



**ФИОКО**

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ  
ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

## Методические рекомендации по развитию механизмов управления качеством образования (проект)

### 2.1. Система мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций

---

## Содержание

<b>1 Система мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций .....</b>	<b>4</b>
1.1 Актуальные направления совершенствования региональных систем мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций .....	4
1.2 Треки (траектории) развития системы мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций .....	5
1.3 Повышение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций .....	6
1.4 Формирование и использование кадрового резерва руководителей образовательных организаций .....	7

## Обозначения и сокращения

<b>ВСОКО</b>	Внутренняя система оценки качества образования
<b>ОИВ</b>	Органы исполнительной власти
<b>ОО</b>	Общеобразовательная организация
<b>ФГОС</b>	Федеральный государственный образовательный стандарт

## **1 Система мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций**

### **1.1 Актуальные направления совершенствования региональных систем мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций**

Законом «Об образовании в Российской Федерации» ответственность за руководство образовательной, научной, воспитательной работой и организационно-хозяйственной деятельностью образовательной организации закреплена за ее руководителем. Должностные обязанности, требования к уровню квалификации руководителя образовательной организации закреплены приказом «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих»<sup>1</sup> и включают, в том числе, реализацию федерального государственного образовательного стандарта, обеспечение объективности оценки качества образования обучающихся (воспитанников, детей) в ОО, формирование резерва кадров в целях замещения вакантных должностей в ОО.

В свою очередь региональная система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций должна быть существенным образом ориентирована на цели и показатели, связанные с развитием внутришкольных механизмов обеспечения качества образования, в том числе:

- внутренняя система объективной оценки качества образования;
- система профилактики учебной неуспешности обучающихся;
- система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у обучающихся;
- система профориентации;
- система мониторинга школьного благополучия (школьного климата);
- система воспитательной работы;

Вторым, но не менее важным, направлением работы в рамках региональной системы мониторинга эффективности руководителей ОО является формирование, подготовка и использование кадрового резерва руководителей ОО.

Таким образом, данные, полученные в ходе мониторинга эффективности руководителей ОО, являются информационной основой для принятия ОИВ управленческих решений по качеству профессиональной подготовки и управленческой деятельности руководителей ОО, позволяют выявлять руководителей с высокой эффективностью деятельности с целью распространения лучших практик, помогают определить управленческие проблемы и негативные тенденции и пр., а наличие подготовленного кадрового резерва позволяет принимать решения о замене неэффективных руководителей.

---

<sup>1</sup> Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26 августа 2010 г. N 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» (с изменениями и дополнениями)

## 1.2 Треки (траектории) развития системы мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций

В рамках региональной системы мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций рассматриваются следующие треки:

- 1) повышение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций;
- 2) формирование и использование кадрового резерва руководителей образовательных организаций.

Трек 1	Повышение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций
Компонент УЦ	Позиции оценивания
Цели и задачи	по повышению качества управленческой деятельности
Показатели и мониторинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– показатели по качеству управленческой деятельности;</li> <li>– показатели по результатам обучения (на основе объективных данных и с учетом контекстных характеристик ОО);</li> <li>– <i>показатели из других региональных управленческих механизмов: по формированию объективной ВСОКО; непопаданию в список ОО, демонстрирующих признаки необъективности по результатам оценочных процедур; проведению мониторинга школьного благополучия; развитию дополнительного образования в ОО; проведению профориентации школьников и пр.</i></li> </ul>
<i>Анализ по всем показателям, выявление проблем</i>	
Мероприятия, меры, управленческие решения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проведение мероприятий, направленных на повышение качества управленческой деятельности в ОО;</li> <li>– <i>мероприятия, меры и управленческие решения в рамках других управленческих направлений (система оценки качества подготовки обучающихся, работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях; обеспечения профессионального развития педагогических работников и др.)</i></li> </ul>
<i>Анализ эффективности адресных мер в отношении поставленных задач и выявленных проблем</i>	
Трек 2	Формирование и использование кадрового резерва руководителей образовательных организаций
Компонент УЦ	Позиции оценивания
Цели и задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– по формированию резерва управленческих кадров;</li> <li>– по подготовке школьных управленческих команд</li> </ul>
Показатели и мониторинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– по формированию резерва управленческих кадров;</li> <li>– по подготовке школьных управленческих команд</li> </ul>
<i>Анализ по всем показателям, выявление проблем</i>	
Мероприятия, меры, управленческие решения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие мер по формированию резерва управленческих кадров;</li> <li>– наличие системы назначения руководителей образовательных организаций</li> </ul>
<i>Анализ эффективности адресных мер в отношении поставленных задач и выявленных проблем</i>	

### 1.3 Повышение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций

Управленческий цикл работы по треку «Повышение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций» строится в том числе на данных, генерируемых региональной системой оценки качества подготовки обучающихся, системой выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, системой работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся, а также предполагает принятие мер в рамках и других управленческих систем, например, системы работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях, и системы обеспечения профессионального развития педагогических работников.

