

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РСО-АЛАНИЯ
ГБОУ ДПО «СЕВЕРО-ОСЕТИНСКИЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ИНСТИТУТ
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАНИЯ»

«ОДОБРЕНО»
НА УЧЕНОМ СОВЕТЕ
от 27.05 2021 года
протокол № 3

«УТВЕРЖДАЮ»
РЕКТОР
ГБОУ ДПО СОРИПКРО


Л.С. ИСАКОВА

КОНЦЕПЦИЯ
МОНИТОРИНГА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ
РЕСПУБЛИКИ СЕВЕРНАЯ ОСЕТИЯ – АЛАНИЯ

ВЛАДИКАВКАЗ-2021

Концепция
мониторинга эффективности деятельности
руководителей образовательных организаций
Республики Северная Осетия – Алания

I. Общие положения

Настоящая Концепция определяет цели, принципы, задачи и способы проведения мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций. Концепция мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных организаций Республики Северная Осетия – Алания (далее – Концепция) разработана с учетом положений нормативно-правовых документов, регламентирующих процесс развития системы образования Российской Федерации и приоритетных подходов к формированию системы оценки качества образования:

- Конституции РФ от 12.12.1993 (с последующими изменениями); - Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (ред. от 27.12.2019);

- Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»; - Послания Президента Российской Федерации В.В. Путина Федеральному Собранию Российской Федерации от 15.01.2020;

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

- Письма Рособнадзора от 16.03.2018 № 05-71 «О направлении рекомендаций по повышению объективности оценки образовательных результатов»;

- Постановлением Правительства РФ от 5 августа 2013 г. № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования»;

- Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 11 июня 2014 года № 657 «Об утверждении методики расчета показателей мониторинга системы образования»;

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

- Законом Республики Северная Осетия - Алания от 27 декабря 2013 года № 61РЗ «Об образовании в Республике Северная Осетия - Алания»;

- Государственной программой Республики Северная Осетия - Алания «Развитие образования Республики Северная Осетия - Алания » на 2020 - 2024 годы, утвержденной постановлением Правительства Республики Северная Осетия - Алания от 25 июня 2019 года № 224;

Разработка Концепции обусловлена необходимостью развития механизмов управления качеством образования на основе совершенствования образовательной деятельности и системы оценки образовательных достижений обучающихся. Мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций является неотъемлемой частью системы оценки качества образования. Система оценки качества образования – совокупность компонентов, обеспечивающих оценку качества образования в образовательных организациях Республики Северная Осетия - Алания на основе единой концептуально-методологической базы. Включает: содержательные элементы, организационные и функциональные структуры, нормы и правила, современные технологии и процедуры оценки образовательных достижений и качества подготовки обучающихся, анализ результатов с учетом стратегических приоритетов и особенностей развития системы образования РСО -Алания. Мониторинг качества образования – комплексное аналитическое отслеживание количественно-качественных изменений в региональной системе образования с целью установления степени ее соответствия системе требований к качеству образования,

зафиксированной в нормативных документах. Концептуально-методологической основой управления и развития мониторинга является комплекс нормативного, системного и деятельностного подходов. Нормативный подход предполагает реализацию функциональных полномочий Министерства образования РСО – Алания и полномочий образовательных организаций республики по обеспечению оценки качества образования. Выделение полномочий по оценке и управлению качеством образования осуществляется с учетом нормативных документов федерального, регионального и муниципального уровней.

С целью определения эффективности принятых управленческих решений необходимо ежегодно проводить системный многофакторный анализ. Деятельностный подход позволяет провести комплексный анализ достижения ожидаемых результатов в разрезе запланированных мероприятий «дорожных карт» в динамике по основным направлениям реализации Концепции. Комплексное применение нормативного, системного, институционального и деятельностного подходов обеспечивает эффективное встраивание мониторинга в общероссийскую систему оценки качества образования.

