

Аналитическая справка
о проведении мониторингового исследования эффективности руководителей
образовательных учреждений, находящихся в ведении Комитета по образованию
и администраций районов Санкт-Петербурга

Обеспечение качественного образования обучающихся во многом зависит от эффективности управления образовательным учреждением. Ключевой фигурой данного процесса выступает руководитель образовательного учреждения, который в соответствии с частью 3 статьи 26 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» является единоличным исполнительным органом, осуществляющим текущее руководство деятельностью образовательной организации, в соответствии с частью 8 статьи 51 Федерального закона № 273-ФЗ несет ответственность за руководство образовательной, научной, воспитательной работой и организационно-хозяйственной деятельностью образовательной организации. В послании Президента Российской Федерации Федеральному Собранию 1 марта 2018 года отмечена особая роль директоров школ. Обращено внимание на то, что необходимо выстроить открытую, современную систему отбора и подготовки управленческих кадров, директоров школ. В целях реализации федерального проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование» распоряжением Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 № 3273-р утверждены основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста. В рамках данного документа определен ряд мероприятий, направленных на разработку модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций, в том числе разработку и утверждение профессионального стандарта руководителя общеобразовательной организации.

Проведение мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений Санкт-Петербурга позволяет отслеживать и корректировать выявленные региональные тенденции, определять проблемы и направления их решения, влиять на кризисные ситуации, осуществлять контроль за реализацией тех или иных процессов, формировать «точки роста» и др.

Система мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений города направлена на преодоление противоречия между требованиями к профессиональным и личностным качествам руководителя образовательного учреждения и уровнем его готовности к выполнению функций руководителя с целью поиска оптимальных способов повышения эффективности работы образовательного учреждения.

Мониторинговое исследование эффективности руководителей образовательных учреждений, находящихся в ведении Комитета по образованию и администраций районов Санкт-Петербурга (далее - мониторинговое исследование), проведено в соответствии с распоряжением Комитета по образованию от 11.04.2019 № 1118-р «О проведении в 2019 году мониторинга качества образования».

Получение фактологической информации в ходе мониторингового исследования основывалось на таких источниках информации, как данные официальных сайтов образовательных учреждений, отчеты образовательных учреждений о самообследовании,

данные АИУС «Параграф», ведомственная статистика, материалы аттестации руководителей образовательных учреждений на соответствие занимаемой должности.

Мониторинг эффективности руководителей образовательных учреждений Санкт-Петербурга рассматривается в качестве обязательного компонента региональной системы непрерывного развития их профессионального мастерства.

Целью мониторинга выступает:

получение объективной информации об особенностях функционирования и существующих дефицитах в системе управления образовательными учреждениями на региональном уровне;

стимулирование формирования и развития профессиональных компетенций руководителей образовательных учреждений, становления системы непрерывного развития их профессионального мастерства и профессионального саморазвития;

подготовка решений по обеспечению качества управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений Санкт-Петербурга.

Задачами мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений являются:

внедрение единой системы оценки степени сформированности профессиональных компетенций руководителей образовательных учреждений;

организация электронной системы непрерывного и оперативного сбора объективной информации о профессиональных дефицитах и лучших практик управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений;

внедрение алгоритмов анализа информации по итогам оценки эффективности руководителей образовательных учреждений и подготовки рекомендаций по совершенствованию системы непрерывного развития профессионального мастерства руководителей и разработки индивидуальных маршрутов самообразования.

В основу мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений положены следующие принципы:

объективности, достоверности, полноты и системности информации;

открытости, прозрачности процедур мониторинга;

оптимальности использования источников данных для определения показателей эффективности руководителей образовательных учреждений;

инструментальности и технологичности используемых показателей.

Исходя из указанных выше цели и задач мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений Санкт-Петербурга была разработана критериальная модель (системы показателей), построенная на основе применения комплекса показателей, в своей совокупности отражающих такие стороны эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений, как:

сформированность профессиональных компетенций руководителей образовательных учреждений;

качество управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений;

базовая подготовка обучающихся;

подготовка обучающихся высокого уровня;

организация получения образования обучающимися с ОВЗ;

объективность результатов внешней оценки;

условия осуществления образовательной деятельности;
организация профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся;
формирование резерва управленческих кадров;
оценка компетенций руководителей образовательных учреждений.

