УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Администрации Ковровского района

П Р И К А З

от 29.07.2021 № 470/1-осн

Об итогах мониторинга эффективности деятельности руководителей муниципальных образовательных организаций

В соответствии с планом работы управления образования администрации Ковровского района на 2020-2021 учебный год, на основании письма Департамента образования администрации Владимирской области от 02.04.2021 года № ДО 2856-02-07 «О мониторинге эффективности деятельности руководителей муниципальных образовательных организаций, расположенных на территории Владимирской области» в период с 02 апреля по 30 апреля 2021 года проведен анализ эффективности деятельности руководителей муниципальных образовательных организаций по направлениям:

- учёт руководителей образовательных организаций, повысивших уровень профессиональных компетенций, и выявление профессиональных дефицитов руководителей;
- организация получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами;
- формирование управленческих кадров;
- создание условий для реализации основных образовательных программ.

В мониторинге приняли участие 100% руководителей общеобразовательных организаций Ковровского района (далее - ОО).

В целях повышения качества управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций **приказываю:**

1. Утвердить аналитические справки и адресные рекомендации по итогам мониторинга эффективности деятельности руководителей муниципальных образовательных организаций по направлениям (приложения 1-4).

2. Результаты мониторинга рассмотреть на совещании руководителей образовательных организаций.

3. Руководителям образовательных организаций:

3.1. Активизировать участие в образовательных мероприятиях (вебинарах, семинарах и пр.), проводимых ВИРО и иными организациями, по вопросам управления образовательной организацией и развития компетенций руководителей с целью повышения уровня профессиональных компетенций.

3.2. Разработать (внести корректировки) в программы развития образовательных организаций, сопровождения одаренных обучающихся и развития кадрового потенциала в срок до 31.12.2021 г.

3.3. Использовать опыт ведущих образовательных организаций по самодиагностике при определении уровня сформированности профессиональных компетенций руководителя.

4. Контроль исполнения приказа возложить на заместителя начальника управления образования.

И.о. начальника С.В. Чернышева

Приложение №1 к приказу
управления образования
от 29.07.2021 № 470/1

Аналитическая справка по итогам мониторинга по учёту руководителей образовательных организаций, повысивших уровень профессиональных компетенций, и выявлению профессиональных дефицитов руководителей

На основе анализа данных, представленных ходе мониторинга, было установлено, что доля руководителей общеобразовательных организаций муниципалитета, повысивших уровень профессиональных компетенций за отчетный период (3 года), составляет 100%.

За период с января 2020 года по май 2021 года руководители общеобразовательных организаций повысили уровень профессиональной компетентности, дополнительно пройдя обучение на курсах повышения квалификации и участвуя в образовательных мероприятиях (вебинарах, семинарах) по следующим направлениям:

– «Менеджмент в образовании» - руководители МБОУ «Клязьмогородецкая ООШ», МБОУ «Иваново-Эсинская СОШ», МБОУ «Мелеховская ООШ № 2 имени С.Г.Симонова», МБОУ «Красномаяковская ООШ»;

– «Безопасное использование сайтов в сети «Интернет» в образовательном процессе в целях обучения и воспитания обучающихся в образовательной организации», «Организация защиты детей от видов информации, распространяемой посредством сети «Интернет», причиняющей вред здоровью и (или) развитию детей, а также не соответствующей задачам образования в образовательной организации», «Основы обеспечения информационной безопасности детей» - руководители МБОУ «Крутовская ООШ имени Г.С. Шпагина», МБОУ «Клязьмогородецкая ООШ», МБОУ «Иваново-Эсинская СОШ», МБОУ «Новопоселковская СОШ имени И.В. Першутова»;

– «Современные тенденции цифровизации образования» (руководители 13 ОО, 100%);

– «Введение в цифровую трансформацию образовательной организации» (руководители 13 ОО, 100%);

– «Цифровые технологии для трансформации школы» - (руководители 13 ОО, 100%);

– «Модель управления развитием школы в контексте цифровой трансформации» - (руководители 13 ОО, 100%);

– «Организация дистанционного обучения посредством использования современных информационных технологий» - руководитель МБОУ «Крутовская ООШ имени Г.С. Шпагина»;

– «Организация проектной деятельности в образовательных учреждениях» - руководители МБОУ «Клязьмогородецкая ООШ», МБОУ «Санниковская ООШ».

Вебинары, семинары, в которых принимали участие руководители общеобразовательных организаций: «Управление качеством образования в

образовательной организации: анализ, планирование, контроль», «Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала ОО», «Порядок и содержание деятельности руководителя образовательной организации», «Технологии наставничества в профессиональной деятельности руководящих и педагогических кадров (менторство, тьюторство, наставничество)», «Функциональная грамотность – современный вызов для образования», «Создание системы профессионального роста педагогических работников в школе», «Трудовые отношения от приема до увольнения - сложные вопросы, типичные ошибки», «Основные направления антикоррупционной политики для руководителей муниципальных учреждений», «Повышение эффективности деятельности образовательной организации с применением бережливого управления проектами», «Инновационная деятельность педагога в образовательной организации», «Порядок приема, перевода, отчисления. Тонкости оформления образовательных отношений в общеобразовательном учреждении», Текущие и перспективные критерии оценки эффективности муниципальных систем управления качеством образования», «Аналитические документы ВСОКО» и др.

