

СТАТЬИ

УДК 371.113.1(571.56)

**МОНИТОРИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ШКОЛ:
ОПЫТ РАБОТЫ В РЕГИОНЕ****Алексеева Г.И., Михалева О.И., Абрамова Д.Г.***АОУ РС (Я) ДПО «Институт развития образования и повышения квалификации
им. С.Н. Донского – II», Якутск, e-mail: teleke@mail.ru*

Статья раскрывает опыт работы региона по повышению профессиональной компетентности руководителей общеобразовательных организаций (ОО). Авторы описывают особенности разработки и апробации мониторинга эффективности руководителей школ, использованные показатели и индикаторы мониторинга. Предметом мониторинга являются результаты и условия деятельности образовательных организаций и их руководителей. При проведении мониторинга эффективности руководителей ОО учтены специфика образовательных организаций, существенные характеристики условий региона. Качественной новизной представленного опыта является то, что показатели разработаны с учетом показателей Паспортов региональных проектов ФП «Образование» и Методики оценки региональных управленческих механизмов ФИОКО. Авторы отмечают, что современный директор является лидером, менеджером и организатором образовательного процесса, что отражается в профессиональной и личностной характеристиках, в компетенциях. В статье описаны показатели, полученные результаты, приведен анализ результатов мониторинга. Авторы считают, что разработанные показатели индикаторы, методика расчета могут быть использованы в образовательной практике, в системе дополнительного профессионального образования для разработки образовательных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Оценка уровня квалификации (управленческих знаний) руководителей образовательных организаций показывает имеющиеся профессиональные дефициты в области психолого-педагогического обеспечения образовательного процесса в общеобразовательной организации. Поэтому использование результатов мониторинга позволяет реально осуществить адресное, персональное повышение квалификации руководителей общеобразовательных организаций.

Ключевые слова: мониторинг, эффективность, показатели, индикаторы, дополнительное профессиональное образование, профессиональные компетентности, управленческие и педагогические компетенции, современная школа, профессиональная деятельность, общеобразовательные организации, обучающиеся

SCHOOL EFFECTIVENESS MONITORING: EXPERIENCE IN THE REGION**Alekseeva G.I., Mikhaleva O.I., Abramova D.G.***Teacher's Retraining Institute of Republic of Sakha Yakutia named S.N. Donskoy – II,
Yakutsk, e-mail: teleke@mail.ruteleke@mail.ru*

The article reveals the experience of the region in improving the professional competence of the leaders of educational institutions. The authors describe the features of the development and testing of monitoring the effectiveness of school leaders, the indicators used and monitoring indicators. The subject of monitoring is the results and conditions of the educational organizations and their leaders. When monitoring the effectiveness of the leaders of public organizations, the specifics of educational organizations and the essential characteristics of the conditions of the region were taken into account. The qualitative novelty of the presented experience is that the indicators are developed taking into account the indicators of the passports of the regional projects of the FI «Education» and the Methodology for assessing the regional management mechanisms of the full name. The authors note that the modern director is the leader, manager and organizer of the educational process, which is reflected in the professional and personal characteristics, in competencies. The article describes the indicators, the results obtained, provides an analysis of the monitoring results. The authors believe that the developed indicators, indicators, calculation methods can be used in educational practice, in the system of additional professional education for the development of educational programs for continuing education and professional retraining. An assessment of the qualification level (managerial knowledge) of the leaders of educational organizations shows the existing professional deficits in the field of psychological and pedagogical support of the educational process in a general educational organization. Therefore, the use of monitoring results allows you to actually carry out targeted, personal training of heads of general educational organizations.

Keywords: monitoring, efficiency, indicators, indicators, additional professional education, professional competencies, managerial and pedagogical competencies, modern school, professional activity, educational organizations, students

Директор – ключевая фигура, от которой в современной ситуации зависит функционирование и развитие школы. Исследователи отмечают, что современный директор является воплощением трех позиций – идейного лидера, менеджера и организатора образовательного процесса [1].

Для обеспечения высокого качества образования в современных школах нужны конкурентоспособные, с высоким уровнем профессиональной подготовки руководители, умеющие ответственно и профессионально действовать в современных условиях.