В системе мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений Санкт-Петербурга использовалась информация о:

диагностике профессиональных дефицитов руководителей образовательных учреждений;

рейтинговании общеобразовательных учреждений по 5 направлениям их деятельности;

выполнении требований действующего законодательства, финансово-хозяйственной деятельности, обеспечения комплексной безопасности, организации воспитательной работы, информационной обеспеченности образовательного процесса;

статистическом наблюдении о качестве условий осуществления образовательной деятельности, в том числе обеспеченность образовательного учреждения квалифицированными кадрами.

Данные и результаты анализа мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений используются для принятия мер и управленческих решений, связанных с:

разработкой новых, обновлением существующих дополнительных профессиональных программ для управленческих работников;

внедрением инновационных инструментов, методик и технологий при реализации дополнительных профессиональных программ, использовании индивидуальных траекторий профессионального развития;

введением дополнительных мер, обеспечивающих повышение мотивации управленческих работников к профессиональному развитию;

обменом опытом и лучшими управленческими практиками.

Результаты мониторингового исследования

Анализ практики администраций районов Санкт-Петербурга по оценке эффективности руководителей образовательных учреждений

В целях анализа практики по оценке эффективности руководителей образовательных учреждений изучены и проанализированы нормативные правовые акты администраций районов Санкт-Петербурга.

В результате установлено, что показатели эффективности руководителей государственных бюджетных образовательных учреждений, находящихся в ведении администраций районов Санкт-Петербурга, установлены распоряжениями администраций районов в соответствии с распоряжением Комитета по образованию от 05.07.2019 № 1996-р «Об утверждении примерных показателей эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений, находящихся в ведении Комитета по образованию и администраций районов Санкт-Петербурга».

Критерии и показатели эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений используются в системе оплаты их труда («эффективного контракта») и предполагают начисление определенного размера доплат в процентном отношении к окладу в зависимости от значения того или иного показателя.

В качестве показателей эффективности используются показатели не только деятельности и достижений самих руководителей, но и эффективности и инновационной активности возглавляемых ими образовательных учреждений, показатели, отражающие состояние процессов цифровизации, достижения обучающихся в конкурсной и олимпиадной деятельности, достижения педагогов в конкурсной деятельности, показатели, отражающие масштаб и уровень сложности управления. Частично используется ряд показателей, применяемых в системе рейтингования школ по 5 направлениям их деятельности.

Особенностью является то, что в одних районах система показателей эффективности разработана и используется применительно к руководителям всех типов образовательных учреждений (Адмиралтейский район, частично Василеостровский район), в других районах она дифференцируется применительно к общеобразовательным учреждениям, прогимназиям, дошкольным образовательным учреждениям, образовательным учреждениям, реализующим АООП, учреждениям дополнительного образования, учреждениям коррекционной направленности (Выборгский, Калининский, Кировский, Колпинский, Красносельский, Красногвардейский районы).

При наличии общих подходов к оценке эффективности руководителей образовательных учреждений просматриваются значительные различия в объеме использования и детализации отдельных показателей применительно к отдельным направлениям деятельности. В частности, в Красногвардейском районе направление деятельности «Соблюдение сроков и полноты исполнения плана финансово-хозяйственной деятельности» подробно описывается четырьмя показателями; направление «Выполнение требований законодательства о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения нужд учреждения» детализируется с применением также четырех показателей. В этом же районе имеется специфический показатель «Ведение самостоятельной бухгалтерии».

Специфические показатели имеются и в ряде других районов. Например, в Василеостровском районе применяются такие специфические показатели, как: «Конкурентоспособность», «Бережливость», «Презентация образовательной организации»; в Красногвардейском районе – «Своевременность подачи декларации на сайт «Энергоэффективность»; в Колпинском районе применяются специфические показатели «Участие общеобразовательной организации в независимых (межотраслевых) процедурах (системах) оценки качества», «Создание условий доступности образования для всех категорий лиц с ограниченными возможностями здоровья», «Реализация программ (проектов, мероприятий) поддержки одаренных детей, талантливой молодежи», «Реализация программ (проектов, мероприятий) поддержки детей, имеющих трудности в обучении, детей, имеющих проблемы со здоровьем».