II. Цели, задачи и принципы

Цели и задачи Концепции обусловлены целями, поставленными перед современной системой образования, направленными на обеспечение высокого качества российского образования в соответствии с динамично развивающейся внешней средой и меняющимися запросами населения.

Основными **целями** Концепции являются:

1. Повышение качества управленческой деятельности руководителей государственных и муниципальных образовательных организаций.
2. Формирование и повышение профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций.
3. Обеспечение качества подготовки обучающихся.
4. Формирование резерва управленческих кадров региона.

5. Создание условий для реализации основных образовательных программ.

В процессе реализации Концепции будут решены следующие задачи:

1. Получение объективной и достоверной информации об эффективности деятельности руководителей образовательных организаций и их влияние на качество образования и качество подготовки обучающихся.

3. Определение показателей и критериев мониторинга эффективности деятельности руководителей государственных и муниципальных образовательных организаций.

2. Проведение мониторинга эффективности деятельности руководителей государственных и муниципальных образовательных организаций (ежегодно).

3. Выявление эффективных руководителей образовательных организаций, которые могут стать лидерами в реализации основных направлений развития системы образования Республики Северная Осетия – Алания с целью распространения лучших практик и продуктивных моделей управления.

4. Диагностика профессиональных дефицитов руководителей образовательных организаций и организация работы по их устранению.

5. Подготовка адресных рекомендаций руководителям по повышению качества образования в управляемой ими образовательной организации.

6. Обеспечение сетевого взаимодействия образовательных организаций.

7. Формирование региональной системы подготовки, назначения, сопровождения профессионального развития кандидатов и вновь назначенных руководителей образовательных организаций.

8. Обеспечение мотивационной готовности руководителей в системной работе по повышению качества образования обучающихся на основе использования результатов оценочных процедур.

Оценка эффективности деятельности руководителей образовательных организаций осуществляется по следующим **направлениям**:

- соответствие деятельности возглавляемой организации требованиям законодательства;
- информационная открытость организации;
- качество организации образовательного процесса;
- качество образовательной, воспитательной и социокультурной деятельности обучающихся;
- качество организации образовательного процесса;
- инновационная деятельность;
- обеспечение условий безопасности и условий охраны труда;
- результаты участия в федеральных и региональных программах, проектах;
- индивидуальные достижения руководителя.

Решение задач Концепции реализуется с помощью комплекса мероприятий по основным направлениям.

1. Повышение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций:

- разработка Программы мониторинга эффективности деятельности руководителей государственных и муниципальных образовательных организаций с учетом типа и специфики образовательной организации;

- проведение мониторинга эффективности деятельности руководителей государственных и муниципальных образовательных организаций;

- оценка профессиональных компетенций руководителей государственных и муниципальных образовательных организаций, в том числе путем проведения аттестации;

- подведение итогов мониторинга эффективности деятельности руководителей государственных и муниципальных образовательных организаций;

- распространение лучших управленческих практик.

2. Повышение качества подготовки обучающихся образовательных организаций:

- разработка и реализация Комплекса мер, направленных на повышение качества подготовки обучающихся (на уровне региона, муниципалитета и образовательной организации);

- обеспечение функционирования в образовательных организациях внутренней системы оценки качества образования;

- обеспечение сетевого взаимодействия образовательных организаций, реализующих программы общего, дополнительного и профессионального образования;

- реализация государственной программы Республики Северная Осетия - Алания «Развитие образования» на 2020 - 2024 годы, направленной на создание необходимых условий для осуществления эффективной образовательной деятельности, в том числе, и на совершенствование сети образовательных организаций;

- реализация региональных проектов в рамках национального проекта «Образование», направленных на повышение качества общего, дополнительного и профессионального образования;

- выявление и распространение лучших практик образовательных организаций по профориентационной деятельности и развитию дополнительного образования;

- формирование региональной базы данных талантливых детей.