Современный директор школы – руководитель, который занимается административной, экономической, финансовой, юридической, хозяйственной, образовательной деятельностью. Поэтому ему необходимо формировать и развивать целый комплекс педагогических и управленческих компетенций.

В настоящее время сложились и требуют решения следующие противоречия:

– между объективной потребностью в компетентном руководителе и недостаточными методами их оценивания для оказания психолого-педагогического и методического сопровождения;

– между интегративной природой профессиональной компетентности руководителя школы и отсутствием научно-методического обеспечения и системных подходов по сопровождению его профессионального становления.

Разработке проблем теории управления образованием, анализу личности и деятельности руководителя школы посвящены исследования: Ю.В. Васильева, Ю.А. Конражевского, М.И. Кондакова, В.Ю. Кричевского, В.С. Лазарева, О.Е. Лебедева, А.М. Моисеева, А.А. Орлова, М.М. Поташника [2], П.И. Третьякова, К.М. Ушакова, Т.И. Шамовой, Е.А. Ямбурга и др. [3]. В этих исследованиях выявлены факторы проблем в деятельности директоров, определены их роли и место в развитии системы образования.

В.И. Зверева, В.А. Слостенин, Е.Э. Смирнова, Г.С. Сухобская, А.Р. Фонарев в своих исследованиях раскрывают сущность и различные аспекты становления профессиональной деятельности руководителей [4]. Методологическую и теоретическую основы нашего исследования составляют их труды.

Важными направлениями деятельности Института развития образования и повышения квалификации являются формирование тенденций образовательной политики, создание системы работы по экспертно-аналитической деятельности, научно-методическое сопровождение инновационных проектов, повышение квалификации и переподготовка педагогических и руководящих работников республики. Для успешного решения задач модернизации общего образования руководитель образовательного учреждения должен по-новому осмыслить свою профессиональную деятельность. Он выполняет не только педагогическую деятельность, но и управленческую, которая требует второго образования, управленческого – в рамках системы повышения квалификации и профессиональ-

ной переподготовки. Более 15 лет на базе Института проводится целенаправленная работа по профессиональной переподготовке «Менеджмент в образовании» руководящих кадров образовательных учреждений. Практическая часть курсов ИП проводится с участием сетевых руководителей, привлекаемых к образовательной деятельности из числа наиболее опытных и успешных директоров школ г. Якутска и республики. Одним их эффективных форм работы с управленческими кадрами стало проведение мониторинга эффективности руководителей школ.

Основными целями проведения регионального мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций являются:

1. Совершенствование кадрового состава общеобразовательных организаций.

2. Развитие профессиональных компетентностей руководителей образовательных организаций.

Предметом мониторинга являются результаты деятельности ОО, руководителя и условий, в которых осуществляется функционирование образовательных организаций Республики Саха (Якутия). При проведении мониторинга эффективности руководителей ОО учитывается специфика образовательных организаций:

– ступени образования (начальная школа, основная школа, средняя общеобразовательная школа);

– доступность и отдаленность школ (отдельно оценивалась эффективность руководителей арктических и северных школ).

В мониторинге имеют значение следующие характеристики регионального образования:

1. Очаговая система расселения (2/3 обучающихся проживают в городской местности).

2. Рост количества малочисленных и малокомплектных школ (207 малокомплектных школ) вследствие оттока населения из сел.

3. Сложная дорожная логистика.

4. Низкая скорость интернета в удаленных районах и наслегах, высокие тарифы на обеспечение доступа сети Интернет по спутниковой технологии.

5. Многонациональный состав обучающихся, в том числе наличие детей мигрантов из стран СНГ, большинство из которых не владеет (или плохо владеет) русским языком. Общее количество мигрантов в республике более 11 тысяч.

В республике 36 муниципальных образований: 34 муниципальных района и 2 городских округа. В состав муниципальных районов, в свою очередь, входят

городские и сельские поселения (365 населенных пунктов), 31 муниципальный район является национальным.

В республике 633 директора школ, лицеев и гимназий, из них 20 директоров специальных коррекционных школ, 6 частных негосударственных. Особенностью сети образовательных организаций республики является то, что 71,3% школ находятся в сельской местности.

Материалы и методы исследования

Для проведения мониторинга используются данные государственного статистического наблюдения и данные внутренних исследований.