Анализ показал, что для большинства районов при определении подходов к оценке эффективности руководителей образовательных учреждений при всем многообразии используемых показателей и охвате направлений деятельности не учитывается ряд таких показателей и направлений, как: «Организация воспитательной работы», «Применение

информационных технологий в образовательном процессе и обеспечение широкого использования электронных образовательных ресурсов», «Реализация в образовательной организации инновационной деятельности», «Создание условий доступности образования для всех категорий лиц с ограниченными возможностями здоровья», «Выполнение мероприятий национального проекта «Образование», «Результативность участия педагогов в профессиональных конкурсах», «Организация физкультурно-оздоровительной и спортивной работы, развитие спортивной инфраструктуры», «Государственно-общественное управление», «Удовлетворенность потребителей образовательных услуг», др.

По результатам анализа можно сделать вывод о том, что при оценке эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений применяется широкий спектр показателей эффективности, учитывая разнообразие и специфику деятельности руководителей, отражающие ключевые направления деятельности образовательного учреждения.

***Анализ информации о профессиональных дефицитах кандидатов на должность
руководителя и руководителей государственных образовательных учреждений
Санкт-Петербурга, выявленных при аттестации***

Для подтверждения уровня знаний, умений и компетенции, характеризующего подготовленность к выполнению профессиональной деятельности, руководители образовательных учреждений проходят обязательную аттестацию.

Региональные особенности процедуры аттестации руководителей образовательных учреждений обусловлены спецификой управленческой деятельности в системе образования Санкт-Петербурга. Она состоит в том, что профессиональная компетентность руководителя оценивается в ходе процедур повседневного контроля, проверок и отчетов, но ключевым показателем выступает оценка инновационного потенциала руководителя. Это справедливо с той точки зрения, что для реализации возможностей, предоставленных городом, руководитель образовательного учреждения должен быть лидером педагогического коллектива, обладать инновационным и стратегическим видением целей и способностью привлечения ресурсов. Поэтому региональная модель аттестации изначально ориентирована на непрерывность профессионального развития руководителя и оценки результативности его профессиональной самореализации.

Модель профессионального развития руководителей образовательных учреждений Санкт-Петербурга условно может быть представлена горизонтальным и вертикальным векторами развития. Вертикальный вектор представлен пятью взаимодополняющими ступенями постепенного вхождения руководителя в профессиональное сообщество руководителей Санкт-Петербурга. Петербургская школа стремится быть современной, сохраняя и приумножая традиции и опыт разных поколений. Это возможно только при условии постоянного развития и, самое главное, - анализа происходящего. Эффективность системы может быть обеспечена на основе целенаправленного развития. Профессиональное развитие будущего управленца традиционно начинается задолго до момента назначения кандидата руководителем образовательного учреждения.

Работа с **кадровым резервом** молодых управленцев осуществляется на трех уровнях:

уровень учреждения – выявление и организация работы по профессионально-личностному развитию сотрудников, мотивированных на высокую самоотдачу и эффективность в деятельности учреждения, используя возможности корпоративного обучения;

уровень районный – включение сотрудников, имеющих высокие показатели в деятельности, в кадровый резерв и погружение в профессиональную деятельность. Представление своих работ на профессиональных конкурсах, выступлениях на конференциях, тематических семинарах, стажировках под руководством опытных наставников, обучение на рабочих местах в других образовательных учреждениях – среда профессионального развития будущих руководителей;

уровень города – вовлечение сотрудников, состоящих в кадровом резерве, в мероприятия, которые организуются с целью изучения управленческого опыта не только регионов Российской Федерации, но и стран ближнего и дальнего зарубежья, направлены на формирование новой управленческой культуры, основанной на результативно-деятельностном подходе.

Следующим этапом профессионального развития молодого управленца является прохождение аттестации кандидатов на должности руководителей образовательных учреждений Санкт-Петербурга. В Санкт-Петербурге требования к квалификации кандидатов на должности руководителей образовательных учреждений тождественны требованиям, предъявляемым к действующим руководителям, что позволяет поддерживать лидерские позиции в управлении качеством образования.