3. Формирование кадрового резерва и повышение эффективности деятельности руководителей образовательных организаций:

- разработка Положения о формировании кадрового резерва;

- формирование Банка данных кадрового резерва;

- разработка плана мероприятий по подготовке, назначению, сопровождению профессионального развития кандидатов на должность

руководителей образовательных организаций и вновь назначенных руководителей образовательных организаций.

4. Принятие управленческих решений по итогам мониторинга эффективности деятельности руководителей государственных и муниципальных образовательных организаций:

- проведение анализа результатов мониторинга;
- разработка Рекомендаций по принятию управленческих решений по результатам анализа итогов мониторинга;
- выявление и распространение опыта эффективных руководителей образовательных организаций посредством организации стажировочных площадок, проведения мастер-классов данными руководителями и т.д.;
- разработка адресных рекомендаций для руководителей образовательных организаций по осуществлению непрерывного повышения уровня квалификации.

III. Показатели мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций

Мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций проводится по следующим анализируемым показателям:

1. Показатели оценки компетенций руководителей образовательных организаций.

Данные о деятельности руководителей образовательных организаций будут получены методами анкетирования и статистической обработки полученных данных. Оценка и анализ показателей эффективности руководителей ОО осуществляется на основании:

- анкетирования руководителей образовательных организаций;
- мониторинга аттестованных руководителей и педагогических работников;
- мониторинга индивидуальных достижений руководителей ОО;

- мониторинга участия ОО в федеральных и региональных программах, проектах;

- оценки эффективности деятельности республиканских государственных образовательных организаций, подведомственных министерству образования и науки РСО-Алания;

- самообследования образовательных организаций;

- мониторинг итогов учебной деятельности (средние– республиканские показатели качества образования) Аналитической справки по участию ОО в федеральных и региональных программах, проектах;

- аналитической справки по индивидуальным достижениям руководителей ОО.

Анкетирование и анализ статистических данных проводится ГБОУ ДПО «СОРИПКРО». Итоговая оценка эффективности руководителей образовательных организаций определяется путем суммирования баллов по каждому показателю для соответствующей группы образовательных организаций. В зависимости от суммы набранных баллов, результат эффективности дифференцируется и определяется степень эффективности руководителя образовательной организаций.

Степень эффективности:

- высокая эффективность руководителя образовательной организаций (90-100% от максимального количества баллов)

- средняя степень эффективности руководителя образовательной организаций (89-75% от максимального количества баллов);

- неэффективный руководитель (менее 74 % от максимального количества баллов).

Данные мониторинга заносятся в единую республиканскую базу учета административно-управленческих кадров работников образовательных организаций.

По результатам проведения мониторинговых исследований организации, определенные министерством образования и науки РСО -Алания, в установленные сроки разрабатывают:

1. Аналитические материалы по эффективности деятельности руководителей образовательных организаций;
2. Общий рейтинг руководителей образовательных организаций и рейтинг руководителей образовательных организаций по каждому направлению оценки эффективности, а также по видам образовательных организаций;
3. Программу наставничества руководителей;
4. Программу реализации дополнительных профессиональных программ, в том числе стажировок на базе ведущих образовательных организаций для руководителей образовательных организаций;
5. Методические рекомендации для органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, по проведению собеседования с руководителями при аттестации, назначении на должность, отборе кадрового резерва руководителей образовательных организаций.
6. Методические материалы по управлению ОО для руководителей ОО с низкой эффективностью.

По результатам проведения мониторинговых исследований министерством образования и науки РСО - Алания проектируется и реализуется комплекс мер по эффективности руководителей через:

- разработку руководителем ОО плана мероприятий по повышению эффективности управленческой деятельности с транслированием продуктивных (инновационных) моделей управления;
- реализацию программы наставничества руководителей ОО;
- реализацию адресных дополнительных профессиональных программ, в том числе стажировок на базе ведущих ОО;

- консультационно-методическое сопровождение руководителей ОО с низкой эффективностью;

- направление в органы местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, методических рекомендаций, для собеседования с руководителями при аттестации, назначении на должность, отборе кадрового резерва руководителей образовательных организаций.

