



**ДЕПАРТАМЕНТ
ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ**

Ленина пр., д. 111, г. Томск, 634069
тел/факс (382 2) 512-530
E-mail: k48@edu.tomsk.gov.ru
ИНН/КПП 7021022030/701701001,
ОГРН 1037000082778

Руководителям муниципальных
органов, осуществляющих
управление в сфере образования

Руководителям государственных
областных образовательных
организаций, подведомственных
Департаменту общего
образования Томской области

04.07.2022 № 57-3291
на № _____ от _____

Адресные рекомендации по результатам
процедуры региональной оценки
эффективности деятельности руководителей
общеобразовательных организаций

Уважаемые руководители!

В соответствии с распоряжением Департамента общего образования Томской области от 11.02.2022 г. № 163-р «О проведении регионального мониторинга оценки эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций системы общего образования Томской области в 2022 году» в период с 11 апреля по 16 мая 2022 года на территории Томской области проведена процедура оценки эффективности деятельности руководителей муниципальных общеобразовательных организаций Томской области, в том числе общеобразовательных организаций, в отношении которых Департамент общего образования Томской области осуществляет функции и полномочия учредителя.

На основании анализа результатов региональной оценки эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций системы общего образования Томской области в 2022 году разработаны адресные рекомендации.

Направляем адресные рекомендации по результатам процедуры региональной оценки эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций системы общего образования Томской области в 2022 году для организации работы по их исполнению муниципальными органами, осуществляющими управление в сфере образования.

Приложение: на 5 л. в 1 экз.

И.о. начальника департамента

И.Б. Штауб

Марина Станиславовна Садиева
+7 (3822) 51-00-11
sadieva@edu.tomsk.gov.ru
Оксана Михайловна Замятина
8 (38 22) 55 79 89
toipkro@toipkro.ru

Адресные рекомендации по результатам процедуры региональной оценки эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций системы общего образования Томской области в 2022 году

В целях совершенствования системы оценки эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций Томской области, формирования эффективной системы взаимодействия органов исполнительной власти Томской области и органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, а также получения объективной и достоверной информации для принятия обоснованных управленческих решений в части организации и осуществления деятельности по повышению уровня управленческой компетентности руководителей в период с 11 апреля по 16 мая 2022 года проведена оценка эффективности деятельности руководителей муниципальных общеобразовательных организаций Томской области, в том числе общеобразовательных организаций, в отношении которых Департамент общего образования Томской области осуществляет функции и полномочия учредителя (основание: распоряжение Департамента общего образования Томской области от 11.02.2022 г. № 163-р «О проведении регионального мониторинга оценки эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций системы общего образования Томской области в 2022 году» и приказ Томского областного института повышения квалификации и переподготовки работников образования от 08.04.2022г. № 56-ОС).

В оценочной процедуре приняли участие руководители 82 общеобразовательных организаций (решение об участии общеобразовательных организаций в мониторинге принималось соответствующим учредителем самостоятельно). Оценка осуществлялась в соответствии с утвержденным распоряжением Департамента общего образования Томской области от 03.08.2020 № 577-р Порядком оценки эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций системы общего образования Томской области в редакции распоряжения от 11.02.2022 № 162-р. При оценке эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций учитывались данные результатов о самообследовании общеобразовательной организации.

По результатам анализа аналитических отчетов, представленных муниципальными координаторами и экспертной группой по оценке эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций, в отношении которых Департамент общего образования Томской области осуществляет функции и полномочия учредителя, были выявлены профессиональные дефициты руководителей общеобразовательных организаций, включенных в процедуру оценивания в 2022 году, на основе учета комплексных показателей деятельности руководителей ОО, взаимосвязанных с образовательными результатами.

В целях содействия повышению качества управления общеобразовательными организациями системы общего образования Томской области за счет развития профессиональных компетенций руководителей, совершенствования механизмов сопровождения профессионального развития руководителей, на региональном уровне сформированы адресные рекомендации для органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, руководителей общеобразовательных организаций.

