций (руководители общеобразовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты (участники проекта 500+), руководители государственных и муниципальных организаций дополнительного образования, руководители организаций среднего профессионального образования) показали необходимость особого внимания к деятельности руководителей общеобразовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты: наибольшая доля участников, продемонстрировавших низкий уровень эффективности, отмечена именно в этой группе. Среднее значение показателей уровня эффективности деятельности руководителей организаций среднего профессионального образования оказалось выше, чем соответствующие средние значения по остальным группам участников мониторинга.

По итогам анализа результатов мониторинга выявлены типичные проблемы организации управленческой деятельности, характерные для руководителей вышеуказанных целевых групп образовательных организаций, разработаны и направлены адресные рекомендации руководителям образовательных организаций. Также были разработаны и направлены рекомендации учредителям вышеназванных образовательных организаций, руководителям муниципальных органов управления образованием, в которых особое внимание было обращено на следующие проблемы управления в образовательных организациях:

- отсутствие системного подхода к внутренней оценке качества образования;

- недостаточный уровень организации работы по реализации программ, направленных на работу с одаренными обучающимися;

- не в полной мере используются ресурсы и возможности сетевого взаимодействия с организациями различного типа и социальными партнерами при реализации основных и дополнительных образовательных программ;

- недостаточная мотивация педагогических работников к повышению уровня их профессионального мастерства, в том числе к добровольному участию в оценке уровня профессиональных компетенций как одному из механизмов формирования и реализации индивидуальных образовательных программ повышения квалификации педагогов;

- низкий уровень работы по развитию управленческого потенциала педагогических работников, в том числе по обеспечению участия в формировании резерва управленческих кадров.

Проведенный анализ эффективности принятых директорами школ,

имеющих низкие образовательные результаты, и учредителями этих школ мер в соответствии с рекомендациями показал, что в общеобразовательных организациях, директора которых являлись участниками мониторинга, утверждены планы по реализации индивидуальных рекомендаций. Учредителями указанных общеобразовательных организаций приняты отдельные меры и управленческие решения по повышению эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций, при этом в большинстве муниципальных районов и городских округов исполнение рекомендаций муниципальными органами управления образования осуществлено не в полном объеме, принятые меры и решения не носят системного характера.

Необходимо в дальнейшем обеспечить действенное взаимодействие на региональном и муниципальном уровнях управления образованием в части принятия мер, управленческих решений, направленных на повышение качества и эффективности управленческой деятельности руководителей образовательных организаций, и сопровождения их реализации.

В 2020 году обновлен Порядок проведения аттестации кандидатов на должность руководителя и руководителей образовательных организаций, подведомственных Минобрнауки Адыгеи, в части установления периодичности проведения аттестации действующих руководителей, введения аттестационных процедур, направленных на выявление уровня знаний, умений и управленческих компетенций руководителей и кандидатов на должность руководителя: тестирование, собеседование, защита концепции (программы) развития образовательной организации.

Проведенный в 2021 году мониторинг аттестационных процедур, применяемых на муниципальном уровне при аттестации кандидатов на должность руководителя муниципального образовательного учреждения и действующих руководителей муниципальных образовательных учреждений, показал, что в каждом муниципальном образовании сложилась своя модель аттестации, используются разные аттестационные процедуры, что осложняет реализацию принципа единства подходов при развитии системы назначения руководителей образовательных организаций.

Главам администраций муниципальных районов и городских округов республики в этой связи рекомендовано:

- применение комплексного подхода к оценке профессиональных компетенций, включающего выполнение тестовых заданий, направленных на определение уровня базовых и специальных управленческих компетенций тестируемого, решение кейсов и (или) защиту программы (концепции) развития образовательной организации;

- учет результатов мониторинга эффективности деятельности руководителей муниципальных образовательных организаций при проведении аттестации руководителей образовательных организаций, а также при принятии мер и управленческих решений по повышению эффективности руководителей.

2. Обеспечение качества подготовки обучающихся образовательных организаций.

В рамках реализации Концепции региональной системы оценки качества подготовки обучающихся в республике ежегодно проводятся различные мониторинги качества подготовки обучающихся общеобразовательных организаций, включая школы с низкими образовательными результатами (мониторинг оценки результатов освоения обучающимися адаптированных основных общеобразовательных программ, мониторинг оценки метапредметных результатов освоения основных образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования, мониторинг объективности проведения Всероссийских проверочных работ, мониторинговые мероприятия в рамках функционирования региональной системы оценки качества образования и др.).

