



ГАОУ РХ ДПО «Хакасский институт развития образования и повышения квалификации»

Мониторинг эффективности деятельности  
руководителей образовательных организаций  
Республики Хакасия

Абакан, 2020

Мониторинг эффективности деятельности руководителей образовательных организаций  
Республики Хакасия

**Основания**

Мониторинг эффективности деятельности руководителей муниципальных образовательных организаций проводился по инициативе МОиН РХ с целью анализа состояния и перспектив развития управленческих механизмов в системе образования республики.

**Период проведения:** декабрь 2019 – февраль 2020.

На основании представленных материалов и информации с официальных сайтов муниципальных органов управления образованием были изучены три вопроса:

1. процедура оценки эффективности деятельности и аттестации руководителей образовательных организаций;
2. система стимулирования руководителей;
3. работа по формированию резерва управленческих кадров.

**Направление 1 Система показателей эффективности деятельности руководителей муниципальных образовательных организаций (далее - МОО)**

***1.1 Процедура оценки эффективности деятельности проводилась по следующим показателям:***

- перечень показателей эффективности деятельности руководителей МОО;
- закрепление в локальном акте (наименование, реквизиты);
- система мониторинга, текущего и итогового контроля достижения значений утвержденных показателей эффективности деятельности руководителей;
- учет специфики ОО при оценке эффективности руководителей;
- использование результатов оценки эффективности деятельности руководителей в процедурах аттестации руководящих работников;
- рекомендации по результатам оценки.

***1.1. 1. Перечень показателей эффективности деятельности руководителей МОО***

При анализе представленных материалов из МОУО видно, что в РХ существует практика разработки показателей и критериев оценки эффективности руководителей МОО путем составления общего перечня и формирования конкретных показателей по типам образовательных организаций.

1.Общий перечень показателей используется в муниципальных образованиях г. Абаза, Усть – Абаканский, Аскизский, Алтайский, Бейский, Богградский, Орджоникидзевский и Ширинский районы.

2.Различные показатели для разных типов ОО используются в муниципальных образованиях г. Саяногорск, г. Сорск, г. Черногорск.

При определении перечня общих показателей для всех руководителей МОО использовали разные подходы.

**В городе Абакане** используются следующие показатели эффективности деятельности руководителей общеобразовательных учреждений:

- соответствие деятельности ОУ требованиям законодательства в сфере образования;
- удовлетворенность населения качеством предоставляемых образовательных услуг;
- обеспечение качества образовательной деятельности;
- информационной открытости ОУ;
- реализация программ, направленных на работу с одаренными детьми, сохранение и укрепление здоровья обучающихся;
- обеспечение условий для получения образования детьми с разными образовательными запросами и потребностями;
- обеспечение условий для изучения хакасского языка и удовлетворения этнокультурных образовательных потребностей;

**В Аскизском районе** используются два показателя:

- за интенсивность труда и высокие результаты работы;
- за качество выполненных работ.

Кроме этого, в районе выплачивается ежемесячная премия за высокую результативность профессиональной деятельности и качественное предоставление образовательных услуг.

**Ширинский район** выплаты стимулирующего характера *за интенсивность* и высокие результаты работы устанавливается в соответствии с 7 показателями. Выплаты стимулирующего характера *за качество* выполняемых работ устанавливаются в соответствии со следующими показателями:

- образовательная деятельность (3 критерия);
- создание условий для осуществления образовательной деятельности (7 критериев);
- работа с кадрами (3 критерия);
- обеспечение благополучного и защищённого детства(4 критерия);
- управленческая деятельность (7 критериев).

**В городе Саяногорске** используются группы показателей по типам ОУ (ОО-20 , ДОО- 19, ДО-14 показателей), при этом отмечается повтор показателей.

**В Таштыпском районе** показатели для стимулирующих выплат разработаны для 3 групп ОО: ОО, ДОО, ДО. Группы показателей по качеству и общедоступности

образовательных программ и повышению профессиональной компетентности руководителя всех трех групп одинаковые, а по показателям эффективности управленческой деятельности и созданию условий для осуществления учебно - воспитательного процесса они различны.