В условиях предупреждения распространения новой коронавирусной инфекции (COVID-19) постоянно действующий семинар для руководителей стал центром ликвидации профессиональных дефицитов руководителей по данной проблеме.

Во время прохождения аттестации (собеседования) были выделены основные профессиональные дефициты руководителей и кандидатов на замещение должностей руководителей образовательных учреждений, а именно:

- управление реализацией программы развития организации, ее ресурсное обеспечение, координация деятельности участников образовательных отношений;
- контроль и оценка результативности и эффективности реализации программы развития; планирование образовательной, организационно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности общеобразовательной организации;
- управление кадровой политикой общеобразовательной организации,

реализация системы мотивации персонала.

Анализ содержания образовательных запросов на повышение профессионального мастерства позволяет утверждать, что наиболее актуальными для деятельности руководителей образовательных учреждений в настоящее время выступают профессиональные дефициты, выявленные по таким показателям оценки эффективности управленческой деятельности как:

- выполнение требований действующего законодательства, исполнительской дисциплины (отсутствие предписаний надзорных органов и подтвердившихся жалоб граждан);
- мероприятия по обеспечению комплексной безопасности, энергосбережению, готовности образовательного учреждения к новому учебному году, правовых документов (обеспечение требований к антитеррористической защищенности объектов и территорий образовательного учреждения; своевременность подачи декларации на сайт государственной информационной системы «Энергоэффективность») –

- реализация адаптированных основных образовательных программ для обучающихся с ОВЗ –

- создание условий для организации дополнительного профессионального образования работников образовательного учреждения (наличие программ встроенного и корпоративного обучения; обучение в составе школьной педагогической команды; индивидуальные стажировки для педагогических работников; повышение квалификации в дистанционном формате).

Факторы, влияющие на результаты анализа

По итогам проведенного мониторинга руководители образовательных учреждений провели самооценку своих профессиональных дефицитов и сформулировали образовательный заказ на различные формы повышения своего профессионального мастерства.

Представленный ниже перечень тем образовательных запросов руководителей позволяет проанализировать актуальность профессиональных дефицитов, затрудняющих эффективное выполнение ими управленческой деятельности.

Выявленные потребности руководящих работников в повышении профессионального мастерства

- приоритетные направления развития общего образования Российской Федерации.

- система внедрения новых форм организации профессионального взаимодействия в педагогическом коллективе в решении образовательных задач, развитие медиативных компетенций.

- развитие безопасной комфортной образовательной среды с применением информационноаппаратного оборудования, обеспечением цифровой и эмоциональнопсихологической безопасности.

- работа образовательного учреждения по развитию функциональной грамотности как основы формирования современных образовательных концептов.

- организация управления в системе: от комплексной оценки и анализа к корректировке результата через управленческие решения.

- обеспечение компонентов профессионального развития взрослых: коммуникативный, антикоррупционный, информационнопсихологической безопасности, здоровьесберегающий, адресной работы с детьми различных категорий.

- формирование программы развития образовательной организации в комплексе с цифровой поддержкой ее реализации.

- цифровые технологии в управлении развитием школы. Организационная и технологическая инфраструктура цифровизации школы. Цифровые технологии в администрировании школы. Цифровой HR школы (трансформация коллектива, сотрудника и собственной самоорганизации). Цифровая безопасность.

- система методической работы школы в настоящем и будущем.

- расширение потенциала сетевого взаимодействия, включая очно-дистанционные формы.

- развитие инклюзивной образовательной среды; цифровые образовательные ресурсы для детей с особыми возможностями развития (разработка и внедрение).

Адресные рекомендации по итогам мониторинга по учёту руководителей образовательных организаций, повысивших уровень профессиональных компетенций

МБУ «ЦРО»

- организовать стажировочную деятельность для руководителей образовательных учреждений по вопросам управления качеством образования, использования данных внешних оценочных процедур для улучшения качества образовательных результатов;
- организовать сетевое взаимодействие для руководителей образовательных учреждений по инновационным направлениям образовательной деятельности;
-расширить практику проведения процедур, направленных на выявление и устранение профессиональных дефицитов руководителей образовательных учреждений.

Аналитическая справка по итогам мониторинга программ развития общеобразовательных организаций

В ходе дополнительного мониторинга было установлено, что не во всех общеобразовательных организациях актуализированы (истек срок действия) программы развития. Данная проблема выявлена в 23% ОО: МБОУ «Крутовская ООШ имени Г.С. Шпагина», МБОУ «Большевсегодическая ООШ», МБОУ «Осиповская СОШ имени Т.Ф. Осиповского».

Также отмечается, что программы развития ОО с действующим сроком реализации не в полной мере отражают все направления управленческой деятельности. Представленные управленческие цели неконкретны, зачастую неизмеримы и не отражают средств достижения. В программах развития чаще всего отсутствует подраздел, связанный с ВСОКО, организацией работы с одаренными обучающимися.

Подразделы программы по организации работы с педагогическим коллективом ориентированы на методической сопровождение и не отражают позицию обновления кадрового состава.

Финансовый блок программ не содержит мероприятий по организации деятельности, приносящей доход учреждению.

Адресные рекомендации по итогам мониторинга программ развития общеобразовательных организаций

*Руководителям образовательных организаций (*по разработке программ развития ОО)

Для разработки программы развития ОО необходимо сформировать рабочую группу, в состав которой будут включены специалисты всех необходимых областей, обладающие требуемыми профессиональными и личностными качествами.