По результатам вышеуказанных мониторингов, в том числе мониторинга региональных показателей оценки качества подготовки обучающихся по итогам 2020-2021 года в общеобразовательных организациях в Республике Адыгея, выявлены следующие факторы, негативно сказывающиеся на качестве подготовки обучающихся (37% школ имеют низкие результаты обучения):

- низкая эффективность внутришкольной системы объективной оценки качества подготовки обучающихся. Результаты оценочных процедур не анализируются на предмет принятия управленческих решений, направленных на повышение уровня достижения обучающимися планируемых предметных, метапредметных результатов освоения основной образовательной программы начального общего и основного общего образования, выявления состояния и динамики уровня функциональной грамотности у обучающихся, а также не рассматривается эффективность адресных мер в отношении поставленных задач и выявленных проблем;

- дефицит педагогических кадров по русскому языку, математике, физике, иностранному языку;

- низкое качество профориентационной работы, направленной на профессиональное самоопределение обучающихся;

- не используются в педагогической деятельности электронные банки тренировочных заданий по оценке функциональной грамотности, материалы, разработанные в рамках проекта Минпросвещения России «Мониторинг формирования функциональной грамотности»;

- недостаточно сформированы практики школьного управления по профилактике учебной неуспешности. Отсутствует тьюторская поддержка обучающихся для ликвидации учебных дефицитов и адресных образовательных программ по работе с обучающимися с трудностями в обучении на основе оценочных процедур.

В республике ведется работа по оказанию методической помощи общеобразовательным организациям, показывающим низкие образовательные результаты. В 2021 - 2022 годах реализуется проект «500+» по организации таким школам адресной методической помощи. Ряду

руководителей школ данной категории совместно с закрепленными в соответствии с проектом «500+» кураторами удалось перевести школы в эффективный режим работы.

В 2022 году из списка школ с низкими образовательными результатами исключена 31 школа, однако список пополнился другими 18 школами, которые участвуют в проекте «500+» в 2022 году.

3. Обеспечение образовательных организаций квалифицированными кадрами.

Анализ результатов диагностики предметных и методических компетенций 141 учителя - предметника общеобразовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты, показал недостаточный уровень развития предметных и методических компетенций учителей, однако только 29 % учителей, из числа получивших адресные рекомендации по устранению профессиональных дефицитов, приняли участие в специально организованных мероприятиях по повышению квалификации и профессионального мастерства.

Таким образом, необходимо принять дополнительные меры в системе дополнительного профессионального образования, на муниципальном уровне и уровне образовательной организации по своевременному выявлению и устранению профессиональных дефицитов учителей.

4. Обеспечение потребности системы образования Республики Адыгея в квалифицированных управленческих кадрах для образовательных организаций осуществляется путем отбора в республиканский резерв управленческих кадров системы образования Республики Адыгея инициативных и компетентных специалистов, обладающих наиболее высоким управленческим потенциалом.

С целью реализации принципа единства подходов к формированию требований и критериев отбора лиц для включения в резерв управленческих кадров как на региональном, так и на муниципальном уровнях, к их подготовке и личностно-профессиональному развитию, направлениям эффективного использования резерва управленческих кадров разработан и реализуется план мероприятий по формированию, подготовке и использованию резерва управленческих кадров системы образования Республики Адыгея на период до 2023 года.

В 2020 и в 2021 годах 96 кандидатов стали участниками отбора в республиканский резерв руководителей образовательных организаций, из которых 22 по результатам оценочных процедур, включающих тестирование и собеседование, зачислены в республиканский резерв управленческих кадров системы образования Республики Адыгея.

Создан и ведется единый банк данных резерва управленческих кадров системы образования Республики Адыгея, содержащий сведения о лицах, включенных в республиканский и муниципальные резервы руководителей образовательных организаций.

Результаты проведенного в 2021 году мониторинга нормативных правовых актов, регулирующих вопросы формирования резерва

управленческих кадров в сфере образования на муниципальном уровне, показали, что в муниципальных районах республики при отборе кандидатов в резерв применяются разные оценочные процедуры, что затрудняет сопоставление результатов оценки, полученных в разных субъектах формирования и использования резервов управленческих кадров, а также обеспечение преемственности между оценкой и программами личностно-профессионального развития участников резерва.