***Сводная таблица Показателей, используемых в муниципалитетах представлена в  
Приложении 1***

*1.1.2. Закрепление в локальном акте (наименование, реквизиты)*

Процедура оценки эффективности руководителей МОО происходит в соответствии с разработанными локальными актами в УО **всех муниципальных образований РХ.**

Как правило, в Приказах по УО утверждается Порядок /Положение «...о выплатах стимулирующего характера руководителям ОО». Даты утверждения варьируются от 2013 года (Черногорск) до 2019 года (Ширинский район).

*1.1.3. Система мониторинга, текущего и итогового контроля достижения значений утвержденных показателей эффективности деятельности руководителей*

Система мониторинга, текущего и итогового контроля достижения значений утвержденных показателей эффективности деятельности руководителей представляет собой: периодичность и содержание контроля (система показателей).

Периодичность: **Текущий** контроль заключается в том, что раз в месяц руководители представляют ЛИСТЫ самооценки, где указаны позиции по интенсивности и качеству деятельности. **Итоговый** контроль осуществляется раз в год, когда руководители представляют итоговые отчеты по утвержденным показателям.

**В городе Абакане** подчеркнули, что кроме ежемесячных отчетов (самооценка руководителей ОУ), проводятся плановые и внеплановые проверки ГУО, собеседования по итогам календарного и учебного годов, поквартальные, полугодовые, годовые отчеты о выполнении муниципального задания.

Коллеги из города **Сорска** проводят **еженедельные** оперативные совещания с руководителями образовательных учреждений, что рассматривается как форма текущего контроля эффективности деятельности руководителей МОО.

Несколько иная ситуация сложилась в **Боградском районе**. Определение уровня эффективности и результативности деятельности руководителей образовательных организаций осуществляется по итогам мониторинга, проводимого специалистами, методистами методического кабинета Показатели результативности деятельности руководителей образовательных организаций муниципального образования предоставлены не были.

*1.1.4. Учет специфики ОО при оценке эффективности руководителей*

При оценке эффективности руководителей во всех муниципалитетах используются показатели, разработанные в соответствии со спецификой образовательной организации. При этом необходимо подчеркнуть, что в информации по данному исследованию в разделе «Процедура оценки эффективности деятельности» (п.1), перечень показателей эффективности деятельности руководителей МОО лишь три муниципальных образования представили различные показатели для разных типов ОО: город Саяногорск, город Сорск, город Черногорск. На практике, как следует из информации МОУО, **специфика, связанная с типом образовательной организации**, учитывается при оценке эффективности руководителей МОО. Иных оснований для оценки эффективности руководителей нет. Специалисты **Орджоникидзевского района** уточнили, что при оценке эффективности руководителей учитываются, также, наличие в образовательной организации интернатов, филиалов, подвоза детей к ОО, котельных и обеспечение их безаварийной и безопасной деятельности. *Следует заметить, что коэффициенты по социальным условиям функционирования ОО и иным параметрам не учитываются.*

*1.1. 5. Использование результатов оценки эффективности деятельности руководителей в процедурах аттестации руководящих работников*

Специалисты девяти муниципальных образований подтвердили использование результатов оценки эффективности деятельности руководителей в процедурах аттестации руководящих работников. В городе **Сорске** результаты эффективности деятельности руководителей **планируется** учитывать при всестороннем изучении аттестационных материалов. В **Таштыпском районе** основанием для оценки результативности деятельности руководителей муниципальных дошкольных, общеобразовательных организаций и учреждения дополнительного образования служит **публичный отчет о самообследовании ОО**. К сожалению, не совсем понятно, когда, где и в связи с чем проходят публичные защиты отчетов о самообследовании. В практике аттестации директоров школ г. Москвы используется процедура публичной защиты Программы развития школы. **Аскизский район** уточняет, что заработная плата с учетом стимулирующих выплат руководителя учреждения не должна превышать 2-кратный размер средней заработной платы с учетом стимулирующих выплат основного персонала (не совсем понятно, ЧТО имели ввиду коллеги).