Для достижения целей мониторинга эффективности руководителей ОО определены ключевые показатели, характеризующие эффективность руководителя. Содержательные направления показателей определены на основе Паспортов региональных проектов ФП «Образование» и Методики оценки региональных управленческих механизмов ФИОКО (таблица). Система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций состоит из 49 индикаторов по 9 показателям.

Для обеспечения соразмерности суммируемых величин (используемые в методике показатели имеют разную размерность, например проценты, единицы и др.) проводится нормирование по следующим значениям:

1. Проценты переводятся в десятичные дроби (100% – 1, 70% – 0,7 и т.д.).

2. Единицы измерения «да/нет» соответствуют баллам 0/1.

3. Показатель «Численность обучающихся организации в расчете на одну ЭВМ, используемую в учебных целях» рассчиты-

вается по формуле: количество обучающихся 2–11 класс/количество ЭВМ, используемых в учебных целях.

4. Введены коэффициенты по показателям участия в ВОШ:

Наличие победителей регионального этапа ВОШ – 5 (при наличии победителя регионального этапа ВОШ – 5 баллов).

Наличие победителей общероссийского этапа ВОШ – 10.

Результаты исследования и их обсуждение

Мониторинг эффективности руководителей общеобразовательных организаций Республики Саха (Якутия) выявил как успешные, так и проблемные зоны: по некоторым показателям получены уровни ниже среднего.

Особое внимание надо уделить работе руководителей с кадровым резервом, так как у 64,2% руководителей общеобразовательных организаций по показателю «Работа по формированию кадрового резерва» результаты ниже среднего уровня: руководители ОО ведут недостаточную работу по профессиональному развитию педагогов и профориентации обучающихся.

Низкие образовательные результаты учащихся определяются разными факторами, в том числе малочисленностью, отдаленностью или слабым ресурсным обеспечением школ. Социально-экономические ресурсы семьи, методическое сопровождение образовательного процесса, принимаемые управленческие решения, личностные и профессиональные качества руководителей играют немаловажную роль в достижении школой высоких образовательных результатов и эффектов.

Показатели мониторинга эффективности руководителя образовательной организации

№	Показатели	Предлагаемые индикаторы	Единица измерения
1	Обеспечение базовой подготовки обучающихся	Доля обучающихся, которые изучают родной язык (языки коренных народов Республики Саха (Якутия), в том числе русский язык как родной), в общем числе школьников	%
		Доля обучающихся, которые изучают национальную культуру народов Республики Саха (Якутия), в общем числе школьников	%
		Удельный вес участников ЕГЭ по физике в общей численности участников ЕГЭ	%
		Удельный вес участников ЕГЭ по химии в общей численности участников ЕГЭ	%
		Удельный вес участников ЕГЭ по биологии в общей численности участников ЕГЭ	%
		Удельный вес участников ЕГЭ по географии в общей численности участников ЕГЭ	%