Одной из важных остается проблема определения оптимальной численности резерва (особенно, если рассматривать муниципальный уровень функционирования резервов) и низкой эффективности его использования, что зачастую определяется формальным подходом к планированию потребности в резерве.

В связи с этим в 2022 году обновлено Положение о резерве управленческих кадров системы образования Республики Адыгея, в том числе в части установления показателей эффективности работы с резервом управленческих кадров.

Для каждого из показателей определены индикаторы (критерии) достижения, что потребует учета накопленной кадровой статистики и сравнения текущего состояния работы с резервом управленческих кадров с предшествующими периодами, а также с состоянием аналогичных показателей в различных муниципалитетах.

Работа с резервом управленческих кадров системы образования Республики Адыгея осуществляется на трех уровнях:

уровень учреждения – выявление и организация работы по профессионально-личностному развитию сотрудников из числа педагогических работников с высоким уровнем трудовой активности, деловой инициативы и компетентности, вовлечение их в школьные управленческие команды;

муниципальный уровень – организация работы по профессионально-личностному развитию сотрудников подведомственных муниципальных образовательных организаций, включенных в муниципальный резерв руководителей образовательных организаций. Направление их на профессиональные конкурсы, конференции, тематические семинары, стажировки под руководством опытных наставников, обучение на рабочих местах в других образовательных учреждениях;

республиканский уровень – организация работы по профессионально-личностному развитию лиц, состоящих в республиканском резерве управленческих кадров, а также включенных в школьные управленческие команды, вовлечение их в республиканские мероприятия, которые организуются с целью изучения и популяризации управленческого опыта.

5. Формирование профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций.

Проведенный анализ результатов диагностики профессиональных компетенций руководителей государственных и муниципальных общеобразовательных организаций показал, что основные компоненты

управленческих компетенций и способность их применять в решении управленческих задач у большинства руководителей сформированы на удовлетворительном и базовом уровнях. Руководители общеобразовательных организаций в основном обладают необходимыми компетенциями по управлению имеющимися ресурсами (кадровыми, информационно-методическими, финансовыми, материальными), однако показывают недостаточный уровень правоприменения норм законодательства Российской Федерации и Республики Адыгея в области образования, слабое знание основ управления образовательным учреждением, организационно-правовых документов, регламентирующих деятельность образовательного учреждения.

Таким образом, большинство выявленных проблем, вызванных недостаточным уровнем сформированности управленческой компетентности руководителей, актуализирует построение системы развития управленческого персонала образовательных организаций с учетом индивидуальных потребностей и выявленных дефицитов на основе адресных рекомендаций участникам диагностики: повышение квалификации, стажировки, участие в семинарах и тренингах по развитию управленческих компетенций, а также самообразование.

Обобщенные результаты диагностики направлены учредителям общеобразовательных организаций, в подведомственные Минобрнауки Адыгеи учреждения и структуры, реализующие программы дополнительного профессионального образования и мероприятия по повышению профессионального мастерства для устранения выявленных профессиональных дефицитов руководителей общеобразовательных организаций - участников диагностики, в том числе разработку и реализацию индивидуальных образовательных маршрутов.

Так в 2021 году руководители школ с низкими образовательными результатами - участники диагностики прошли обучение по программе повышения квалификации «Развитие управленческих и профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций».

Муниципальным органам управления образованием рекомендовано принять меры и обеспечить организационно-методическое сопровождение сетевого взаимодействия руководителей подведомственных организаций по:

- использованию успешных практик руководителей образовательных организаций, чей уровень развития управленческих компетенций по отдельным блокам выше 80%;

- обсуждению актуальных вопросов, связанных с повышением уровня управленческих компетенций, и иных факторов, влияющих на образовательные результаты;

- определению форм и методов предупреждения в образовательных организациях нарушений в правоприменительной практике по направлениям выявленных профессиональных дефицитов.

Проведенный анализ результатов повторной диагностики управленческих компетенций руководителей общеобразовательных организаций показал положительную динамику уровня развития

управленческих компетенций, повышение результативности выполнения заданий по отдельным блокам, что позволяет сделать вывод об эффективности принятых мер.