*1.1. 6. Рекомендации по результатам оценки*

На основе результатов оценки эффективности деятельности руководителей проводится анализ, даются рекомендации в муниципальных образованиях города **Абакан, Усть-Абаканский район**). Разрабатывается план мероприятий по повышению эффективности деятельности руководителей образовательных организаций в **Боградском**

**районе.** В МОУО **Ширинского и Алтайского районов** уточнили, что рекомендации выносятся по мере необходимости. В остальных 8 муниципалитетах рекомендации по итогам оценивания эффективности руководителям образовательных организаций не даются.

## ***1.2 Наличие системы стимулирования руководителей МОО***

### ***1.2.1. Виды стимулирования руководителей МОО***

Стимулирование руководителей МОО осуществляются в соответствии с Приказом/Положением о выплатах стимулирующего характера (локальные акты есть в каждом муниципальном образовании). К основным видам стимулирования руководителей МОО (во всех муниципалитетах) относят:

- выплаты за интенсивность труда и высокие результаты работы;
- за качество выполняемых работ.

Кроме этих традиционных видов стимулирования, в муниципалитетах разработаны и используются иные виды стимулирования:

- премиальные выплаты по итогам работы (город **Абакан, Ширинский район, город Абаза, город Черногорск, город Саяногорск**);
- ежемесячная премия за эффективное управление в размере 50% должностного оклада (город **Абакан**);
- за выполнение особо важного поручения руководителя УО (**Боградский район**);
- ежемесячная премиальная выплата за привлечение внебюджетных средств в размере 5% от суммы привлеченных средств (но не более одного должностного оклада), материальная помощь (город **Черногорск**);
- за почетные звания, государственные награды (город **Саяногорск**);
- премиальные выплаты за организацию и проведение на базе ОО мероприятий районного, республиканского, всероссийского уровней, за наличие у обучающихся, педагогических и руководящих работников ОО значимых побед в очных конкурсах, учрежденных (организованных) органами власти всероссийского, международного уровней (**Усть-Абаканский район**);
- за стаж непрерывной работы, выслугу лет (город **Сорск, Орджоникидзевский район, город Саяногорск**);
- выплаты за присвоение государственной награды, знаков отличия в сфере образования и науки выплаты за заведование отделениями, филиалами, учебно-консультационными пунктами и др. при школе (город **Сорск**).

В **Таштыпском районе** используются следующие виды стимулирования: доплаты, надбавки, премии, материальная помощь.

### *1.2.2. Периодичность установления стимулирующих выплат*

Стимулирующие выплаты за интенсивность труда, высокие результаты работы, качество выполненных работ выплачивается ежемесячно, при наличии оснований, предусмотренных в соответствующем локальном акте. Премии выплачиваются ежеквартально и по итогам года. В городе **Абазе и Боградском районе** стимулирующие выплаты устанавливаются ежеквартально.

#### ***Выводы по направлению 1. Система показателей эффективности деятельности руководителей муниципальных образовательных организаций (далее - МОО)***

При анализе представленных материалов из МОУО видно, что в Республике Хакасия существует практика разработки показателей и критериев оценки эффективности руководителей МОО путем составления общего перечня и формирования конкретных показателей по типам образовательных организаций. У каждого из подходов есть плюсы и минусы. К положительным аспектам можно отнести понимание разработчиками универсальности методов и форм управленческой деятельности, восприятие муниципальной системы образования как единого образовательного пространства, функционирование которого выстраивается в едином нормативно-правовом поле. К отрицательным аспектам данного подхода можно отнести игнорирование особенностей социальных условий, возможностей и результативности партнерских связей. Перечень факторов, определяющих особенности функционирования ОО может быть продолжен, в зависимости от территориального расположения ОО, например, как это уточняют коллеги их Орджоникидзевского района

