

Анализ региональных и муниципальных практик оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций, включая процедуру аттестации на соответствие занимаемой должности руководителя (заместителя руководителя, кандидата на должность руководителя) образовательной организации

1. Анализ региональных практик оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций

Анализ практического опыта проведения в регионах Российской Федерации оценки эффективности деятельности руководителя образовательной организации осуществлялся на основании материалов, размещённых на открытых источниках (официальных сайтах) органов государственной власти субъектов РФ и государственных органов управления образованием субъектов Российской Федерации.

Были проанализированы источники 32 из 84 субъектов Российской Федерации, исключая Вологодскую область.

В их числе: Северо-Западный федеральный округ (10 субъектов - Архангельская, Калининградская, Ленинградская, Мурманская, Новгородская, Псковская области, Республика Карелия, Республика Коми, Ненецкий автономный округ и город федерального значения Санкт-Петербург), Центральный федеральный округ (18 субъектов - Белгородская, Брянская, Владимирская, Воронежская, Ивановская, Калужская, Костромская, Курская, Липецкая, Московская, Орловская, Рязанская, Смоленская, Тамбовская, Тверская, Тульская, Ярославская области и город федерального значения Москва), опыт Нижегородской, Тюменской областей, республик Мордовия и Адыгея.

Цель проведения анализа практик - изучение региональных подходов к оценке эффективности деятельности руководителей образовательных организаций, а также к проведению процедуры аттестации руководителей образовательных организаций.

Достижение цели анализа обеспечивалось через решение задач:

- ✓ исследовать критерии и методологические основания проведения в регионах РФ процедур оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций;
- ✓ изучить вопросы регламентации проведения процедур оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций;
- ✓ изучить инструментарий проведения процедур и возможности автоматизированного сбора информации;
- ✓ выявить тенденции и определить методологические подходы к структуре и содержанию модельной методики оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций Вологодской области.

Анализ региональных практик оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций, включая процедуру аттестации на соответствие занимаемой должности руководителя (заместителя руководителя, кандидата на должность руководителя) образовательной организации, позволил выявить ряд тенденций.

В настоящее время в регионах РФ существует обширная практика и различные подходы к оценке эффективности деятельности руководителей образовательных организаций.

Эффективность руководителей оценивается через результаты управленческой деятельности. Компетентностный профиль руководителя строится на основе трудовых функций проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»:

- ✓ управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации;
- ✓ управление развитием общеобразовательной организации;
- ✓ администрирование деятельности общеобразовательной организации;
- ✓ управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами.

Процедура оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций (в том числе и муниципальных образовательных организаций) может осуществляться на региональном уровне на основе принятых регламентов взаимодействия региональных органов управления образованием и органов местного самоуправления муниципальных образований (Московская и Ленинградская области).

Изучение регионального опыта оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций показало, что такая оценка может:

выступать самостоятельной независимой процедурой (Московская, Ленинградская области);

входить в процедуру аттестации руководителей образовательных организаций (г. Москва, Брянская, Рязанская, Тюменская области, Республика Адыгея);

включать в себя процедуру аттестации руководителей образовательных организаций (Белгородская, Владимирская, Воронежская, Калужская, Нижегородская, Смоленская, Тульская области, г. Санкт-Петербург).

Наиболее распространенными формами проведения процедуры оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций являются:

- самоанализ результатов;*
- отзыв работодателя;*
- экспертное оценивание.*

Модель оценки эффективности деятельности руководителей может включать следующие этапы:

тестирование (Белгородская, Брянская, Владимирская, Калининградская, Калужская, Костромская, Ленинградская, Московская, Нижегородская, Псковская, Рязанская, Тамбовская, Тульская, Тюменская, Ярославская области, Республика Коми);

решение кейсов (Курская, Орловская, Тюменская область);

собеседование (Брянская, Ивановская, Калужская, Костромская, Нижегородская, Мурманская, Смоленская, Тульская области, Ненецкий автономный округ, Республика Коми);

защита управленческого проекта (Архангельская, Брянская, Смоленская, Рязанская, Тамбовская области, республика Адыгея).

По результатам проведенного анализа региональных практик оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций можно сделать следующие выводы:

1. Анализ практики регионов Российской Федерации выявил вариативность показателей и критериев оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций, направленных на достижение целей:

- ✓ установление соответствия уровня квалификации руководителя образовательной организации требованиям, предъявляемым к должности, на основе оценки его профессиональной деятельности;

- ✓ выработка и принятие решений по распределению стимулирующего фонда оплаты труда;

- ✓ выработка и принятие решений по эффективному управлению качеством образования.

2. Оценка эффективности деятельности руководителей образовательных организаций выступает инструментом, устанавливающим взаимосвязь показателей качества, предоставляемых образовательной организацией государственных (муниципальных) услуг и эффективностью деятельности руководителя образовательной организации.

3. Оценка эффективности деятельности руководителей как самостоятельная процедура обеспечивает обоснование заключения эффективного контракта с руководителем образовательной организации, а также информационное и мониторинговое сопровождение введения эффективного контракта.