В организационном ключе алгоритм создания Программы включает шесть этапов:

1 этап – создание рабочей группы, которая готовит заседание проектировочного Совета;

2 этап – проведение проектировочного Совета, в ходе которого вырабатывается представление о ключевых идеях и структуре Программы, методе проектирования; создаются рабочие группы по разработке отдельных составляющих Программы;

3 этап – работа рабочих групп над компонентами Программы, согласование составных частей (в случае необходимости), создание сводного текста программы;

4 этап – общественное обсуждение Программы (с использованием сайта, сети и других средств коммуникации);

5 этап – проведение итогового заседания Совета, на котором Программа будет принята в окончательной редакции;

6 этап – согласование / утверждение Программы учредителем.

В дальнейшем любые корректировки могут быть внесены в Программу развития образовательной организации только решением коллегиальных органов управления образовательной организацией в соответствии с их компетенцией, что должно быть зафиксировано протоколом.

Приложение №2 к приказу
управления образования
от 29.07.2021 № 470/1

Аналитическая справка по итогам мониторинга организации получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми- инвалидами в образовательных организациях муниципалитета

Анализ результатов с соответствии с показателями мониторинга позволил установить, что в целях обеспечения конституционного права на образование детей в образовательных организациях района созданы условия для предоставления качественного и доступного образования для детей с ограниченными возможностями здоровья (далее – ОВЗ) и детей-инвалидов.

Основными механизмами реализации права каждого ребенка с ОВЗ на образование являются обеспечение права выбора детей с ОВЗ и их родителей (законных представителей) на образовательную организацию и форму получения образования, создание безбарьерной среды в образовательных организациях, обеспечение психолого-медико-социального сопровождения детей с ОВЗ и детей-инвалидов в образовательном процессе.

Дети с ОВЗ и инвалидностью получают образование в школах района как в инклюзивной форме, так и в отдельных классах (МБОУ «Большевсегодическая ООШ»). Сеть образовательных организаций, осуществляющих обучение по адаптированным основным образовательным программам для обучающихся с ОВЗ развивается с учетом запросов детей и родителей (законных представителей).

Дети с ОВЗ и дети-инвалиды, обучаются в любой образовательной организации муниципалитета по выбору семьи с учетом их психофизических особенностей, индивидуальных возможностей и состояния здоровья. Основанием для создания специальных условий обучения служит заключение территориальной психолого-медико-педагогической комиссии.

Муниципальная образовательная политика направлена на создание условий для получения качественного образования детьми с ОВЗ и детьми-инвалидами.

В муниципалитете 11 организаций реализуют адаптированные образовательные программы. Таким образом, доля руководителей образовательных организаций, обеспечивших разработку и реализацию адаптированных образовательных программ для детей с ОВЗ, составляет 85%.

Учитывая, что 100 % обучающихся с ОВЗ получают образование в инклюзивной форме, в процессе мониторинга анализировались имеющиеся в ОО нормативные документы, обеспечивающие организацию инклюзивного образования.

Было установлено, что в общеобразовательных организациях руководителями на подготовительном этапе были созданы рабочие группы по организации инклюзивного образования обучающихся с ОВЗ, разработаны и утверждены распорядительным актом общеобразовательной организации планы действий («дорожные карты») по организации инклюзивного образования; внесены дополнения, коррективы, изменения в локальные нормативные акты ОО.

Также было предусмотрено проведение информационно - просветительской, разъяснительной работы со всеми участниками образовательных отношений по вопросам, связанным с особенностями организации инклюзивного образования обучающихся с ОВЗ.

Особо следует отметить системную работу по организации инклюзивного образования МБОУ «Новопоселковская СОШ им. И.В. Першутова», МБОУ «Малыгинская СОШ», МБОУ «Мелеховская СОШ имени И.П. Монахова», чей опыт рекомендуется к использованию.

На основе данных, представленных в АИС «Электронная школа», были проанализированы материально-технические и специальные условия для получения образования обучающимися с ОВЗ и детьми-инвалидами, созданные в ОО.

В 4-х из 11 общеобразовательных организаций, осуществляющих инклюзивное образование, создана безбарьерная образовательная среда.

Стоит отметить, что во всех общеобразовательных организациях созданы условия для получения качественного образования обучающимися с ОВЗ и детьми-инвалидами с применением дистанционных технологий. Обучающиеся с особыми образовательными потребностями имеют возможность не только обучаться онлайн, но и получать дистанционные консультации.

Также необходимо указать и на то, что в общеобразовательных организациях в кабинетах созданы комфортные условия для обучения детей с ОВЗ и детей-инвалидов. Кабинеты укомплектованы необходимыми дидактическими материалами, наглядными пособиями, учебно-методической литературой, обучающими стендами и необходимой мебелью. Для создания оптимальных условий обучения организуются учебные места для проведения как индивидуальной, так и групповой форм обучения.

Таким образом, доля руководителей образовательных организаций, создавших необходимые материально-технические и специальные условия для получения образования обучающимися с ОВЗ и детьми-инвалидами, составляет 100%.

В рамках реализации регионального проекта «Успех каждого ребенка», национального проекта «Образование» 68 % от общего числа детей с инвалидностью и с ОВЗ охвачены программами дополнительного образования.