Продолжение таблицы			
№	Показатели	Предлагаемые индикаторы	Единица измерения
2	Обеспечение подготовки обучающихся высокого уровня	Доля старшеклассников, обучающихся по программам углубленного изучения предметов	%
		Удельный вес участников школьного этапа ВОШ в общей численности обучающихся	%
		Наличие победителей муниципального этапа ВОШ от численности участников школьного этапа	Да/нет
		Наличие победителей регионального этапа ВОШ от численности участников школьного этапа	Да/нет
		Наличие победителей общероссийского этапа ВОШ от численности участников школьного этапа	Да/нет
		Удельный вес участников школьных конкурсных мероприятий (соревнований, НПК, конкурсов и т.д.) в общей численности обучающихся	%
		Удельный вес обучающихся, принявших участие в муниципальных конкурсных мероприятиях (соревнованиях, НПК, конкурсах и т.д.), в общей численности обучающихся	%
		Удельный вес обучающихся, принявших участие в республиканских конкурсных мероприятиях (соревнованиях, НПК, конкурсах и т.д.), в общей численности обучающихся	%
		Удельный вес обучающихся, принявших участие в общероссийских конкурсных мероприятиях (соревнованиях, НПК, конкурсах и т.д.), в общей численности обучающихся	%
		Удельный вес выпускников, поступивших в вузы по результатам олимпиад	%
3	Объективность результатов внешней оценки	Наличие на сайте школы результатов внешней оценки (не учитывая НОКУ)	Да/нет
4	Условия осуществления ОД	Доля обучающихся, которые обучаются в кабинетах технологии, оборудованных под новое содержание (робототехнику, компьютерный дизайн и т.п.), в общем числе школьников	%
		Доля детей, обучающихся на имеющемся при школе учебно-опытном участке, в общем количестве обучающихся	%
		Численность обучающихся организаций общего образования в расчете на одну ЭВМ, используемую в учебных целях	Условных единиц
		Удельный вес учащихся 5–11 классов, обучающихся с применением сетевой формы обучения, в общей численности учащихся 5–11 классов	%
		Удельный вес обучающихся с применением дистанционных технологий, в общей численности обучающихся	%
		Удельный вес лиц с ограниченными возможностями здоровья и детей-инвалидов, обучающихся с применением дистанционных технологий, в общей численности обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и детей-инвалидов	%
		Удельный вес обучающихся по дополнительным образовательным программам с ОБЗ, занимающихся с применением дистанционных технологий, в общей численности нуждающихся детей	%
		Скорость подключения к сети Интернет 100 Мбит/с и выше (городская местность); 50 Мбит/с и выше (сельская местность)	Да/нет
		Наличие обучающих компьютерных программ по отдельным предметам или темам, доступных для использования обучающимися	Да/нет
		Наличие программ компьютерного тестирования, доступных для использования обучающимися, в общем числе образовательных организаций общего образования	Да/нет
		Наличие автоматизированной информационной системы АИС «Сетевой город»: электронный дневник, электронный журнал	Да/нет
Наличие электронной библиотеки	Да/нет		
5	Организация индивидуализации обучения	Удельный вес обучающихся по индивидуальным учебным планам, в общей численности обучающихся общеобразовательной организации	%

Окончание таблицы			
№	Показатели	Предлагаемые индикаторы	Единица измерения
6	Организация профориентации и ДО	Доля выпускников, продолживших послешкольное образование или выбравших свою профессию исходя из профиля обучения (за последние 3 года)	%
		Доля обучающихся, охваченных основными и дополнительными общеобразовательными программами цифрового, естественнонаучного и гуманитарного профилей	%
		Удельный вес обучающихся по дополнительным образовательным программам с ОВЗ, занимающихся с применением дистанционных технологий, в общей численности обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и детей-инвалидов	%
		Доля детей, получивших рекомендации по построению индивидуального учебного плана в соответствии с выбранными профессиональными компетенциями (профессиональными областями деятельности) с учетом реализации проекта «Билет в будущее»	%
		Охват обучающихся дополнительным образованием	%
7	Работа по формированию кадрового резерва	Удельный вес учителей в возрасте до 35 лет, имеющих наставника, в общей численности учителей до 35 лет	%
		Удельный вес педагогических работников, прошедших добровольную независимую оценку квалификации	%
		Доля учителей общеобразовательных организаций, вовлеченных в национальную систему профессионального роста педагогических работников	%
		Доля учителей, участвующих в профессиональных конкурсах, в целях предоставления возможностей для профессионального и карьерного роста, в общей численности учителей	%
		Удельный вес учителей, участвовавших в муниципальных, региональных и федеральных конкурсах, направленных на развитие добровольчества в школах, повышение уровня мотивации школьников и педагогов к участию в волонтерской деятельности, в общей численности учителей	%
		Удельный вес обучающихся, участвовавших в муниципальных, региональных и федеральных конкурсах, направленных на развитие добровольчества в школах, повышение уровня мотивации школьников и педагогов к участию в волонтерской деятельности, в общей численности обучающихся	%
		Удельный вес педагогов, прошедших повышение квалификации за последние 3 года	%
		Удельный вес педагогов, имеющих диплом о профессиональной переподготовке	%
8	Управление образовательным процессом	Наличие статуса ФИП, РИП	Да/нет
		Наличие специальных программных средств для решения организационных, управленческих и экономических задач (без учета систем автоматизированного документооборота)	Да/нет
		Наличие системы электронного документооборота	Да/нет
		Наличие положительного результата аттестации	Да/нет
9	Условия для формирования и оценки компетенций руководителей	Наличие внешней независимой оценки сформированности профессиональных компетентностей руководителя ОО	Да/нет
		Повышение квалификации руководителей ОО на основе адресных рекомендаций	Да/нет

Ниже среднего уровня значение получено по показателю «Обеспечение подготовки обучающихся высокого уровня». Этот показатель свидетельствует о том, что только в образовательных организациях повышенного уровня (гимназии, лицеи)

организована более целенаправленная и эффективная работа по поддержке способных обучающихся.