Горизонтальный вектор профессионального развития представляет собой профессиональную самореализацию руководителя в профессиональном сообществе руководителей Санкт-Петербурга - Клуб «Инновационных практик образования Санкт-Петербурга».

В профессиональном сообществе руководитель движется постепенно от начинающего руководителя к руководителю-наставнику и, наконец, к руководителю-мастеру, презентующему опыт работы системы образования Санкт-Петербурга на федеральном и международном уровнях.

Региональная модель аттестации руководителей образовательных учреждений Санкт-Петербурга позволяет ему оценить свой уровень профессионального развития и увидеть перспективы дальнейшего роста.

В Санкт-Петербурге для обеспечения выполнения требований Правительства Российской Федерации в части аттестации руководителей и кандидатов в руководители общеобразовательных учреждений разработаны следующие нормативные правовые акты:

постановление Правительства Санкт-Петербурга от 20.02.2007 № 168 «О порядке назначения на должность и освобождения от должности руководителей государственных унитарных предприятий и государственных учреждений, подведомственных исполнительным органам государственной власти Санкт-Петербурга»;

постановление Правительства Санкт-Петербурга от 28.08.2018 № 681 «Об аттестации кандидатов на должность руководителя и руководителей государственных образовательных организаций Санкт-Петербурга»;

распоряжение Комитета по образованию от 02.10.2018 № 3052-р «О мерах по реализации постановления Правительства Санкт-Петербурга от 28.08.2018 № 681».

Перечисленные документы содержат общесистемные требования к проведению аттестации руководителей и кандидатов в руководители общеобразовательных учреждений.

Требования к назначению руководителей соответствуют требованиям к аттестации действующих руководителей, поэтому порядок аттестации также идентичен.

Целями аттестации руководителей образовательных учреждений являются:

повышение эффективности подбора и расстановки руководителей ГОУ;

оценка знаний и квалификации кандидатов на должность руководителя ГОУ;

оценка знаний и квалификации руководителей ГОУ и подтверждение их соответствия занимаемой должности;

стимулирование профессионального роста руководителей ГОУ.

Аттестация состоит из следующих последовательных этапов:

анализа представленных документов и материалов о кандидате на должность руководителя и руководителя ГОУ;

тестирования кандидата на должность руководителя и руководителя ГОУ;

собеседования.

Анализ аттестационной комиссией представленных документов и материалов о кандидате на должность руководителя и руководителя ГОУ является **первым этапом**, во время которого аттестационная комиссия анализирует результаты деятельности образовательного учреждения, в том числе: отчет о результатах выполнения программы развития ГОУ и отчет руководителя за соответствующий календарный год. Указанные отчеты сверяются с данными информационных систем Санкт-Петербурга.

Следующим этапом аттестации является **тестирование**. Оценочные материалы для проведения процедуры тестирования включают не только вопросы, позволяющие проверить когнитивную составляющую квалификации управленца, но и задания, позволяющие оценить готовность к принятию управленческих решений, задания кейсового типа. Продолжительность тестирования составляет 45 минут, не считая времени на проведение инструктажа по работе с программой тестирования, общей организации тестирования и регламенту тестирования. Тестирование осуществляется по единому перечню из 30 вопросов, содержание которых относится к законодательству, педагогике, психологии, физиологии и гигиене, организации и осуществлению образовательной деятельности, теории управления и информационно-коммуникационным технологиям в соответствии с деятельностью ГОУ.

Собеседование является не просто завершающим, но рефлексивным этапом аттестации. Во время проведения собеседования проводится обобщение результатов двух первых этапов аттестации. Для проведения собеседования Аттестационной комиссией создаются рабочие группы, включающие лучших руководителей общеобразовательных учреждений Санкт-Петербурга. Собеседование – этап не столько оценки, сколько интерпретации результатов, актуализации личностных качеств руководителя и проектирования перспектив его профессионального развития.

При проведении собеседования кандидатам на должность руководителя ГОУ задаются вопросы, касающиеся представленной программы развития ГОУ.