МБОУ «Новопоселковская СОШ им. И.В. Першутова» реализует самостоятельно разработанные дополнительные образовательные программы для обучающихся с ОВЗ. Таким образом, доля руководителей образовательных организаций, создавших условия для освоения обучающимися с ОВЗ и детьми-инвалидами дополнительных общеобразовательных программ, составляет всего 14,5%.

Анализируя отчеты руководителей образовательных организаций (в рамках самообследования) можно констатировать, что во всех образовательных организациях, работающих с детьми с ОВЗ и детьми-инвалидами, учитываются образовательные потребности каждого ребенка:

– не только разрабатываются и реализуются адаптированные образовательные программы, но и индивидуальные учебные планы;

– используются специальные методы обучения и воспитания, технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, специальные учебники, учебные пособия и дидактические материалы;
– проводятся групповые и индивидуальные коррекционные занятия;
– осуществляется психолого-педагогическое сопровождение образовательной деятельности и профессионального самоопределения;
– организуется деятельность по сохранению и укреплению здоровья обучающихся,
– оказывается консультативная помощь родителям (законным представителям).

Одной из основных задач обеспечения образования детей с ОВЗ и детей-инвалидов является наличие квалифицированных кадров.

В образовательных организациях, осуществляющих инклюзивное образование, выявлены проблемы с прохождением педагогами КПК по организации работы с детьми с ОВЗ.

Отмечается отсутствие в образовательных организациях таких специалистов, как учитель-логопедам, дефектолог, тьютер.

В общеобразовательных организациях (в которых обучаются дети с ОВЗ и дети-инвалиды) доля педагогов, прошедших обучение по организации работы с детьми с особыми образовательными потребностями за последние 3 года, составляет 12%.

Также было выявлено, что в планах методической работы общеобразовательных организаций представлены единичные мероприятия по повышению профессиональной компетентности педагогических работников по вопросу организации деятельности с обучающимися с ОВЗ и детьми-инвалидами.

Таким образом, по показателю, доля руководителей образовательных организаций, где 100% педагогических работников прошли обучение по организации работы с детьми с ОВЗ и детьми- инвалидами составляет всего 14,5%.

Необходимо указать на то, что доля руководителей образовательных организаций, обеспечивших организацию инклюзивного образования обучающихся с ОВЗ составляет 87,5%. Из 11 ОО только в 2-х требуется внесение корректив в деятельность руководителя.

К выявленным в процессе мониторинга рискам организации получения образования обучающимися с ОВЗ и детьми-инвалидами относятся следующие:

– доля руководителей образовательных организаций, создавших необходимые материально-технические условия для получения образования детьми-инвалидами составляет 50%;

– доля руководителей образовательных организаций, создавших условия для освоения обучающимися с ОВЗ и детьми-инвалидами дополнительных общеобразовательных программ – 14,5%;

– доля руководителей образовательных организаций, где 100% педагогических работников прошло обучение по организации работы с детьми с ОВЗ и детьми-инвалидами, составляет 14,5%.

Факторы, влияющие на результаты анализа

Для увеличения доли руководителей образовательных организаций, создающих необходимые материально-технические условия для получения образования

обучающимися с ОВЗ и детьми-инвалидами, необходимо разрабатывать и реализовывать перспективный план ОО по улучшению материально-технической базы и привлечение дополнительных финансовых средств.

Адресные рекомендации по итогам мониторинга организации получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми инвалидами в образовательных организациях муниципалитета

Руководителям образовательных организаций:

1. Для улучшения материально-технической базы и создания условий получения образования обучающимися с ОВЗ и детьми-инвалидами необходимо организовать деятельность по привлечению средств от приносящей доход деятельности учреждения (платных образовательных и иных услуг), грантовых поступлений, пожертвований.

– для организации платных образовательных услуг: изучить интересы и потребности обучающихся (воспитанников) ОО, запросы родителей (законных представителей). Для подготовки необходимой документации (дополнительных общеобразовательных программ, сметы и пр.) составить и реализовать план работы по реализации платных услуг в ОО.

2. Для повышения профессиональной компетентности педагогических работников в вопросе организации образовательной деятельности с обучающимися с ОВЗ и детьми-инвалидами включить в перспективный план повышения квалификации и в индивидуальные образовательные маршруты педагогов прохождение КПК и участие в образовательных мероприятиях (вебинарах, семинарах).

Рекомендации по использованию успешной практики МБОУ «Новопоселковская СОШ им. И.В. Першутова» «Основные этапы обеспечения организации инклюзивного образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья в соответствии с требованиями ФГОС»

Организация деятельности по инклюзивному образованию предусматривает 2 этапа:

Подготовительный этап

Рекомендуем на подготовительном этапе.

1. Создание рабочей группы в образовательной организации по организации инклюзивного образования обучающихся с ОВЗ в соответствии с требованиями с ФГОС. Утверждение распорядительным актом образовательной организации персонального состава рабочей группы.

2. Анализ требований ФГОС к структуре, содержанию и результатам освоения адаптированной общеобразовательной программы для обучающихся с ОВЗ или требований к организации коррекционной работы и психолого-педагогического сопровождения обучающихся (воспитанников) с ОВЗ.

3. Анализ требований Федерального закона «Закон об образовании в РФ» и ФГОС к условиям реализации адаптированных образовательных программ. 4. Анализ нормативно - правового, методического и аналитического обеспечения реализации ФГОС.