В рамках организации и проведения работы по сопровождению профессионального развития руководителей образовательных организаций, а также лиц, включенных в резерв управленческих кадров системы образования Республики Адыгея, и вновь назначенных руководителей образовательных организаций проведены республиканские мероприятия:

- проектная сессия (семинар) «Проектное управление как современная образовательная технология и основа повышения эффективности управленческой деятельности»;

- работа дискуссионной площадки «Система работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся»;

- образовательная сессия по теме «Развитие управленческих компетенций директоров общеобразовательных организаций как условие успешного осуществления трудовых функций при организации проектной деятельности»;

- организована работа стажировочных площадок для школьных управленческих команд;

- разработаны и реализованы программы дополнительного профессионального образования для участников школьных управленческих команд «Формирование навыка взаимодействия в управленческой команде», а также для обеспечения профессионального роста лиц, входящих в резерв управленческих кадров «Формирование управленческих компетенций руководителя образовательной организации».

С целью выявления, поддержки и поощрения эффективно работающих руководителей муниципальных и государственных общеобразовательных организаций Республики Адыгея, а также пропаганды и распространения лучших практик эффективного управленческого опыта начиная с 2021 года ежегодно проводится республиканский профессиональный конкурс «Руководитель года Адыгеи».

В 2021 году его участниками стали директора школ, в 2022 году – директора школ и заведующие детскими дошкольными образовательными учреждениями.

Необходимо продолжить практику выявления, распространения лучшего управленческого опыта в республике, в том числе проведение конкурсов профессионального мастерства для руководителей образовательных организаций всех типов.

III. Цели, задачи и принципы Концепции

Получаемая по результатам вышеуказанных мероприятий информация служит основой проведения регионального анализа эффективности деятельности руководителей образовательных организаций и выработки на его основе адресных рекомендаций, проведения мероприятий, принятия

управленческих решений.

В целом реализация Концепции в период 2019 – 2021 годов обеспечивала всестороннюю и объективную оценку результатов управленческой деятельности руководителей образовательных организаций.

Вместе с тем, в 2022 году появилась потребность совершенствования содержания данной Концепции с целью развития ее управленческого потенциала в условиях обновления нормативной базы и концептуальных подходов к деятельности руководителей образовательных организаций, к оценке эффективности такой деятельности на федеральном и региональном уровнях. И как следствие возникает необходимость изменения показателей мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций, которые должны позволять в динамике определять вклад конкретной образовательной организации и ее руководителя в обеспечение функционирования и развития системы образования региона.

Факторами обновления Концепции послужили нормативные и методологические новации федерального уровня.

Во-первых, это необходимость обеспечения оценки достижения руководителем образовательной организации требований профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)», введенного в действие с 1 марта 2022 года, учет трудовых действий, определенных в рамках каждой обобщенной трудовой функции, при разработке индикаторов показателей мониторинга эффективности деятельности руководителя образовательной организации.

Во-вторых, это обновление федеральной методологии оценки региональных механизмов управления качеством образования, ориентация на развитие внутренних механизмов управления качеством образования в образовательных организациях.

Результаты реализации направлений работы по повышению эффективности руководителей образовательных организаций, анализ выявленных проблем, федеральные тренды и новации позволяют сделать вывод о необходимости продолжения работы по решению ранее поставленных задач, направленных на повышение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций, по формированию и развитию резерва руководителей образовательных организаций. Необходимость формирования и развития резерва управленческих кадров также подтверждена результатами международного исследования учительского корпуса по вопросам преподавания и обучения TALIS 2018, в которых отмечается, что директора российских школ в основном проходят подготовку на должность директора после вступления в должность.

Кроме того, актуальным направлением работы при реализации Концепции остается подготовка управленческих команд образовательных организаций. Использование командного подхода в управлении образовательным учреждением позволяет перевести образовательную

организацию из режима функционирования в режим развития. Внедрение новых практик управления в общеобразовательных организациях повышает эффективность их деятельности, в том числе, за счет изменения организационной структуры, т.к. линейно-организационная структура недостаточно мобильна, чтобы обеспечить решение стоящих сегодня перед образовательными организациями задач.