Рекомендуем МОУО рассмотреть варианты переработки системы показателей оценки эффективности руководителей с учетом модели оценки компетенций работников образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам общего образования. Данные материалы могут быть использованы для разработки актуальных показателей, которые можно дополнять различными коэффициентами для дифференцированного подхода к оценке эффективности руководителей МОО. Например, *задания диагностической работы ориентированы на набор управленческих функций: анализ (мониторинг), планирование (целеполагание, прогнозирование, стандартизация, проектирование), организация (структуризация, формирование процедур, установление организационной политики организации, руководство, обеспечение), мотивация (подбор и расстановка кадров, подготовка кадров, направленное воздействие на кадры, формирование благоприятной внутренней культуры, ресурсообеспечение), контроль (учет, измерение параметров*

*работ, создание критериев оценки, оценка, корректирующие действия), координация (обеспечение коммуникаций, распределение заданий, согласование).*

Периодичность осуществления контроля (текущий- 1 раз в месяц, итоговый- раз в год) оценивается как достаточная и не требует изменения. Необходимость рекомендаций определяют руководители и специалисты МОУО, осуществляющие оценку эффективности руководителей МОО. Виды стимулирования руководителей и его периодичность разнятся в муниципалитетах, что может рассматриваться как один из признаков отсутствия единого подхода в оценке деятельности руководителей ОО на территории РХ.

## ***Направление 2 Процедура аттестации руководителей МОО***

### ***2.1. Форма проведения аттестации руководителей МОО***

Универсальной формой оценки качества деятельности руководителей системы образования выступает процедура аттестации, цель которой заключается в определении соответствия уровня квалификации руководителя, кандидата на должность руководителя предъявляемым требованиям. Порядок аттестации руководителя и кандидатов на должность руководителя муниципальной образовательной организации разработан на примере Порядка аттестации руководителя и кандидатов на должность руководителя государственной образовательной организации Республики Хакасия, который, в свою очередь, основан на пункте 4 статьи 51 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с последующими изменениями), пункте 11 статьи 7 Закона Республики Хакасия от 05.07.2013 № 60-ЗРХ «Об образовании в Республике Хакасия» и определяет категорию лиц, подлежащих аттестации, цель и форму проведения аттестации, порядок формирования и работы аттестационной комиссии. Данный документ является основным во всех муниципалитетах, что объясняет наличие одной и той же модели аттестации руководителей образовательных организаций РХ.

Аттестация кандидатов на должность руководителя предшествует заключению трудового договора с руководителем муниципальной образовательной организации. Аттестация руководителя проводится один раз в пять лет. Аттестация кандидатов на должность руководителя проводится в форме собеседования, в ходе которого аттестационная комиссия определяет соответствие уровня квалификации кандидата на должность руководителя требованиям, установленным квалификационной характеристикой руководителя образовательной организации. Аттестация руководителя проводится на основе всестороннего анализа результатов его профессиональной деятельности, который включает в себя экспертизу аттестационных материалов. Экспертиза аттестационных материалов проводится по критериям, разработанным и



утвержденным аттестационной комиссией. Аттестация руководителя МОО проводится как с приглашением аттестуемого на заседание аттестационной комиссии, так и без его присутствия.

## *2.2 Система оценки компетенций руководителей в процедуре аттестации руководителей МОО*

Анализ показателей эффективности деятельности руководителей муниципальных образовательных организаций показал, что **Оценка компетенций** руководителей ОО в настоящее время НЕ проводится. В результате сравнительного анализа показателей, используемых для оценки эффективности руководителей МОО г. Абакана и двух сельских районов с перечнем управленческих компетенций, которые проверялись в ходе апробации модели оценки компетенций работников образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам общего образования (далее – Модель) представлена в **Приложении 2**.

Так, показатели оценки эффективности руководителей, разработанные в г. Абакане, в целом коррелируют с содержанием управленческих компетенций Модели. Показатели, используемые в Бейском и Алтайском районах, лишь частично совпали с управленческими компетенциями Модели. При этом, необходимо подчеркнуть, что при аттестации руководителей МОО в РХ не проводятся диагностические процедуры, аттестуемые руководители представляют пакет аттестационных материалов в аттестационную комиссию. Приглашение на собеседование применяется лишь в случае возникновения конфликтных ситуаций.