5.Анализ наличия необходимых условий для реализации АОП в соответствии с требованиями ФГОС и санитарными и противопожарными нормами, нормами охраны труда работников образовательной организации, нормами охраны здоровья обучающихся-воспитанников.
6. Разработка и утверждение распорядительным актом образовательной организации плана действий («дорожная карта») по организации инклюзивного образования в соответствии с требованиями с ФГОС.
7. Проведение мероприятий по развитию инфраструктуры образовательной организации с учетом требований ФГОС.
8. Внесение дополнений, корректив, изменений в локальные нормативные акты образовательной организации. Разработка при необходимости новых локальных нормативных актов, регламентирующих вопросы организации инклюзивного образования.
9. Подготовка педагогических работников к организации инклюзивного образования обучающихся (воспитанников) с ОВЗ в соответствии с требованиями ФГОС через:
– создание условий и организацию дополнительного профессионального образования педагогических работников;
– организацию методической работы по вопросам перехода на инклюзивное образование.
10. Информационное обеспечение перехода на инклюзивное образование через:
– проведение информационно - просветительской, разъяснительной работы со всеми участниками образовательных отношений по вопросам, связанным с особенностями организации инклюзивного образования обучающихся с ОВЗ (особенности психофизического развития и состояния здоровья обучающихся с ОВЗ и соответственно, организации образовательной деятельности по АОП, требования к созданию комфортной коррекционно - развивающей образовательной среды и т.д.)
– информирование родителей (законных представителей) обучающихся, общественности о переходе в образовательной организации на инклюзивное образование,
– изучения мнения родителей (законных представителей) обучающихся по вопросам, связанным с переходом на инклюзивное образование,
– размещения информации о созданных условиях и особенностях организации образования обучающихся с ОВЗ на официальном сайте в сети Интернет.
Основной этап включает следующие действия:
1. Комплектование контингента обучающихся (воспитанников) с ОВЗ.
2. Постоянное информирование родителей (законных представителей) об особенностях и перспективах инклюзивного образования обучающихся с ОВЗ с использование различных форм взаимодействия (родительские собрания, индивидуальные собеседования, размещение соответствующей информации на стендах, официальном сайте образовательной организации). 3. Включение родителей (законных представителей) обучающихся в совместную работу с образовательной организацией по:
– созданию комфортной коррекционно - развивающей образовательной среды,
– контролю за реализацией АОП (например, в рамках деятельности Управляющего совета, Совета родителей и т.д.).

4. Разработка адаптированных образовательных программ, индивидуальных учебных планов с учетом особенностей контингента обучающихся (воспитанников) с ОВЗ.
5. Осуществление образовательной деятельности по реализации адаптированных образовательных программ.
6. Обеспечение в образовательной организации функционирования системы оценки качества инклюзивного образования обучающихся с ОВЗ.
7. Системное осуществление комплекса мероприятий по совершенствованию организации инклюзивного образования обучающихся (воспитанников) с ОВЗ.

Приложение №3
к приказу управления образования
от 29.07.2021 № 470/1

Аналитическая справка по итогам мониторинга формирования резерва управленческих кадров в образовательных организациях муниципалитета

Анализ результатов с соответствии с показателями мониторинга позволил установить следующее:

1. **Общее количество лиц, зачисленных в резерв управленческих кадров – 13 человек**. Зачисленные в резерв управленческих кадров:

– по должности 100% заместители директора по УВР,

– по образованию: 100% высшее педагогическое образование,

– по стажу педагогической деятельности: 40% - до 15 лет, 60% - свыше 15 лет.

Работа с резервом управленческих кадров осуществляется:

1. На уровне муниципалитета (под руководством ответственных должностных лиц УО АКР и МБУ «ЦРО»):

– разработка и утверждение Положения о порядке и сроках проведения аттестации кандидатов на должность руководителя и руководителей муниципальных образовательных организаций, подведомственных управлению образования администрации Ковровского района;

– ведение реестра лиц, включенных в резерв управленческих кадров в системе муниципального образования;

– организация работы с резервом, утверждение плана работы на календарный год;

– осуществление контроля за выполнением планов работы с резервом, в том числе индивидуальных планов развития лиц, зачисленных в резерв;

– организация обучения резерва управленческих кадров на должности руководителей муниципальных образовательных организаций;

2. На уровне образовательной организации (под руководством директора (наставника) и предполагает:

– разработку Положения о кадровом резерве образовательной организации; – формирование списка педагогических работников, зачисленных в резерв (с утверждением на педагогическом совете);

– формирование планов индивидуального развития резервистов;

– формирование и утверждение плана работы с кадровым резервом на календарный (учебный) год;

– назначение наставников для педагогических работников, зачисленных в резерв;

– подготовка педагогических работников, зачисленных в резерв, (участие в рабочих группах, работе коллегиальных органов, в семинарах, конференциях, направление на курсы ПК или переподготовку и пр.);

– контроль за исполнением принятых планов по резерву.

Изучение направлений работы в рамках реализации планов индивидуального развития педагогических работников, включенных в резерв управленческих кадров, показывает, что в общеобразовательных организациях осуществляется:

- реализация образовательных программ по развитию управленческой готовности резервистов;

- привлечение резервистов к наставничеству; к проектной деятельности; к выступлениям на семинарах, совещаниях, конференциях; а также информирование и методическая поддержка участников резерва.