2. Показатели по достижению обучающимися планируемых результатов освоения основных образовательных программ.

Комплексный подход к оценке образовательных достижений реализуется путём:

- оценки трёх групп результатов: предметных, личностных, метапредметных;

- использования комплекса оценочных процедур (стартовой, текущей, тематической, промежуточной) как основы для оценки динамики индивидуальных образовательных достижений (индивидуального прогресса) и для итоговой оценки;

- использования разнообразных методов и форм оценки, взаимно дополняющих друг друга (стандартизированных устных и письменных работ, проектов, практических работ, самооценки, наблюдения и др.).

Основной процедурой итоговой оценки достижения метапредметных результатов является защита итогового индивидуального проекта. Индивидуальный итоговой проект представляет собой учебный проект, выполняемый обучающимся в рамках одного или нескольких учебных предметов с целью продемонстрировать свои достижения в самостоятельном освоении содержания и методов избранных областей знаний или видов деятельности и способность проектировать и осуществлять целесообразную и результативную деятельность (учебно - познавательную, исследовательскую, конструкторскую, социальную, художественно-

творческую). Выполнение индивидуального итогового проекта является обязательным для каждого обучающегося. Итогом работы по проекту является его защита.

Результатом (продуктом) проектной деятельности, который выносится на защиту, может быть:

1. Письменная работа (эссе, реферат, аналитические материалы, отчёты о проведённых исследованиях, стендовый доклад и др.);
2. Художественная творческая работа (в области литературы, музыки, изобразительного искусства, экранных искусств), представленная в виде прозаического или стихотворного произведения, инсценировки, художественной декламации, исполнения музыкального произведения, компьютерной анимации и др.;
3. Техническая творческая работа (материальный объект, макет, иное конструкторское изделие, мультимедийный и программный продукт)
4. Отчётные материалы по социальному проекту, которые могут включать как тексты, так и мультимедийные продукты.

Оценка предметных результатов представляет собой оценку достижения обучающимся планируемых результатов по отдельным предметам.

Оценка достижения предметных результатов проводится в ходе следующих процедур с использованием оценочного инструментария:

№	Оценочные процедуры	Инструментарий
1.	Стартовая диагностика	Стартовые («входные») проверочные работы по учебным предметам
2.	Текущее оценивание предметной обученности	Самостоятельные работы проверочные работы учебно-познавательные задачи Диагностические работы
3.	Итоговая оценка предметной обученности	Итоговые контрольные работы по предметам

Региональная система оценки качества образования является составляющей общероссийской системы, поэтому она должна

соответствовать основным федеральным требованиям, содержать основные тенденции развития общероссийской системы оценки качества образования, обеспечивать высокую объективность и обоснованность выводов о качестве общего образования в регионе, которые должны быть основаны на анализе образовательных результатов.

3. Показатели по организации получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами.

В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации" обеспечение государственных гарантий реализации прав на получение образования детьми с ограниченными возможностями здоровья (далее - ОВЗ) и инвалидностью относится к полномочиям органов государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере образования.

Утверждены следующие показатели:

- удельный вес численности детей с ОВЗ в общей численности воспитанников дошкольных образовательных организаций;

- удельный вес численности детей-инвалидов в общей численности воспитанников дошкольных образовательных организаций;

- удельный вес численности детей с ОВЗ в общей численности обучающихся общеобразовательных организаций;

- удельный вес численности детей с ОВЗ, обучающихся в классах, не являющихся специальными (коррекционными), государственных общеобразовательных организаций, в общей численности детей с ОВЗ, обучающихся в государственных общеобразовательных организациях;

- удельный вес численности детей с ОВЗ, обучающихся в классах, не являющихся специальными (коррекционными), негосударственных общеобразовательных организаций, в общей численности детей с ограниченными возможностями здоровья, обучающихся в негосударственных общеобразовательных организациях;

- удельный вес числа организаций среднего профессионального образования и организаций высшего образования, здания которых приспособлены для обучения лиц с ОВЗ;

- удельный вес численности студентов-инвалидов в общей численности студентов, обучающихся по образовательным программам среднего профессионального образования: программам подготовки квалифицированных рабочих, служащих, программам подготовки специалистов среднего звена.