Трудности испытывают руководители школ по управлению в условиях цифровизации образовательной среды, внедрения

инновационных технологий обучения: не во всех школах используется автоматизированный электронный документооборот, реализуется сетевое образование, применяются дистанционные технологии для обучения детей с ОВЗ. Здесь одной из проблем является низкая скорость интернета во многих школах. В процентном соотношении мало образовательных организаций, в которых руководители оборудовали кабинеты технологии под новое содержание (робототехнику, компьютерный дизайн и т.п.), создали учебно-опытные участки.

По итогам оценки уровня квалификации (управленческих знаний) руководителей образовательных организаций выявлены дефициты и в области психолого-педагогического обеспечения основ образовательного процесса в общеобразовательной организации. Оценка профессионализма руководителей (деловые качества, профессионально-ценностные ориентации, общие и специальные способности, управленческие умения) показала, что необходимо совершенствовать умения по организации внеучебной деятельности, планированию, принятию и реализации решений, обеспечению деятельностью учащихся и эффективному взаимодействию с вышестоящим начальством.

В целом полученные результаты мониторинга позволили:

- определить проблемные направления в деятельности руководителей образовательных организаций и ориентировать систему дополнительного профессионального образования на решение данных проблем;
- выявить эффективных руководителей образовательных организаций, имеющих более высокий потенциал и «стартовые» позиции в реализации задач Указа, способных стать лидерами в обеспечении целевых показателей развития системы образования Республики Саха (Якутия);
- мотивировать руководителей образовательных организаций и работников муниципальных образовательных систем к развитию своих организаций в соответствии с задачами и приоритетами, определенными в национальном проекте в сфере образования, в том числе к повышению качества образования посредством включения в сетевое образование;
- привлечь внимание органов исполнительной власти и местного самоуправления, а также активной общественности к про-

блемам и перспективам развития системы образования.

Выводы

Принципиальным условием мониторинга эффективности деятельности руководителя образовательной организации является его комплексный характер, учитывающий все многообразие задач, решаемых при реализации национального проекта в регионе. Мониторинг эффективности деятельности руководителей образовательных организаций является одним из действенных инструментов реализации Указа Президента Российской Федерации «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (от 07.05.2018 № 204 в ред. от 19.07.2018) [5], Указа Главы Республики Саха (Якутия) «О стратегических направлениях развития образования в Республике Саха (Якутия)» от 22 ноября 2018 года, № 190 [6].

Результаты мониторинга позволили предпринять следующие управленческие решения:

1. Подготовить рекомендации к аттестационным комиссиям муниципальных образований.
2. Учитывать результаты при организации повышения квалификации по целевым группам.
3. Использовать результаты при стимулировании руководителей образовательных организаций.

Список литературы

1. Антипина И. Анализ современных подходов к оценке профессиональной компетентности руководителя школы // Вектор Науки. 2011. № 3. С. 29–32.
2. Катышев Н.М. Сущностная характеристика понятия «Управление» // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 2. [Электронный ресурс]. URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=9046> (дата обращения: 02.05.2020).
3. Цибульникова В.Е. Общие основы менеджмента в образовании: учебное пособие для студентов педвузов. М.: МГПУ, 2016. 232 с.
4. Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М.: Издательский гуманитар. центр «ВЛАДОС», 2002. 320 с.
5. Указ Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 года» от 07.05.2018 № 204 в ред. от 19.07.2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/71937200/> (дата обращения: 02.05.2020).
6. Указ Главы РС (Я) «О стратегических направлениях развития образования в РС (Я)» от 22 ноября 2018 года, № 190. [Электронный ресурс]. URL: <https://glava.sakha.gov.ru/ot-22-noyabrya-2018-g-----190> (дата обращения: 02.05.2020).