Учитывая вышеизложенные причины, результаты указанных направлений работы по реализации Концепции в 2019-2021 годах, а также выявленные по результатам проведенных мониторингов проблемы определены следующие цели и задачи настоящей Концепции.

Цель: совершенствование региональной системы эффективности деятельности руководителей образовательных организаций Республики Адыгея

Задачи:

- повышение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций посредством развития внутренних механизмов управления качеством образования, направленных на обеспечение качества подготовки обучающихся путем функционирования объективной внутренней системы оценки качества образования, организации работы по профилактике учебной неуспешности обучающихся, выявлению, поддержке и развитию способностей и талантов у обучающихся, профессиональной ориентации, создания условий для реализации образовательных и воспитательных программ, включая осуществление сетевого взаимодействия с образовательными организациями различного типа и социальными партнерами;

- подготовка управленческих команд, способных разрабатывать и реализовать эффективные стратегии управления образованием и создание условий для профессионального роста перспективных кадров сферы образования;

- формирование, развитие и использование кадрового резерва руководителей образовательных организаций.

В основу Концепции положены следующие принципы:

- цикличность процесса осуществления целостной системы управленческих функций, выполняемых одновременно или в некоторой логической последовательности;

- взаимное влияние управляющей и управляемой подсистем на основе систематического обмена информацией между ними, позволяющей оперативно вносить коррективы в цели, содержание, формы и методы управления;

- адаптивность системы управления эффективности руководителей к изменяющимся целям и условиям образовательной системы;

- объективность, достоверность, полнота и системность информации по оценке деятельности руководителей организаций;

- реалистичность показателей эффективности деятельности руководителей образовательных организаций;
- открытость и прозрачность процедур, направленных на оценку и развитие уровня эффективности деятельности руководителей образовательных организаций и претендентов на должность руководителя;
- единство подходов к формированию требований и критериев отбора в кадровый резерв, к подготовке и личностно-профессиональному развитию лиц, включенных в резерв управленческих кадров, направлениям эффективного использования резерва управленческих кадров;
- единство правовых и организационных подходов к принятию решений в отношении руководителей, влекущих для них юридически значимые последствия.

IV. Основные направления реализации Концепции

Достижение цели Концепции предполагает реализацию следующих основных направлений:

- совершенствование системы методической поддержки педагогических работников и руководителей образовательных организаций, включая реализацию индивидуальных образовательных маршрутов;
- реализация системы непрерывного повышения профессионального мастерства руководителей образовательных организаций;
- оценка профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций;
- совершенствование системы аттестации руководителей общеобразовательных организаций;
- проведение оценочных процедур в рамках апробации и реализации добровольной независимой оценки квалификаций руководителей образовательных организаций;
- создание условий для осуществления эффективной образовательной деятельности;
- оценка условий функционирования образовательной организации и результатов её деятельности;
- выявление уровня эффективности управленческой деятельности руководителей образовательных организаций;
- выявлении эффективных руководителей образовательных организаций
- потенциальных лидеров в том или ином направлении развития региональной системы образования;
- реализация в образовательной организации комплекса мер, направленных на повышение качества подготовки обучающихся;
- обеспечение кадровых условий реализации образовательных программ;
- обеспечение своевременного повышения квалификации педагогических работников;
- проведение оценки профессионального мастерства и квалификаций педагогических работников, разработка и реализация адресных

рекомендаций по повышению профессионального мастерства и квалификации педагогов;

- обеспечение непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников;

- формирование и личностно-профессиональное развитие резерва управленческих кадров региональной системы образования;

- формирование, ведение и использование единого банка данных резерва управленческих кадров системы образования Республики Адыгея;

- совершенствование региональной системы отбора, подготовки, назначения, сопровождения профессионального развития кандидатов на должность руководителя образовательной организации и вновь назначенных руководителей образовательных организаций;

- формирование индивидуальных траекторий непрерывного профессионального развития педагогов и управленческих кадров на основе выявленных профессиональных дефицитов;

- формирование запросов педагогических работников и руководителей образовательных организаций для разработки востребованных программ повышения квалификации, направленных на совершенствование их профессиональных компетенций, в том числе в рамках реализации приоритетных федеральных программ (функциональная грамотность и др.);

- анализ полученной информации с целью выявления факторов, влияющих на достижение качества образования и принятия обоснованных управленческих решений.