4. Показатели по формированию резерва управленческих кадров.

Резервы управленческих кадров всех уровней (федерального, регионального и муниципального) формируются на основе определяемых «Концепцией формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации»[1] целей, задач, принципов и единых подходов. Для организации конкурсов на замещение вакантных должностей органов управления образованием и руководителей образовательных организаций можно использовать соответствующую методику (см. следующую публикацию).

Основными показателями эффективности работы с резервом управленческих кадров являются:

- доля лиц, назначенных из резерва управленческих кадров, по отношению к общему количеству лиц, включенных в резерв управленческих кадров (отражает степень использования лиц, включенных в резерв управленческих кадров, для замещения целевых и иных должностей, мобильность резерва управленческих кадров);

- доля целевых должностей, на которые назначены лица из резерва управленческих кадров (отражает эффективность планирования и использования резерва управленческих кадров как источника замещения должностей);

- доля назначений из резерва управленческих кадров по отношению к общему количеству назначений на управленческие должности (отражает

эффективность резерва управленческих кадров как инструмента формирования кадрового состава).

К дополнительным показателям эффективности работы с резервом управленческих кадров могут быть отнесены:

- показатели эффективности привлечения и отбора в резерв управленческих кадров (общий уровень развития личностно-профессиональных ресурсов лиц, включенных в резерв управленческих кадров, включая уровень образования, профессионального и управленческого опыта, результаты выполнения тестов, кейсов, итоговый средний рейтинговый балл кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров; соотношение представленных кандидатов в резерв управленческих кадров и зачисленных в резерв управленческих кадров; иные показатели);

- 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; доля лиц, включенных в резерв управленческих кадров, получивших назначения, из числа прошедших подготовку; иные показатели);

- иные показатели, установленные субъектами формирования резервов управленческих кадров.

Для каждого из показателей определяются индикаторы (критерии) его достижения с учетом накопленной кадровой статистики и сравнения текущего состояния работы с резервом управленческих кадров с предшествующими периодами, а также с состоянием аналогичных показателей по другим уровням резерва управленческих кадров. Уточнение

содержания показателей и индикаторов (критериев) эффективности работы с резервом управленческих кадров осуществляется по мере накопления данных кадровой статистики, анализа и обобщения практики работы с резервом управленческих кадров.

5. Показатели по созданию условий для реализации основных образовательных программ.

I. Показатели, характеризующие открытость и доступность информации об организации, осуществляющей образовательную деятельность

№ п/п	Показатели
1.1.	Соответствие информации о деятельности организации, размещенной на общедоступных информационных ресурсах, ее содержанию и порядку (форме) размещения, установленным нормативными правовыми актами: - на информационных стендах в помещении организации; - на официальном сайте организации в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сайт)
1.2.	Наличие на официальном сайте организации (учреждения) информации о дистанционных способах обратной связи и взаимодействия с получателями услуг и их функционирование: - телефона; - электронной почты; - электронных сервисов (форма для подачи электронного обращения, получение консультации по оказываемым услугам, раздел "Часто задаваемые вопросы"); - технической возможности выражения получателями образовательных услуг мнения о качестве оказания услуг (наличие анкеты для опроса граждан или гиперссылки на нее)
1.3.	Доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных открытостью, полнотой и доступностью информации о деятельности организации, размещенной на информационных стендах, на сайте (в % от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг)