## *2.3 Учет показателей по квалификации в области управления*

Показатели по квалификации в области управления учитываются при проведении аттестации руководителей МОО только в отдельных муниципалитетах. Так, в городе Саяногорске, городе Абакане, городе Сорске, Ширинском и Усть-Абаканском районах показатели по квалификации в области управления учитываются в процессе аттестации и при принятии решений о положительных результатах аттестации. В Алтайском районе при проведении аттестации обращают внимание на наличие дополнительного профессионального образования в области государственного и муниципального управления или менеджмента. В остальных 7 муниципалитетах данные показатели не учитываются.

## ***Выводы по направлению 2. Процедура аттестации руководителей МОО***

Аттестация руководителей МОО проводится единообразно в связи с одним документом, рекомендованным для всех МОУО. Термин «управленческие компетенции» не используется как в процедуре аттестации, так и в практике оценки эффективности

руководителей МОО. Показатели по квалификации в области управления учитываются не во всех муниципалитетах, что свидетельствует о разных требованиях к руководящему составу МОО в системе образования РХ.

Аттестация работников образовательных организаций должна проводиться в логике компетентностного подхода путем оценивания результатов выполнения диагностических работ с использованием тестовых технологий и экспертного оценивания. Содержание диагностических работ для руководителей образовательных организаций должно формироваться с ориентацией на действующие нормативные акты в сфере образования и обеспечивать направленность на проект профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации». При этом диагностическая работа должна содержать тестовые задания для оценки знаний и умений, необходимых руководителю для осуществления трудовых функций, и задания с развернутым ответом (задачи (кейсы) для оценки способности применять знания и умения для достижения поставленных целей, способности осуществлять трудовые действия, закрепленные проектом профессионального стандарта. Каждый вариант диагностической работы должен содержать тестовые задания различного уровня сложности (базового, повышенного, высокого).

### ***Направление 3. Система работы по формированию резерва управленческих кадров***

#### ***3.1 Наличие локального нормативного акта***

Нормативные основы для работы по формированию резерва управленческих кадров системы образования в городах и районах РХ разработаны частично. Так, заявили о наличии Положения о формировании кадрового резерва руководителей два муниципальных образования. В **Таштыпском районе** действует «Положение о кадровом резерве руководителей образовательных учреждений Таштыпского района» (реквизиты не были указаны). В **Бейском районе** Приказом Управления образования от 27.02.2012 г. № 116 утверждено «Положение о формировании и работе с кадровым резервом руководителей муниципальных бюджетных образовательных учреждений Бейского района». В городах Абакане, Черногорске и Саяногорске, а также в Боградском и Орджоникидзевском районах ежегодно издаются соответствующие Приказы (**город Абакан**: Приказ Городского управления образования Администрации города Абакана от 31.12.2019 № 537; город **Черногорск**: приказ ГУО от 03.04.2019 № 433 «Об утверждении списков резерва руководящих кадров муниципальных образовательных организаций г.Черногорска на 2019-2020 учебный год» , город **Саяногорск**: Приказ по ГорОО издается после процедуры комплектования кадрами образовательных организаций; **Боградский район**: Приказ Управления образования администрации Боградского района от 28.03.2018

г. № 35 «О кадровом резерве руководителей ОУ», **Орджоникидзевский район**: ежегодный приказ УО Орджоникидзевского района «Об утверждении комплекса мер по организации работы с резервом руководящих кадров»). В трех районах республики Приказы о формировании резерва управленческих кадров издаются на уровне образовательных организаций (**Усть-Абаканский, Алтайский и Ширинский районы**). Нет локального акта по формированию управленческого резерва в г. **Абаза, г. Сорске, Аскизском** районе.

### *3.2 Мероприятия по формированию и использованию резерва управленческих кадров*

Работа с резервом управленческих кадров в муниципальных образованиях республики поставлена различно. Так, в **Боградском и Бейском** районах выявляют потребность в резерве на руководящие должности и занимаются поиском кандидатов для включения их в резерв. В городе **Абаза, Аскизском и Ширинском** районах ограничиваются направлением на обучение, чаще всего это повышение квалификации или профессиональная переподготовка. Интересная практика работы с резервом управленческих кадров сложилась в **Тащтыпском** районе. Кандидаты принимают участие в мероприятиях, проводимых Управлением образования (работа в составе рабочих, экспертных групп, подготовка и проведение конференций, семинаров, совещаний; участие в мероприятиях мониторингового характера. Организуют участие кандидатов в проведении иных мероприятий, обеспечивающих приобретение теоретических и практических навыков, необходимых для замещения соответствующих должностей, в соответствии с методиками подготовки, переподготовки участников резерва управленческих кадров.