Результаты оценки эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций выявили как успешные, так и проблемные зоны: по некоторым показателям получены уровни ниже среднего:

Критерий 3. Оценка подготовки обучающихся высокого уровня.

Низкие результаты организации работы с одаренными и высокомотивированными обучающимися определяются разными факторами: малочисленностью, отдаленностью или слабым ресурсным (кадровым, материально-техническим) обеспечением школ, социальным ресурсом семьи. Перед школой стоит задача обеспечения условий, способствующих максимальному раскрытию потенциальных возможностей одаренных детей. Государственная политика направлена на обеспечение эффективного развития, обучения и воспитания одаренных учеников, а ответственность за решение этой задачи возложена на учителей. От учителей требуются качественные действия в обеспечении развития способностей учащихся. Осуществление этого невозможно без специальной подготовки, поэтому проблема подготовки учителя к работе с одаренными детьми является сегодня одной из наиболее актуальных проблем.

Практика показывает, что в большинстве случаев в школе с одаренными детьми работает учитель, подготовленный для работы на усредненного ученика. Такой учитель не всегда справляется даже с работой в классах с углубленным изучением предмета. Часто школа ставит лучших учителей на работу с самыми слабыми детьми. То есть, имеющийся в школе педагогический потенциал, тратится нерентабельно с точки зрения экономики, науки, здравого смысла. Именно поэтому очень важно правильно организовать работу с одаренными детьми, подготовить широко эрудированных, гибких в поведении, увлеченных и умеющих увлекать, открытых в общении педагогов.

Рекомендации:

- разработать/совершенствовать внутришкольные механизмы вовлечения и подготовки обучающихся к ВсОШ;

- совершенствовать профессиональную компетентность педагогов в направлении работы с предметной одаренностью;

- организовать работу по анализу подготовки обучающихся высокого уровня и на его основе разработать систему представления результатов;

- развивать систему «горизонтального обучения» педагогических работников (обучение внутри профессиональных сообществ педагогов) на уровне муниципального образования, образовательной организации;

- пройти (организовать участие педагогов) курсы повышения квалификации, направленные на проектирование деятельности организации по работе с одаренными и высокомотивированными обучающимися, руководителям, испытывающим трудности в управлении данным показателем.

Критерий 5. Организация профессиональной ориентации, профильного и дополнительного образования обучающихся.

Профильное обучение направлено на реализацию лично-ориентированного учебного процесса. При этом существенно расширяются возможности выстраивания учеником индивидуальной образовательной траектории. Переход к профильному обучению позволяет обеспечить углубленное изучение отдельных предметов программы полного общего образования, создать условия для существенной дифференциации содержания обучения старшеклассников с широкими и гибкими возможностями построения школьниками индивидуальных образовательных программ, способствует установлению равного доступа к полноценному образованию разным категориям обучающихся в соответствии с их способностями, индивидуальными склонностями и потребностями, расширяет возможности социализации учащихся, обеспечивая преемственность между общим и профессиональным образованием, более эффективно готовит выпускников школы к освоению программ высшего профессионального образования.

Критерий содержит показатели, учитывающие наличие системы профильной подготовки и уровень ее результата. Целью профессиональной ориентации в общеобразовательных учреждениях является формирование у обучающихся способности выбирать сферу деятельности, оптимально соответствующую способностям, интересам и психологическим особенностям личности с учетом конъюнктуры рынка труда. Успешное решение этой проблемы невозможно без учета сетевых форм реализации образовательных программ.