II. Показатели, характеризующие комфортность условий, в которых осуществляется образовательная деятельность

№ п/п	Показатели
2.1.	Обеспечение в организации комфортных условий, в которых осуществляется образовательная деятельность: - наличие зоны отдыха (ожидания); - наличие и понятность навигации внутри организации; - наличие и доступность питьевой воды; - наличие и доступность санитарно-гигиенических помещений; - санитарное состояние помещений организации
2.2.	Доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных комфортностью условий, в

	которых осуществляется образовательная деятельность (в % от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг)
--	--

III. Показатели, характеризующие доступность образовательной деятельности для инвалидов

№ п/п	Показатели
3.1.	Оборудование территории, прилегающей к зданиям организации, и помещений с учетом доступности для инвалидов: <ul style="list-style-type: none"> - оборудование входных групп пандусами (подъемными платформами); - наличие выделенных стоянок для автотранспортных средств инвалидов; - наличие адаптированных лифтов, поручней, расширенных дверных проемов; - наличие сменных кресел-колясок; - наличие специально оборудованных санитарно-гигиенических помещений в организации
3.2.	Обеспечение в организации условий доступности, позволяющих инвалидам получать образовательные услуги наравне с другими: <ul style="list-style-type: none"> - дублирование для инвалидов по слуху и зрению звуковой и зрительной информации; - дублирование надписей, знаков и иной текстовой и графической информации знаками, выполненными рельефно-точечным шрифтом Брайля; - возможность предоставления инвалидам по слуху (слуху и зрению) услуг сурдопереводчика (тифлосурдопереводчика); - альтернативной версии сайта организации для инвалидов по зрению; - помощь, оказываемая работниками организации, прошедшими необходимое обучение (инструктирование), по сопровождению инвалидов в помещении организации; - возможность предоставления образовательных услуг в дистанционном режиме или на дому
3.3.	Доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных доступностью образовательных услуг для инвалидов (в % от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг - инвалидов)

IV. Показатели, характеризующие доброжелательность, вежливость работников организации

№ п/п	Показатели
4.1.	Доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных доброжелательностью, вежливостью работников организации, обеспечивающих первичный контакт и информирование получателя образовательной услуги при непосредственном обращении в организацию (например, работники приемной комиссии, секретариата, учебной части) (в % от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг)
4.2.	Доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных доброжелательностью, вежливостью работников организации, обеспечивающих непосредственное оказание образовательной услуги при обращении в организацию (например, преподаватели, воспитатели, тренеры, инструкторы) (в % от общего числа опрошенных получателей

	образовательных услуг)
4.3.	Доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных доброжелательностью, вежливостью работников организации при использовании дистанционных форм взаимодействия (в % от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг)

V. Показатели, характеризующие удовлетворенность условиями осуществления образовательной деятельности организаций

N п/п	Показатели
5.1.	Доля получателей образовательных услуг, которые готовы рекомендовать организацию родственникам и знакомым (могли бы ее рекомендовать, если бы была возможность выбора организации) (в % от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг)
5.2.	Доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных удобством графика работы организации (в % от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг)
5.3.	Доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных в целом условиями оказания образовательных услуг в организации (в % от общего числа опрошенных получателей услуг)

IV. Управленческие решения.

Проектирование и реализация комплекса мер по эффективности руководителей образовательных организаций осуществляется через:

- проведение анализа результатов мониторинга;
- разработка Рекомендаций по принятию управленческих решений по результатам анализа итогов мониторинга;
- выявление и распространение опыта эффективных руководителей образовательных организаций посредством организации стажировочных площадок, проведения мастер-классов данными руководителями и т.д.;
- разработка адресных рекомендаций для руководителей образовательных организаций по осуществлению непрерывного повышения уровня квалификации.
- разработку руководителем образовательной организации плана мероприятий по повышению эффективности управленческой деятельности с транслированием продуктивных (инновационных) моделей управления;

- реализацию программы наставничества руководителей образовательных организаций;
- реализацию адресных дополнительных профессиональных программ, в том числе стажировок на базе инновационных образовательных организаций;
- консультационно-методическое сопровождение руководителей образовательных организаций с низкой эффективностью;
- разработка и направление в органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования, методических рекомендаций для собеседования с руководителями образовательных организаций при аттестации, назначении на должность, отборе кадрового резерва руководителей образовательных организаций;
- работу с молодыми руководителями образовательных организаций.