В планах индивидуальной подготовки лиц, зачисленных в резерв, предусмотрены следующие мероприятия:

– исполнение обязанности руководителя образовательного учреждения на период его отсутствия;

– направление на переподготовку или повышение квалификации в установленном порядке;

– участие в конкурсах на замещение вакантных должностей руководителей образовательных организаций;

– самостоятельная теоретическая подготовка, включающая получение дополнительного профессионального образования и пр.

Во всех ОО особое внимание уделяется вовлечению участников в проектную работу, развитие системы проектного управления. Назначение участников резерва руководителями проектов и включение их в состав проектных команд позволяет решать одновременно следующие задачи:

– более интенсивное личностно-профессиональное развитие участников резерва на принципах «обучения действием»;

– более полное использование потенциала участников резерва, начиная с момента включения их в состав резерва;

– дополнительные возможности для оценки уровня личностно-профессиональных ресурсов участников резерва, испытание «в деле», а не только в ходе оценочных мероприятий.

Мероприятия плана индивидуальной подготовки определяются в процессе собеседования с резервистом, с учетом его управленческой подготовки и потребностей в развитии управленческих компетенций.

По итогам мониторинга отмечается:

– наличие регламентации и формализованности системы формирования и работы кадрового резерва в образовательных организациях: процедура прописана, согласованна руководителями ОО:

– соответствие методов и форм работы с кадровым резервом типу создаваемого резерва, целям его создания;

– открытость и прозрачность системы кадрового резерва, доступность для работников образовательных организаций. Объективность и учет возможных факторов при зачислении в кадровый резерв и при назначении на вакантную должность;

– при открытии вакансии на должность, относящейся к кадровому резерву, педагогические работники, входящие в кадровый резерв по данному типу должности, обладают приоритетным правом перед внешними кандидатами.

Мониторинг кадрового резерва с позиции его типов показал, что в общеобразовательных организациях преобладает тип «резерв развития», т.е. потенциальные управленцы уже с позиции педагогического стажа и опыта

соответствуют требованиям, необходимым для реализации программы развития образовательной организации в качестве руководителя. Потенциальная задача, которую они для себя выстраивают с позиции управленцев – расширение спектра образовательных услуг, вывод организации на новый уровень развития.

В процессе мониторинга было установлено, что если руководитель образовательной организации отсутствует по заболеванию, периоду отпусков или командировки, то осуществляется ротация работника, находящего в кадровом резерве, с целью получения им дополнительных практических навыков управления.

Вместе с тем, несмотря на ряд положительных аспектов по формированию резерва управленческих кадров, необходимо отметить, что ни в одной образовательной организации оценка эффективности работы с резервом управленческих кадров не предусматривает научно-обоснованного подхода – акцент делается только на выполнении индивидуального плана развития.

Факторы, влияющие на анализ результатов

Несмотря на положительные результаты и достижение необходимых показателей, установлено, что имеются проблемы, которые могут негативно сказаться на формировании резерва управленческих кадров:

–формирование кадрового резерва осуществляется без крайней необходимости – акцент делается на долгосрочную перспективу замещения руководящей должности;

– не всегда соблюдаются возрастные критерии к отбору кандидатов.

Включение в кадровый резерв педагогических работников в возрасте 45 лет и выше при аналогичном возрасте руководителей образовательных организаций снижает мотивационных аспект развития резервиста.

Еще одним фактором, который может негативно сказаться на подготовке резерва управленческих кадров, является не включение в индивидуальные планы работы резервистов таких направлений, как мониторинг динамики развития личностно-профессиональных и управленческих ресурсов. Данные направления деятельности отсутствуют в планах 35% резервистов.

В процессе мониторинга было выявлено, что ни в одной образовательной организации оценка эффективности работы с резервом управленческих кадров не предусматривает научно-обоснованного подхода. Сложившаяся ситуация связана с отсутствием единой системы показателей оценка эффективности работы с резервом на уровне муниципалитета.

Выводы: Анализируя организацию работы с кадровым резервом можно говорить о её системном характере. Работа по формированию кадрового резерва ведется на постоянной основе, вне зависимости от наличия вакансий и возможности организационных изменений в образовательной организации. Данный способ позволяет избежать следующих проблем: сложность в подборе подходящего по всем критериям кандидата, материальные и временные затраты на подбор и адаптацию кандидата, снижение мотивации сотрудников, желающих занять образовавшуюся вакансию.

Проблемами подготовки резервистов являются: формирование кадрового резерва осуществляется без крайней необходимости, не всегда соблюдаются возрастные критерии к отбору кандидатов, в планы индивидуального развития

резервистов не включены такие направления работы как мониторинг динамики развития личностно-профессиональных и управленческих ресурсов и участие в фокус-группах для подготовки оперативной информации по актуальным вопросам образования.

Отсутствует единая системы показателей на уровне муниципалитета для оценка эффективности работы с резервом управленческих кадров.

Адресные рекомендации по итогам мониторинга формирования резерва управленческих кадров в образовательных организациях муниципалитета

Заместителю начальника управления образования:

1. При формировании кадрового резерва организовывать деятельность по принципу «целевой кадровый резерв», когда количество кандидатов будет четко соответствовать количеству потенциальных вакансий, т.е. для замещения в близкой перспективе вакансии руководителя организации выбирается конкретный кандидат, для которого разрабатывается план индивидуального развития.
2. Использовать для оценки эффективности работы с резервом управленческих кадров следующие показатели:

– доля целевых должностей, на которые назначены лица из резерва управленческих кадров, по отношению к общему количеству ставших вакантными целевых должностей.