2. Анализ практик оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций муниципальных образований Вологодской области

Анализ практического опыта проведения оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций в муниципальных образованиях Вологодской области осуществлялся на основании нормативно-правовых актов, принятых органами местного самоуправления и (или)

органами управления на местах, осуществляющими управление в сфере образования.

Было изучено правовое регулирование процесса аттестации руководителей образовательных организаций в 28 (100%) муниципальных образованиях Вологодской области.

Целью анализа явилось изучение подходов муниципальных образований Вологодской области к оценке эффективности деятельности руководителей образовательных организаций, а также к проведению процедуры аттестации руководителей образовательных организаций.

Для достижения данной цели решались следующие задачи:

- ✓ изучить формы проведения процедуры оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций;
- ✓ изучить критерии и показатели процедуры оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций;
- ✓ выявить тенденции и определить подходы к структуре и содержанию модельной методики регионального мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций Вологодской области.

В соответствии с федеральным проектом «Учитель будущего» национального проекта «Образование» до 1 июня 2024 года во всех субъектах Российской Федерации должна быть внедрена новая модель аттестации руководителей образовательных организаций.

В мае 2020 года в Вологодской области прошла апробация модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций.

Одним из инструментов оценки эффективности деятельности руководителей в рамках региональной системы оценки и управления качеством образования в Вологодской области является аттестация руководителей образовательных организаций.

Изучение опыта территорий Вологодской области в сфере оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций, включая процедуру аттестации на соответствие занимаемой должности руководителя (заместителя руководителя, кандидата на должность руководителя) образовательной организации, указывает на учёт нормативных оснований и методологических подходов (ценностно-смысловой, системно-деятельностный и компетентностный) к оценке управленческой деятельности.

В ходе анализа материалов муниципальных образований Вологодской области выявлено использование и применение следующих форм и инструментов оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций (Приложение):

самоанализ деятельности руководителя, который является рефлексией управленческой деятельности в образовательной организации за межаттестационный период, (19 (68%) муниципальных образований области - Вашкинский, Вожегодский, Вологодский, Грязовецкий, Кадуйский, Кирилловский, Кичменгско-Городецкий, Междуреченский, Никольский, Нюксенский, Сокольский, Сямженский, Тотемский, Усть-Кубинский,

Харовский, Чагодощенский, Шекснинский муниципальные районы, города Вологда и Череповец);

отзыв (представление) работодателя, содержащий мотивированную всестороннюю оценку профессиональных, деловых качеств аттестуемого, результатов профессиональной деятельности руководителя, (23 (82%) муниципальное образование области - Бабаевский, Бабушкинский, Белозерский, Великоустюгский, Верховажский, Вожегодский, Вологодский, Вытегорский, Грязовецкий, Кирилловский, Кичменгско-Городецкий, Междуреченский, Никольский, Нюксенский, Сокольский, Тарногский, Усть-Кубинский, Харовский, Чагодощенский, Череповецкий, Шекснинский муниципальные районы, города Вологда и Череповец);

экспертная оценка результатов управленческой деятельности, предполагающая рассмотрение предоставленных документов аттестуемого профессионально-общественным сообществом, (28 (100%) муниципальных образований Вологодской области).

В процедуре аттестации выделяют следующие этапы:

тестирование, направленное на оценку управленческих компетенций руководителя образовательной организации, (2 (7%) муниципальных образования области - Бабушкинский и Кадуйский муниципальные районы);

собеседование, предусматривающее индивидуальную беседу по вопросам, связанным с исполнением должностных обязанностей аттестуемым руководителем, (13 (46%) муниципальных образования области - Бабушкинский, Вашкинский, Грязовецкий, Кичменгско-Городецкий, Междуреченский, Никольский, Нюксенский, Сокольский, Сямженский, Тотемский, Устюженский, Чагодощенский муниципальные районы, город Вологда);

защита управленческого проекта, предусматривающая подведение итогов реализации программы развития за отчетный период, (5 (18%) муниципальных образований области - Бабушкинский, Кадуйский, Тотемский, Устюженский, Чагодощенский муниципальные районы).

Установлено, что в процессе аттестации ни в одном муниципальном образовании Вологодской области не предусмотрен отдельный этап - *решение управленческих кейсов*.

Процедура аттестации, состоящая из трех форм, - самоанализ, представление работодателя и экспертная оценка деятельности руководителя - характерна для 7 (25%) муниципальных образований Вологодской области (Вожегодский, Вологодский, Кирилловский, Усть-Кубинский, Харовский, Шекснинский муниципальные районы и город Череповец).

Процедура аттестации, состоящая из двух этапов, - собеседование и защита управленческого проекта - используется в 3 (11%) муниципальных образований Вологодской области (Тотемский, Устюженский, Чагодощенский муниципальные районы).

Наиболее приближенная к новой модели процедура аттестации руководителей образовательных организаций, состоящая из трех этапов, -

тестирование, собеседование и защита управленческого проекта - реализуется в Бабушкинском муниципальном районе.