V. Анализ эффективности принятых мер.

Организационная структура реализации Концепции предусматривает три уровня: региональный, муниципальный и уровень образовательной организации.

Реализация Концепции предполагает разграничение полномочий и функций организационных структур.

Министерством образования и науки Республики Северная Осетия - Алания совместно с подведомственными организациями, реализующими Концепцию, осуществляется координация, управление реализацией, методическое сопровождение и принятие управленческих решений по итогам реализации Концепции.

Реализацию Концепции предполагается осуществлять на основе соглашений, заключенных между Министерством образования и науки Республики Северная Осетия - Алания и главами администраций муниципальных образований Республики Северная Осетия - Алания.

Органы управления образованием муниципальных районов Республики Северная Осетия - Алания разрабатывают Комплекс мер по повышению эффективности деятельности руководителей муниципальных

образовательных организаций, направленных на повышение качества подготовки обучающихся, предусматривающих, в том числе, сетевое взаимодействие образовательных организаций и совершенствование сети образовательных организаций.

Образовательные организации разрабатывают локальные нормативные акты с учетом положений настоящей Концепции, муниципальных нормативных документов, регулирующих повышение качества подготовки обучающихся.

Реализация Концепции предполагает принятие различного рода управленческих решений:

- поощрение руководителей;
- продвижение руководителя по социальному лифту, распространение опыта работы руководителей с высоким уровнем эффективности деятельности по результатам мониторинга путем создания стажировочных площадок, проведения мастер-классов и пр.;
- расторжение трудового договора с руководителем;
- освоение руководителем образовательной организации адресной программы повышения квалификации, направленной на повышение уровня профессиональных компетенций по управлению образовательной организацией;
- внеочередная аттестация руководителя образовательной организации;
- иные решения, а также рекомендации и предложения по повышению эффективности работы или предложения по реорганизации образовательной организации.

Структура реализации Концепции

Реализация Концепции повышения эффективности деятельности руководителей образовательных организаций в Республике Северная Осетия - Алания



Реализация Концепции обеспечит следующие результаты:

- сформированы эффективные механизмы государственно-общественной межведомственной координации работ по развитию эффективности деятельности руководителей образовательных организаций;
- разработана и внедрена система показателей эффективности деятельности руководителей по:
 - ✓ условиям осуществления образовательной деятельности и качеству подготовки обучающихся;
 - ✓ формированию кадрового резерва;
 - ✓ квалификации в области управления;
 - ✓ оценке компетенций руководителей;
- сформирован республиканский банк данных о талантливых детях;
- сформирован республиканский банк данных о резерве управленческих кадров;

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

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

- усовершенствована система аттестации руководителей образовательных организаций на основе оценки компетенций руководителей;

- разработана система юридически значимых последствий оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций;

- разработаны мероприятия по повышению эффективности деятельности руководителей образовательных организаций в соответствии с рекомендациями по итогам анализа мониторинга.

Проводимый мониторинг является частью региональных исследований качества образования в Республике Северная Осетия - Алания, поскольку, обеспечение высокого качества и равного доступа к образованию для всех граждан, независимо от места жительства, социального статуса семей в настоящее время является одним из важных приоритетов государственной образовательной политики. Целью данного мониторинга является определение эффективности управления в школах Республики Северная Осетия – Алания. Для достижения поставленной цели необходимо получить информацию об условиях осуществления образовательной деятельности и принимаемых управленческих решениях в школах Республики, показавших низкие результаты обучающихся, и оценить уровень эффективности управленческих решений администрации школ для выхода из сложившейся ситуации. Кроме этого, для оказания методической помощи органам местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования по сопровождению школ, показавших низкие образовательные результаты,