Определенная система разработана и реализуется в г. **Сорск**:

1. Определение потребности в управленческих кадрах.
2. Прием, рассмотрение заявлений и составление списков кандидатов для включения в управленческий резерв.
3. Оценка личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв (на этапе формирования резерва управленческих кадров).
4. Отбор на основе конкурсных процедур кандидатов для включения в управленческий резерв.
5. Мониторинг динамики развития личностно-профессиональных и управленческих ресурсов.
6. Привлечение резервистов к экспертной и аналитической работе, к наставничеству.
7. Направление кандидатов на летнюю школу молодого директора.

**В городе Абакане** при методическом кабинете открыта Школа управленческого мастерства, слушателями которой являются педагоги, включенные в резерв управленческих кадров (есть данные по 2019). Новые подходы, современные технологии командной работы, развивающие методики – это из практики работы с управленческим резервом в **Орджоникидзевском районе**. Так, комплекс мер включает в себя проведение обучающих семинаров («Управление качеством образования в ОО», «Педагогический анализ как основа управления ОО»); педагогических мероприятий в инновационной форме (коворкинг, воркшоп, мировое кафе, печка-куча, коуч-сессия, спиддетинг, краш-тест и др.); тренингов (коммуникативное взаимодействие, самоорганизация, эффективное управление). Изучение вопросов управления и направления на повышение квалификации. **В городах Черногорске, Саяногорске и Алтайском районе** мероприятия по работе с кадровым резервом управления не проводятся.

### *3.3 Привлечение на руководящие должности работников, состоящих в резерве управленческих кадров*

**В городе Абакане** в течение 2018-2019 гг. получили назначение на руководящие должности следующие слушатели городской Школы управленческого мастерства из состава резерва управленческих кадров:

- 1) Захарова О.Н. (назначена директором МБОУ «СОШ № 29»);
- 2) Яковлева И.Л. (назначена директором МБОУ «Лицей»);
- 3) Рыхторова И.В. (назначена директором МБОУ «СОШ № 2»);
- 4) Колядова Н.Г. (назначена заведующей МБДОУ «Д/с «Теремок»);
- 5) Иванова Т.С. (назначена заведующей МБДОУ «Д/с «Сибирячок»);
- 6) Полосина А.Ю. (назначена заведующей МБДОУ «Д/с «Филиппок»)

**В Бейском районе** из кадрового резерва были назначены директорами Асочакова А.А. (Куйбышевская СШИ), Воронкова Г.Н. (Бондаревская СОШ), Богданова О.С. (Бондаревский детский сад). На сегодняшний день из кадрового резерва работают руководителями образовательных организаций: Шульковская Е.В. (Новоенисейская ООШ), Бородаева Н.Н. (Бейский детский сад «Ромашка»), Романцова Н.В. (Бейская СОШИ), Карчигашева С.С. (Бейский детский сад «Ивушка»).

Во всех остальных муниципалитетах привлечение кандидатов на руководящие должности происходит по мере необходимости, результаты работы с кадровым резервом не представлены.

***Выводы по направлению 3. Система работы по формированию резерва управленческих кадров***

Анализ информации по организации и содержанию работы с резервом управленческих кадров показал, что нормативная база для работы с резервом нуждается в ревизии и обновлении. На наш взгляд, необходимо использовать единые подходы к проблеме формирования и использования резерва, что обеспечит мобильность управленческих кадров и позволит более эффективно решать кадровые вопросы в МОО. Практика отдельных МОУО в вопросах организации мероприятий по целенаправленной работе с данной категорией заслуживает особого внимания и диссеминации.