В муниципальных образованиях выявлено отсутствие единства в понимании содержания этапов аттестации руководителей. В частности, защита управленческого проекта в большинстве муниципальных образований Вологодской области сводится к формату доклада о результатах реализации программы развития общеобразовательной организации за межаттестационный период.

Процедура аттестации руководителей может быть одним из показателей оценки эффективности деятельности управленческой команды образовательной организации.

Базовыми направлениями при оценке эффективности деятельности руководителя образовательной организации, выделенными при анализе практик, применяемых в муниципальных образованиях Вологодской области, являются:

✓ эффективность деятельности учреждения: *функционирование* (основная деятельность, финансово-экономическая деятельность, работа с кадрами, внутренняя система оценки качества образования) и *развитие* (реализация программы развития образовательной организации, инновационная деятельность, наличие статуса федеральной или региональной инновационной площадки, базовой/опорной/стажировочной площадки, популяризация и повышение имиджа образовательной организации);

✓ саморазвитие руководителя (исполнительская дисциплина, участие в профессиональных конкурсах, научно-методическая деятельность, гражданская активность);

✓ нормативно-правовая компетентность руководителя (знания нормативно-правовой базы всех уровней системы образования);

✓ коммуникативная компетентность руководителя (публичное выступление, ораторское искусство, самопрезентация).

Стоит отметить, что в связи с разнообразием форм, а также отсутствием четкого и единого нормативного и методологического обоснования критериев и показателей процедур, которые можно отнести к оценке эффективности деятельности руководителя, возрастает субъективность в интерпретации понимания данной процедуры муниципальными образованиями.

По результатам проведенного анализа практик оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций муниципальных образований Вологодской области, можно сделать следующие выводы:

1. Отсутствует единство в понимании и использовании оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций как оценочной процедуры.

2. Все представленные процедуры, относящиеся к оценке эффективности деятельности руководителей образовательных организаций, не являются независимыми.

3. Выявленный спектр форм и инструментов оценки эффективности

деятельности руководителей образовательных организаций широк и разнообразен, что снижает объективность и сравнимость результатов.

Результаты, полученные в ходе анализа муниципальных практик, целесообразно учитывать для обоснования структуры и содержания, отбора критериев и показателей, источников предоставления информации при обеспечении региональной оценки эффективности деятельности руководителя образовательной организации Вологодской области.

Приложение

Анализ муниципальных практик аттестации руководителей образовательных организаций Вологодской области

Муниципальный район (городской округ)	Вид процедуры	Процедура аттестации руководителей образовательных организаций						
		формы			этапы			
		1	2	3	4	5	6	7
Бабаевский МР	самостоятельная	☐	☒	☒	☐	☐	☐	☐
Бабушкинский МР	самостоятельная	☐	☒	☒	☒	☐	☒	☒
Белозерский МР	самостоятельная	☐	☒	☒	☐	☐	☐	☐
Вашкинский МР	самостоятельная	☒	☐	☒	☐	☐	☒	☐
Великоустюгский МР	самостоятельная	☐	☒	☒	☐	☐	☐	☐
Верховажский МР	самостоятельная	☐	☒	☒	☐	☐	☐	☐
Вожегодский МР	самостоятельная	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐
город Вологда	самостоятельная	☒	☒	☒	☐	☐	☒	☐
Вологодский МР	самостоятельная	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐
Вытегорский МР	самостоятельная	☐	☒	☒	☐	☐	☐	☐
Грязовецкий МР	самостоятельная	☒	☒	☒	☐	☐	☒	☐
Кадуйский МР	самостоятельная	☒	☐	☒	☐	☐	☐	☒
Кирилловский МР	самостоятельная	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐
Кичменгско-Городецкий МР	самостоятельная	☒	☒	☒	☐	☐	☒	☐
Междуреченский МР	самостоятельная	☒	☒	☒	☐	☐	☒	☐
Никольский МР	самостоятельная	☒	☒	☒	☐	☐	☒	☐
Нюксенский МР	самостоятельная	☒	☒	☒	☐	☐	☒	☐
Сокольский МР	самостоятельная	☒	☒	☒	☐	☐	☒	☐
Сямженский МР	самостоятельная	☒	☐	☒	☐	☐	☒	☐

Тарногский МР	самостоятельная	☐	☒	☒	☐	☐	☐	☐
Тотемский МР	самостоятельная	☒	☐	☒	☐	☐	☒	☒
Усть-Кубинский МР	самостоятельная	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐
Устюженский МР	самостоятельная	☐	☐	☒	☐	☐	☒	☒
Харовский МР	самостоятельная	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐
Чагодощенский МР	самостоятельная	☒	☒	☒	☐	☐	☒	☒
город Череповец	самостоятельная	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐
Череповецкий МР	самостоятельная	☐	☒	☒	☐	☐	☐	☐
Шекснинский МР	самостоятельная	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐

Виды форм аттестации:

- 1** - самоанализ деятельности руководителя;
- 2** - отзыв (представление) работодателя;
- 3** - экспертная оценка результатов деятельности.

Этапы аттестации:

- 4** - тестирование;
- 5** - решение управленческих кейсов;
- 6** - собеседование;
- 7** - защита управленческого проекта.