С целью оценки степени реализации направлений и решения задач Концепции предусмотрено проведение мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных организаций в Республике Адыгея, предполагающего сбор и обработку информации об уровне управленческих компетенций и качестве деятельности руководителей образовательных организаций и их оценку, расчет и анализ показателей:

- по обеспечению качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций, посредством развития внутренней системы управления качеством образования;

- по формированию резерва управленческих кадров;

- по подготовке управленческих команд образовательных организаций.

На основе проведенного анализа результатов мониторинга будут разработаны адресные рекомендации участникам мониторинга, а также рекомендации для принятия мер и управленческих решений учредителям ОО, органам местного самоуправления, осуществляющим управление в сфере образования.

По итогам анализа региональных показателей, полученных по результатам мониторинга, Минобрнауки Адыгеи будут приниматься меры и управленческие решения, направленные на совершенствование системы мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций в Республике Адыгея.

Также на региональном уровне предусмотрено проведение анализа

эффективности принятых мер и управленческих решений, включающих проведение повторного измерения показателей, направленного на выявление их динамики, подготовку заключения об эффективности принятых мер с описанием дальнейшей траектории развития региональной системы мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций и, при необходимости, пересмотр целей, задач и показателей мониторинга.

V. Участники реализации Концепции

Реализация Концепции предусматривает согласованность и конструктивное взаимодействие следующих участников.

На региональном уровне:

- Министерство образования и науки Республики Адыгея;
- Государственное бюджетное учреждение Республики Адыгея «Центр оценки профессионального мастерства и квалификаций педагогов»;
- Государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования Республики Адыгея «Адыгейский республиканский институт повышения квалификации»;
- Центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников Государственного бюджетного учреждения дополнительного профессионального образования Республики Адыгея «Адыгейский республиканский институт повышения квалификации»;
- Государственное бюджетное учреждение Республики Адыгея «Государственная аттестационная служба системы образования»;
- Государственная бюджетная организация дополнительного образования Республики Адыгея «Республиканская естественно-математическая школа»;
- Государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования Республики Адыгея «Центр дополнительного образования детей Республики Адыгея»;
- Государственное бюджетное учреждение Республики Адыгея «Центр психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи»;
- государственные образовательные организации Республики Адыгея;
- общественные организации (объединения) и профессиональные объединения.

На муниципальном уровне:

- органы управления образованием муниципальных районов и городских округов Республики Адыгея;
- методические службы системы образования соответствующих муниципальных образований;
- муниципальные образовательные организации;
- общественные организации (объединения) и профессиональные объединения.

Реализация Концепции предполагает разграничение полномочий и функций организационных структур.

Министерство образования и науки Республики Адыгея организует работу по:

- координации взаимодействия всех субъектов реализации Концепции;
- формированию инструментария для проведения аттестационных и диагностических процедур;
- формированию сведений о результатах аттестационных и диагностических процедур в рамках реализации Концепции;
- формированию банка данных о руководителях;
- проведению мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных организаций, расположенных на территории Республики Адыгея и анализ его итогов;
- проведению оценочных и диагностических процедур в рамках формирования резерва руководителей образовательных организаций в Республике Адыгея;
- разработке планов мероприятий по профессиональному развитию кандидатов на должность руководителей образовательных организаций, расположенных на территории Республики Адыгея и вновь назначенных руководителей образовательных организаций, расположенных на территории Республики Адыгея;
- разработке рекомендаций по принятию управленческих решений по результатам анализа итогов мониторинговых и оценочных мероприятий;
- разработке рекомендаций для руководителей образовательных организаций, расположенных на территории Республики Адыгея, по осуществлению непрерывного повышения уровня квалификации.

Государственное бюджетное учреждение Республики Адыгея «Центр оценки профессионального мастерства и квалификаций педагогов»:

- организует разработку и корректировку инструментария для реализации Концепции;
- осуществляет сбор, обработку и анализ информации по осуществлению мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных организаций в Республике Адыгея;
- формирует информационно-аналитические материалы по результатам мониторинга;
- выявляет руководителей с высоким уровнем эффективности;
- выявляет управленческие дефициты руководителей образовательных организаций;
- ведет единый банк данных резерва управленческих кадров.

Государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования Республики Адыгея «Адыгейский республиканский институт повышения квалификации» во взаимодействии с Центром непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников Республики Адыгея:

- обеспечивают непрерывное развитие профессионального мастерства руководителей образовательных организаций;
- разрабатывают и реализуют адресные программы повышения

квалификации руководителей образовательных организаций, направленные на устранение выявленных управленческих дефицитов;

- организуют работу стажировочных площадок по распространению лучших управленческих практик.

Государственное бюджетное учреждение Республики Адыгея «Государственная аттестационная служба системы образования», Государственная бюджетная организация дополнительного образования Республики Адыгея «Республиканская естественно-математическая школа», Государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования Республики Адыгея «Центр дополнительного образования детей Республики Адыгея» и Государственное бюджетное учреждение Республики Адыгея «Центр психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи» предоставляют информацию для мониторинга по отдельным показателям и индикаторам.

Органы управления образованием муниципальных районов и городских округов Республики Адыгея:

- содействуют Минобрнауки Адыгеи в предоставлении сведений для проведения мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных организаций, расположенных на территории Республики Адыгея, проведении мероприятий, направленных на повышение качества управленческой деятельности в образовательных организациях, проведении мероприятий, реализации мер и управленческих решений в рамках других управленческих направлений;

- разрабатывают комплекс мер по повышению эффективности деятельности руководителей муниципальных образовательных организаций;

- оказывают содействие в прохождении участниками кадрового резерва и руководителями образовательных организаций стажировки на базе муниципальных образовательных организаций;

- используют результаты оценочных процедур, проведенных в рамках формирования кадрового резерва при аттестации вновь назначенных руководителей муниципальных образовательных организаций;

- используют результаты мониторинга эффективности деятельности руководителей муниципальных образовательных организаций при проведении аттестации руководителей подведомственных муниципальных образовательных организаций и принятии управленческих решений.

Образовательные организации разрабатывают локальные нормативные акты с учетом положений настоящей Концепции, республиканских и муниципальных нормативных правовых актов, регламентирующих повышение качества подготовки обучающихся, принимают меры и управленческие решения, направленные на достижение поставленных в Концепции целей с учётом выявленных проблем.

VI. Ожидаемые результаты

Реализация Концепции обеспечит повышение степени

сформированности управленческих компетенций и уровня эффективности руководителей образовательных организаций в Республике Адыгея, в том числе к концу 2024 года будут получены следующие результаты:

- усовершенствована система аттестации претендентов на должность руководителя образовательной организации и руководителей образовательных организаций на основе оценки профессиональных компетенций;

- внедрена новая модель аттестации руководителей общеобразовательных организаций, предусмотренная национальным проектом «Образование»;

- организовано регулярное проведение оценки уровня профессионального мастерства и квалификаций руководителей образовательных организаций;

- обеспечено функционирование системы непрерывного повышения профессионального мастерства руководителей образовательных организаций, направленное на повышение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций;

- обеспечена реализация программ повышения квалификации и непрерывного образования руководителей образовательных организаций, направленных на развитие профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций и устранение профессиональных дефицитов;

- обеспечена подготовка управленческих команд образовательных организаций, сформированных из числа руководителей, заместителей руководителей и ведущих учителей;

- сформирован квалифицированный кадровый состав образовательных организаций, обеспечено непрерывное повышение профессионального мастерства и квалификаций педагогов;

- сформирован, функционирует и используется республиканский резерв управленческих кадров системы образования Республики Адыгея;

- обеспечено непрерывное совершенствование личностно-профессиональных ресурсов лиц, включенных в резерв управленческих кадров;

- внедрена система показателей эффективности работы с резервом управленческих кадров и критерии достижения показателей;

- функционирует единый банк данных резерва управленческих кадров системы образования Республики Адыгея;

- разработана и внедрена система показателей мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций в Республике Адыгея;

- обеспечено проведение ежегодного мониторинга эффективности руководителей государственных и муниципальных образовательных организаций в Республике Адыгея;

- разработаны рекомендации по итогам анализа результатов мониторинга эффективности руководителей государственных и муниципальных образовательных организаций в Республике Адыгея;

- обеспечена положительная динамика региональных показателей повышения эффективности руководителей государственных и муниципальных образовательных организаций в Республике Адыгея.