Рекомендации:

– разработать (развивать) систему предпрофильной подготовки и профильного обучения в соответствии с региональной Концепцией развития профильного обучения в системе общего образования Томской области на 2019-2025 гг.;

– использовать возможности сетевого взаимодействия при организации программ профессиональной ориентации и дополнительного образования: электронное обучение и дистанционные образовательные технологии, ресурсы сторонних организаций и учреждений среднего и высшего профессионального образования;

– развивать сетевые формы реализации образовательных программ;

– разработать и внедрить систему организации психолого-педагогического сопровождения обучающихся по профессиональному самоопределению в рамках предпрофильного и профильного обучения;

– пройти (организовать участие педагогов) курсы повышения квалификации, направленные на проектирование предпрофильной подготовки и профильного обучения.

Критерий 9. Оценка обеспечения общеобразовательной организации квалифицированными кадрами.

Важнейший фактор эффективности и конкурентоспособности школьного учреждения – кадровый потенциал. Кадровая политика — это работа с персоналом, которая соответствует концепции развития учреждения. Обеспечение оптимального баланса, численного и качественного кадрового состава, развитие его потенциала, своевременное обновление должно стать целью кадровой политики, проводимой руководителем.

В современных условиях ключевым вопросом повышения конкурентоспособности образовательной организации становится эффективное управление человеческими ресурсами, поиск новых форм и методов его организации. Поэтому конкурентное преимущество образовательной организации в настоящее время и в ближайшей перспективе будет обеспечиваться за счет того, какой инструментарий используется руководством при принятии решений в области управления персоналом.

Критерий состоит из показателей управленческой деятельности, направленной на создание условий для развития и повышения педагогического мастерства всех категорий педагогических кадров, выполнение задач обновления кадрового состава, закрепляемости молодых педагогов, создания условий по непрерывному повышению квалификации педагогических работников, по обобщению и продвижению успешных педагогических практик.

Рекомендации:

- проанализировать кадровый состав ОО в разрезе: обеспеченности кадрами, занятости (внутреннее и внешнее совмещение), возраста, квалификационных категорий, стажа, уровня заработной платы;

– систематизировать деятельность по непрерывному профессиональному развитию педагогов, овладению и применению современных педагогических технологий, приемов работы с учащимися с рисками образовательной неуспешности, развитию предметных компетенций;

– сформировать кадровый резерв;

– выстроить работу по продвижению успешного управленческого и педагогического опыта;

– увеличить долю педагогических работников, участвующих в различных профессиональных конкурсах с целью повышения педагогического мастерства;

– пройти стажировку по совершенствованию реализации эффективной кадровой политики на базе образовательных организаций-тьюторов.

Критерий 10. Оценка компетенций руководителей образовательных организаций.

Современный руководитель сегодня должен быть в позиции «постоянной включённости», справляться с рисками и современными вызовами, в ситуациях неопределенности быть более гибким и одновременно – устойчивым, продолжать развитие,

совершать поступки, делать выбор, быть в активной позиции по отношению к собственной жизни: использовать новые тренды и возникающие возможности, принимать решения, зная куда необходимо двигаться, не теряя эффективности, работать в турбулентной среде. Руководитель должен быть готов к изменению установок и моделей управления, уметь договариваться со своими подчинёнными, влиять без опоры на формальную власть, а не директивно приказывать, скорее лидировать, чем администрировать. Саморазвитие является основой личностного и профессионального развития руководителя. Развиваясь, руководитель расширяет горизонты свои и окружающих людей – управленческой команды, персонала организации. Повышение эффективности руководителя стимулирует сотрудников позитивно мыслить, рассматривать ситуации в свете благоприятных возможностей. Такая образовательная организация становится привлекательной для всех участников образовательного процесса и социума в целом.

Рекомендации:

- пройти курсы повышения квалификации, направленные на совершенствование управленческих компетенций по выявленным дефицитам (модели личностного и профессионального роста руководителя; эффективное лидерство; современные технологии управления персоналом; современные формы методической работы и т.д.);
- проанализировать и организовать личное участие руководителя в методических мероприятиях и профессиональных конкурсах различных уровней, выстроить работу по продвижению успешного управленческого опыта.