предлагается создать собственные муниципальные программы поддержки таких школ, которые также подлежали анализу. Для выявления информации необходимой для проведения мониторинга анализируются документы, регламентирующие образовательную деятельность, представляющие результаты образовательной деятельности, находящиеся в открытом доступе на сайтах образовательных организаций, такие как основные образовательные программы, программы развития школ, публичный доклад и доклад о самообследовании. При выявлении информации акцент делается на три составляющие: результаты учебной деятельности обучающихся;– особенности контингента обучающихся; – особенности организации образовательной деятельности. – Далее полученная информация сопоставлялась с результатами экспертизы представленных программ перехода школы в эффективный режим работы (дорожной карты, плана мероприятий, другого документа, описывающего управленческие способы решения данной проблемы), муниципальных программ по повышению качества образования в школах с низкими результатами. Здесь анализу подлежала управленческая стратегия и план мероприятий по выходу из сложившейся ситуации по следующим направлениям: освоение новых педагогических технологий, повышение качества преподавания, обмен опытом; изменение содержания образования;– повышение учебной мотивации учащихся;– развитие инструментов самооценки, мониторинга, диагностики образовательного процесса и результатов; развитие управления и лидерства, использование адекватных управленческих действий; развитие взаимодействия с родителями, местным сообществом;– наставничество, социальное партнерство и сетевое взаимодействие.– Таким образом, анализу подлежала управленческая деятельность органов местного самоуправления, руководителей школ, показавших низкие результаты обучающихся, на основании сопоставительного анализа делались выводы об эффективности управленческой деятельности муниципальных органов

управления образованием, руководителей образовательных организаций, показавших низкие результаты обучающихся. Программа перехода в эффективный режим работы — это документ, который предполагает поэтапный переход школы в качественно новое состояние. Его главная цель — улучшение образовательных результатов учащихся. Для этого планируются изменения в трех приоритетных областях: преподавании, управлении и образовательной среде школы. Особенность такой программы состоит в том, что в условиях ограниченности ресурсов, программа перехода в эффективный режим работы опирается, в основном, на внутренние ресурсы. Она призвана запускать и сопровождать механизмы, обеспечивающие результативность школы вне зависимости от материально-технической оснащенности, контингента учащихся, доходов и культурного уровня семей и т.д. Программа перехода в эффективный режим работы должна обеспечивать целенаправленную, скоординированную деятельность педагогического коллектива по решению актуальной сложной проблемы — повышению образовательных результатов своих учеников. Для этого она должна иметь следующую структуру: описание проблемы или комплекса проблем (обязательно связанных с образовательными результатами, академической успеваемостью учащихся), на решение которых направлена программа; стратегию решения этих проблем (предполагающую изменения в качестве преподавания, образовательной среде школы, качестве управления); цель и результаты, связанные с обеспечением возможностей всем учащимся получить качественное образование; описание приоритетных направлений, индивидуальных для каждой школы, которые наиболее способствуют решению поставленных задач; поэтапный детальный план перехода в эффективный режим работы, повышения образовательных результатов учащихся; мониторинг эффективности реализации программы. Муниципальная программа (дорожная карта) помощи (поддержки) школ, показавших низкие образовательные результаты и разработки программ перевода школы в эффективный режим работы должна включать несколько

аспектов: создание организационной инфраструктуры проекта (поддержка школ с низкими образовательными результатами), обеспечение кадровой поддержки; разработку нормативно-правового обеспечения реализации программ; разработку финансового механизма реализации проекта; реализацию программ поддержки школ, показавших низкие образовательные результаты; расширение охвата и трансляция опыта. Кроме этого, муниципальная программа предполагает, что эти направления будут прописаны через взаимодействие и координацию работы трех уровней: муниципальных органов управления образованием; муниципальных методических служб (методического кабинета, информационно-методического кабинета, информационно-методического центра, муниципального тьютора и т.п.); непосредственно самой школы с низкими результатами.