#### **Пример**

**Цель/задача:** Развитие внутришкольных механизмов управления качеством образования.

**Примеры показателей:**

- доля ОО региона, сформировавших объективную ВСОКО;
- доля ОО, не имеющих признаки необъективных образовательных результатов при проведении оценки качества образования на федеральном уровне;
- доля ОО, в которых проводится мониторинг школьного благополучия;
- доля ОО, в которых сформирована система профилактики школьной неуспешности;
- доля ОО, в которых программами дополнительного образования реализуются на основании учета потребностей обучающихся;
- доля ОО, в которых реализуются программы по выявлению и развитию талантов у обучающихся;
- доля ОО, в которых более (указать процент) обучающихся, охвачены проектом «Билет в будущее».

**Мероприятия, меры, управленческие решения:**

Проведение методических мероприятий по повышению качества управленческой деятельности для руководителей образовательных организаций.

Организация работы стажировочных площадок для руководителей образовательных организаций по вопросам управления качеством образования.

Распространение лучших практик и продуктивных моделей управления.

Проведение «школы молодого руководителя».

Реализация адресных программ повышения квалификации руководителей ОО.

Проведение профессиональных конкурсов для руководителей ОО.

Создание системы финансового мотивирования директоров ОО по результатам мониторинга эффективности управленческой деятельности руководителей ОО.

Принятие решений об отстранении руководителя ОО от занимаемой должности по результатам мониторинга эффективности руководителей ОО.

#### 1.4 Формирование и использование кадрового резерва руководителей образовательных организаций

В соответствии с «Общей концепцией формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации»<sup>2</sup> резервы управленческих кадров формируются с целью повышения качества кадрового состава системы государственного управления и местного самоуправления, включая организации федерального, регионального и местного подчинения, а также с целью раскрытия потенциала наиболее перспективных и талантливых руководителей. Для достижения указанной цели необходимо решить задачи, направленные на обеспечение своевременного подбора претендентов на должности из числа лиц, обладающих наиболее высоким управленческим потенциалом; осуществление планомерной подготовки и профессионального развития управленческих кадров; создание условий для развития кадрового резерва руководителей ОО.

Работа с резервом управленческих кадров может осуществляться на основе следующих принципов:

- гласность и доступность информации о формировании, подготовке и использовании кадрового резерва руководителей;
- добровольность включения и нахождения в кадровом резерве кандидата на руководящую должность;
- объективность оценки профессиональных и личностных качеств кандидата, результатов его профессиональной деятельности;
- соблюдение равенства прав граждан при включении в кадровый резерв;
- эффективность использования кадрового резерва.

При этом претендентами на включение в кадровый резерв могут быть (и должны быть) члены школьных управленческих команд.

#### **Пример**

**Цель/задача:** Подготовка управленческих команд (в том числе команд кадрового резерва в сфере образования), способных разрабатывать и реализовать эффективные стратегии управления образованием; создание условий для профессионального роста перспективных кадров сферы образования.

**Задача:** Отбор лидеров из числа педагогических и руководящих работников образовательных учреждений с высоким уровнем трудовой активности, деловой инициативы и компетентности (профессиональной, коммуникативной, информационной, правовой) для формирования кадрового резерва.

**Примеры показателей:**

<sup>2</sup> «Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации» (одобрена Комиссией при Президенте РФ по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, протокол от 29.11.2017 № 5)

- доля ОО, в которых претендент по итогам конкурсного отбора и обучения включен в кадровый резерв системы образования региона для замещения вакантных должностей «руководитель», «заместитель руководителя» муниципальных и государственных образовательных организаций;
- доля муниципалитетов, в которых сформирован кадровый резерв на замещение должностей руководителей образовательных организаций;
- доля муниципалитетов, в которых сформирована управленческая команда из числа руководителей, заместителей руководителей и ведущих учителей;
- доля претендентов, включенных в кадровый резерв, назначенных на должность руководителя или заместителя руководителя в текущем году;
- периодичность обновления кадрового резерва;
- доля муниципалитетов, в которых сформирована конкурсная система назначения руководителей образовательных организаций;

**Мероприятия, меры, управленческие решения:**

Проведение конкурса на включение в кадровый резерв руководителей образовательных учреждений.

Проведение обучения и стажировок для претендентов, включенных в кадровый резерв.

Формирование, обучение, оценка эффективности работы управленческих команд.

Наличие документа, регламентирующего назначение руководителей образовательных организаций, с учетом результатов мониторинга эффективности руководителя ОО и/или по результатам конкурса на включение в кадровый резерв.