Рекомендуется устанавливать следующие значения (критерии) для показателя: при замещении из числа всех вакантных целевых должностей лицами из резерва управленческих кадров до 20% - низкая эффективность; от 20 до 50% - средняя эффективность; от 50 до 70% - высокая эффективность; свыше 70% - очень высокая эффективность.

– доля лиц, включенных в резерв управленческих кадров и принявших участие в реализации приоритетных региональных и/или муниципальных проектов, в течение календарного года.

Рекомендуется устанавливать следующие значения (критерии) для показателя: при количестве лиц, включенных в резерв и принявших участие в проектах в составе рабочих групп (проектных команд) менее 50%, - низкая эффективность; от 50 до 65% - средняя эффективность; от 65 до 80% - высокая эффективность; свыше 80% - очень высокая эффективность. – удовлетворенность лиц, включенных в резерв управленческих кадров, уровнем реализации планов индивидуального развития.

Руководителям образовательных организаций

1. При разработке индивидуального плана развития резервиста предусматривать мероприятия по следующим направлениям: мониторинг динамики развития личностно-профессиональных и управленческих ресурсов; реализация образовательных программ по развитию управленческой готовности резервистов; привлечение резервистов к экспертной и аналитической работе; к наставничеству; к проектной деятельности; к участию в качестве спикеров в экспертных дискуссиях и проблемно-аналитических сессиях; к выступлениям на семинарах-совещаниях, конференциях; к публикациям научно-практических материалов; информирование и методическую поддержку участников резерва.

2. Для определения наиболее предпочтительных областей личностно-профессионального развития участников резерва целесообразно на «входе» в состав резерва проводить их анкетирование, а в последующем периодически его повторять.

Рекомендации по подбору и использованию диагностического инструментария на этапе оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов педагогических работников, зачисленных в резерв управленческих кадров (*на основе опыта МБОУ «Клязьмогородецкая ООШ»*)

В качестве диагностического инструментария на этапе оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов целесообразно применять следующие диагностические методы и инструменты:

1) Опрос (тестирование), направленный на оценку ключевых личностно-профессиональных ресурсов кандидата, его личностно-профессиональных особенностей и стилевых черт управленческой деятельности.

Целесообразная продолжительность опроса не должна превышать 1 часа. Для проведения опроса предпочтительно использовать специально разработанные в этих целях валидизированные методики. Одним из таких инструментов может выступать опросник «Оценка управленческого потенциала».

Опросник направлен на оценку комплекса индикаторов и позволяет дать как количественную, так и качественную оценку личностно-профессиональных ресурсов по профилю шкальных значений:

– готовность к обучению – оценка склонности, способности и привычки приобретать новые знания;

– оценка мотивации достижения – выявление стремлений человека к достижению результатов высокого уровня и качества;

– профессиональный опыт и готовность к его практической реализации – определение степени подготовленности человека к профессиональной деятельности;

– профессиональная мотивация – определение стремлений к реализации себя именно в сфере профессиональной деятельности;

– управленческий опыт – определение степени подготовленности человека к управленческой деятельности;

– управленческая мотивация – определение стремлений к реализации себя именно в управленческой деятельности, управлении процессами и людьми;

– сила личности – выявление способности преодолевать сопротивление внешней среды и собственные внутренние ограничения;

– готовность к командной работе – выявление внутренней готовности к работе в команде;

– склонность и способность к лидерству – определение соотношения тенденций лидерства и склонности к подчинению;

– социальная мобильность – определение способности личности к эффективной деятельности в изменяющихся условиях;

– коммуникативная компетентность – фиксация существования (или отсутствия) проблем в сфере межличностных коммуникаций и степень их осознания;

– достоверность – определение степени откровенности человека в процессе прохождения тестирования.

Данные, полученные с помощью этого опросника, в последующем составляют основу для расчета итоговых интегральных показателей – метакомпетентностей.

В опросе могут быть использованы и другие диагностические методики, в том числе, позволяющие получить дополнительные сведения о кандидате, его личностных качествах, мотивационных и ценностных предпочтениях, особенностях управленческого мышления, аналитических способностях и пр. Можно применять характерологические опросники, направленные на выявление индивидуальных особенностей личности кандидата. Например, для оценки компетентности самоуправления позитивно зарекомендовал себя опросник «Big Five».

2) Личностно-профессиональное глубинное интервью (собеседование).

Наиболее информативным в оценке личностно-профессиональных и управленческих ресурсов является персональное интервью. Интервью предполагает очный формат индивидуального взаимодействия эксперта и кандидата в резерв. Интервьюер ведет диалог по определенному сценарию, фиксируя ключевые моменты из ответов кандидата. По результатам проведенного интервью кандидат оценивается по определенным индикаторам. Каждая шкала имеет определенный диапазон значений. Все показатели имеют собственную систему подсчета баллов, образуя целостную схему.