Руководителям общеобразовательных организаций:

Принципиальным условием оценки эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций системы общего образования Томской области является ее комплексный характер, учитывающий все многообразие задач, решаемых руководителем школы. При организации деятельности образовательной организации необходимо учитывать все критерии региональной оценки эффективности деятельности руководителя:

- качество управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций;
- оценка уровня базовой подготовки обучающихся;
- оценка уровня подготовки обучающихся высокого уровня;
- оценка метапредметного и предметного результата деятельности;
- организации профессиональной ориентации, профильного и дополнительного образования обучающихся;
- организация получения образования обучающимися с ОВЗ и детей-инвалидов;
- обеспечение деятельности для получения внешней оценки объективности результатов деятельности ОО;
- создание условий осуществления образовательной деятельности;
- обеспечение ОО квалифицированными кадрами и формирование резерва управленческих кадров;
- оценка компетенций руководителей общеобразовательных организаций участниками образовательных отношений (учредителем, партнерами, родителями обучающихся/законными представителями, педагогами/работниками ОО).

Особое внимание при устранении выявленных профессиональных дефицитов следует обратить на следующие направления деятельности:

- подготовка обучающихся высокого уровня;
- организация профильного образования обучающихся;
- обеспечение образовательной организации квалифицированными кадрами;
- повышение уровня профессиональных компетенций руководителя.

Муниципальным органам, осуществляющим управление в сфере образования:

Региональные показатели оценки эффективности деятельности руководителей ОО могут послужить основой муниципальных механизмов управления качеством образования для объединения всех уровней управления образованием, обеспечивающих повышение качества образования.

Рекомендации:

1. Ориентироваться на использование данных мониторинга 2021 и 2022 гг. с целью их дальнейшего анализа и использования при принятии управленческих решений.

2. Разработать муниципальные планы методического сопровождения руководителей общеобразовательных организаций с целью формирования единых подходов к управлению качеством образования на территории муниципального образования, включив в них разработанные специалистами Центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников индивидуальные образовательные маршруты.

3. Распространять лучшие практики управления общеобразовательными организациями на муниципальном уровне.

4. Использовать кадровый потенциал муниципальной и региональной систем образования, в том числе через организацию сетевого взаимодействия руководителей общеобразовательных организаций региона и назначения наставников руководителям, работа которых признана по результатам оценки низкоэффективной.

Региональному координатору (ТОИПКРО):

1. В соответствии с полученными результатами в ходе проведения оценки эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций Томской области в 2022 году и выявленными профессиональными дефицитами разработать и согласовать с муниципальными органами, осуществляющими управление в сфере образования индивидуальные образовательные маршруты для руководителей образовательных организаций, участвовавших в процедуре оценки.

2. В рамках деятельности Центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников организовать сопровождение процесса освоения дополнительных профессиональных программ (программ повышения квалификации и программ профессиональной переподготовки) с использованием индивидуальных образовательных маршрутов, разработанных по результатам выявления профессиональных дефицитов управленческих кадров.

3. В целях обеспечения комплексного подхода в реализации мер по ликвидации выявленных дефицитов направить руководителям муниципальных органов управления образованием информационные письма об образовательных ресурсах ТОИПКРО, реализуемых в 2022 году.

4. Учесть результаты проведенного мониторинга оценки эффективности руководителей при планировании бюджетных мероприятий по повышению профессионального мастерства на 2023 год.

5. Организовать в установленные Департаментом общего образования Томской области сроки семинар-совещание с муниципальными координаторами и экспертами по результатам проведенной оценки в 2022 году.

6. Спланировать План мероприятий по тиражированию успешного управленческого опыта в системе общего образования Томской области.

7. Ежегодно планировать подготовку квалифицированных экспертов по оценке эффективности управления муниципальными системами образования.

8. Развивать, обновлять и обеспечивать доступность профессиональной информации для руководителей общеобразовательных организаций на официальном сайте ТОИПКРО в разделе кафедры управления образованием «Оценка эффективности деятельности руководителей ОО».