При проведении собеседования руководителям ГОУ задаются вопросы, связанные с осуществлением ими управленческой деятельности по занимаемой должности, результатами выполнения программы развития ГОУ. Профессиональная деятельность

руководителя ГОУ оценивается на основе определения ее соответствия квалификационным требованиям, профессиональной компетентности, выполнению должностных обязанностей, а также на основе результатов работы за соответствующий календарный год.

Статистические данные по итогам аттестации кандидатов на должности руководителей и руководителей государственных образовательных учреждений Санкт-Петербурга за 2019 год и 2020 год (январь - апрель) представлены ниже в таблице.

Цель аттестации	Успешно прошли		Принято решение о несоответствии должности					
			1 этап		2 этап		3 этап	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Руководители	1160	176	-	-	4	1	1	-
Кандидаты в руководители	103	30	2	-	11	5	22	13

2019 год

За 2019 год Аттестационной комиссией Комитета по образованию было вынесено 5 решений о несоответствии руководителей образовательных учреждений занимаемым ими должностям.

Из 5 решений:

4 руководителя – не прошли II этап аттестации (компьютерное тестирование);

1 руководитель – не прошел III этап аттестации (собеседование).

За 2019 год Аттестационной комиссией Комитета по образованию было вынесено 35 решений о несоответствии кандидатов на замещение должностей руководителей образовательных учреждений.

Из 35 кандидатов:

2 кандидата – не прошли I этап аттестации (предоставление документов);

11 кандидатов – не прошли II этап аттестации (компьютерное тестирование);

22 кандидата – не прошли III этап аттестации (собеседование).

2020 год

За 2020 год Аттестационной комиссией Комитета по образованию было вынесено 1 решение о несоответствии руководителей образовательных учреждений занимаемым ими должностям (1 руководитель – не прошел II этап аттестации (компьютерное тестирование)).

За 2020 год Аттестационной комиссией Комитета по образованию было вынесено 18 решений о несоответствии кандидатов на замещение должностей руководителей образовательных учреждений.

Из 18 кандидатов:

5 кандидатов – не прошли II этап аттестации (компьютерное тестирование);

13 кандидатов – не прошли III этап аттестации (собеседование).

Во время прохождения II этапа аттестации (компьютерное тестирование) выделены основные профессиональные дефициты руководителей и кандидатов на замещение

должностей руководителей образовательных учреждений. Условно их можно отнести к следующим укрупненным группам:

знание законодательства Российской Федерации (в сфере образования, труда, кадровой политики);

знание основ педагогики и психологии, основ физиологии и гигиены (САНПИН, возрастные особенности обучающихся);

знание основ организации образовательной деятельности (современные образовательные технологии);

знание основ управления образовательным учреждением, организационно-правовых документов, регламентирующие деятельность образовательного учреждения (порядок организации и осуществления образовательной деятельности);

ИКТ-компетентность (работа с текстовыми редакторами, электронными таблицами, электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием).

Интересен факт, что 98% кандидатов на замещение должностей руководителей образовательных учреждений, не прошедших аттестацию, освоили дополнительные профессиональные программы профессиональной переподготовки в области управления образовательным учреждением в частных образовательных организациях в заочной форме с использованием дистанционных технологий.

Во время прохождения III этапа аттестации (собеседование) были выделены основные профессиональные дефициты руководителей и кандидатов на замещение должностей руководителей образовательных учреждений, а именно:

управление реализацией программы развития организации, ее ресурсное обеспечение, координация деятельности участников образовательных отношений;

контроль и оценка результативности и эффективности реализации программы развития;

планирование образовательной, организационно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности общеобразовательной организации;

управление кадровой политикой общеобразовательной организации, реализация системы мотивации персонала.

Одним из важнейших аспектов оценки эффективности руководителей образовательных учреждений является аспект, связанный с оценкой сформированности у них профессиональных компетенций.

По итогам проведенного мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений Санкт-Петербурга последние провели самооценку своих профессиональных дефицитов и сформулировали образовательный заказ на различные формы повышения своего профессионального мастерства.

Представленный ниже перечень тем образовательных запросов руководителей позволяет проанализировать актуальность профессиональных дефицитов, затрудняющих эффективное выполнение ими управленческой деятельности.