Практика проведения интервью МБОУ «Клязьмогородецкая ООШ» с кандидатами в резервы управленческих кадров показывает, что для оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв целесообразно строить беседу вокруг небольшого числа содержательных блоков. Например, управленческая роль кандидата и мотивация его управленческой деятельности; смысл, который он вкладывает в свою управленческую деятельность; ключевые достижения, которые отражают реализацию его стратегической жизненной идеи; наиболее успешные проекты, отражающие направленность управленческой деятельности и социальную направленность кандидата; готовность работать в команде и особенности командообразования; способность преодолевать трудности на пути достижения цели и особенности саморазвития.

Интервью-собеседование позволяет получить информацию по таким направлениям оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов, как:

– стратегическое лидерство;
– управленческая компетентность;
– масштабность мышления;
– готовность к саморазвитию (потенциал развития);
– готовность к командной работе;
– настойчивость, целеустремленность и сила личности;
– компетентности межличностного и социального взаимодействия;
– компетентности самоуправления;
– экспертно-аналитическая компетентность.

3) Творческие задания в виде решения кейсов или написания экспертных заключений.

В качестве кейсов и экспертных заключений кандидатам могут быть предложены актуальные и активно анализируемые в СМИ проблемы государственного масштаба, касающиеся современного состояния развития образования. В ходе подготовки экспертного заключения кандидату необходимо выразить индивидуальную позицию, а также видение и понимание конкретной проблемы. Ответы могут оцениваться по двум показателям: масштабность мышления и экспертно-аналитическая компетентность. Качественные характеристики необходимо перевести в формализованные количественные показатели на основе специально разработанного алгоритма обработки творческих заданий.

4) Групповые формы активности кандидатов в резерв управленческих кадров в виде проектной работы, деловых игр.

В практике отбора кандидатов в резерв управленческих кадров хорошо зарекомендовала себя проблемно-аналитическая деловая игра, позволяющая оценить способности кандидатов к аналитическому и творческому мышлению, коммуникативные способности, готовность к управлению изменениями и способности работать на командный результат. Существуют различные модификации проблемно-аналитической деловой игры, продолжительность которых составляет от 1,5 до 4 часов. Численность участников, одновременно принимающих участие в деловой игре, может варьироваться от 3-5 и более. Основные ограничения по количеству участников проблемно-аналитической деловой игры связаны с наличием комфортных для работы помещений и числом экспертов, подготовленных к ее проведению. Рекомендуемое соотношение количества участников и экспертов составляет 5/1. Для оценки кандидатов в резерв кроме экспертов в процессе деловой игры могут принимать участие представители управления образования, включая представителей кадровых служб, оценивающих кандидатов.

Результатом проблемно-аналитической деловой игры могут быть проработанные проблемные области образования.

Показатели личностно-профессионального развития и обучения лиц, включенных в резерв управленческих кадров:

– доля лиц, принявших участие в образовательных программах и мероприятиях в период нахождения в резерве управленческих кадров;

– удовлетворенность лиц, включенных в резерв управленческих кадров, уровнем реализации образовательных программ, в которых они принимали участие;

– динамика изменения уровня развития личностно-профессиональных ресурсов лиц, включенных в резерв управленческих кадров;

– уровень личностно-профессиональных достижений лиц, включенных в резерв управленческих кадров.

Приложение №4 к приказу
управления образования

Аналитическая справка по итогам проведения мониторинга создания руководителями образовательных организаций условий для реализации основных образовательных программ

В целях оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций по созданию качественных и безопасных условий осуществления образовательной деятельности используется информация нескольких наблюдений, таких как:

1) Общая оценка эффективности (качества работы), включающая критерии эффективности обеспечения условий, направленных на здоровьесбережение и безопасность участников образовательного процесса и эффективность использования и развития ресурсного обеспечения;

2) Оценка качества подготовки обучающихся в соответствии со статьей 95.1 Федерального закона № 273-ФЗ.Ообразовательные организации региона принимали участие в общероссийской оценке по модели PISA;

3) Внешняя оценка качества условий осуществления образовательной деятельности образовательными организациями в соответствии со статьей 95.2 Федерального закона № 273-ФЗ.

5) Оценка готовности образовательных организаций к новому учебному году.

6) Проводится анализ выявленных нарушений, которые фиксируются по результатам контрольных мероприятий, проводимых различными контрольно-надзорными органами и ведомствами в отношении образовательных организаций и их руководителей.

Информация о выявленных нарушениях, а также отчеты об их устранении публикуются на официальных сайтах образовательных организаций в разделе «Документы» в подразделе «Предписания органов, осуществляющих государственный контроль (надзор) в сфере образования, отчеты об исполнении таких предписаний».

Степень соответствия образовательной организации современным условиям обучения составила 100 %

Результаты регионального мониторинга официальных сайтов составили 95,54%. Выявлена проблема не полного информационного наполнения специального раздела "Сведения об образовательной организации".

Деятельность управления образования и общеобразовательных учреждений в 2020-2021 учебном году была направлена на решение вопросов обеспечения доступности и качества общего образования, организации образовательного процесса и контроля освоения выпускниками общеобразовательных программ.

Все дети, подлежащие обучению в соответствии с возрастными и медицинскими показаниями, получают услуги по программам начального, основного и среднего общего образования.

Вариативность общего образования выражается в многообразии используемых в образовательном процессе программ, учебников, учебных планов.

Показатели мониторинга по обеспечению руководителями материально-технической базы образовательных организаций и кадрового обеспечения отражены в федеральном статистическом отчете ОО – 2.