Выявленные потребности руководящих работников в повышении профессионального мастерства

Должность	Направления повышения профессионального мастерства	
	текущие	перспективные

Руководящие работники, включая заместителей руководителей, руководителей структурных подразделений общеобразовательных учреждений	- Приоритетные направления развития общего образования Российской Федерации. - Система внедрения новых форм организации профессионального взаимодействия в педагогическом коллективе в решении образовательных задач, развитие медиативных компетенций. - Развитие безопасной комфортной образовательной среды с применением информационно-аппаратного оборудования, обеспечением цифровой и эмоционально-психологической безопасности. - Работа образовательного учреждения по развитию функциональной грамотности как основы формирования современных образовательных концептов. - Организация управления в системе: от комплексной оценки и анализа к корректировке результата через управленческие решения. - Обеспечение компонентов профессионального развития взрослых: коммуникативный, антикоррупционный, информационно-психологической безопасности, здоровьесберегающий, адресной работы с детьми различных категорий.	- Формирование программы развития образовательной организации в комплексе с цифровой поддержкой ее реализации. - Цифровые технологии в управлении развитием школы. Организационная и технологическая инфраструктура цифровизации школы. Цифровые технологии в администрировании школы. Цифровой HR школы (трансформация коллектива, сотрудника и собственной самоорганизации). - Цифровая безопасность. - Модели организации корпоративной культуры школы с учетом возрастания статусов вертикального и горизонтального карьерного роста педагогов. - Система методической работы школы в настоящем и будущем. - Расширение потенциала сетевого взаимодействия, включая очно-дистанционные формы. - Развитие инклюзивной образовательной среды; цифровые образовательные ресурсы для детей с особыми возможностями развития (разработка и внедрение). - Фандрайзинг, краудсорсинг и краудфандинг в управлении образовательными проектами в общем образовании.
--	--	--

Анализ содержания образовательных запросов на повышение профессионального мастерства позволяет утверждать, что наиболее актуальными для деятельности руководителей образовательных учреждений в настоящее время выступают профессиональные дефициты, выявленные по таким показателям оценки эффективности управленческой деятельности как:

- выполнение требований действующего законодательства, исполнительской дисциплины (отсутствие предписаний надзорных органов и подтвердившихся жалоб граждан) – 80 % заявок;

- мероприятия по обеспечению комплексной безопасности, энергосбережению, готовности образовательного учреждения к новому учебному году, правовых документов (обеспечение требований к антитеррористической защищенности объектов и территорий образовательного учреждения; своевременность подачи декларации на сайт государственной информационной системы «Энергоэффективность») – 67% заявок;

- реализация адаптированных основных образовательных программ для обучающихся с ОВЗ – 62% заявок;

- создание условий для организации дополнительного профессионального образования работников образовательного учреждения (наличие программ встроенного и корпоративного обучения; обучение в составе школьной педагогической команды; индивидуальные стажировки для педагогических работников; повышение квалификации в дистанционном формате) – 52% заявок.

Вместе с тем, среди перспективных образовательных запросов повышения профессионального мастерства руководителей образовательных учреждений состав профессиональных дефицитов меняется. На первый план выходят показатели эффективности, связанные с перспективами развития образовательного учреждения, в частности с ее инновационным развитием:

- информационная обеспеченность образовательного процесса (соответствие сайта требованиям законодательства; своевременность предоставления и полнота данных, передаваемых образовательной организацией в подсистемы КАИС КРО: «Параграф» и «Электронный дневник»; использование электронного обучения и дистанционных технологий в реализации образовательных программ; соответствие информационно-образовательной среды образовательного учреждения требованиям ФГОС; внедрение современных цифровых технологий в процесс реализации основных общеобразовательных программ; обучение базовым навыкам программирования; обеспечение кибербезопасности; информационно-библиотечные центры; электронный документооборот, использование цифровых технологий в управлении школой и ОП) – 86% заявок;

- результативность формирования резерва руководящих кадров – 56% заявок.

С учетом выявленных образовательных запросов руководителей образовательных учреждений в системе дополнительного профессионального образования и в деятельности профессионального сообщества руководителей школ Санкт-Петербурга должны осуществляться изменения по нескольким направлениям.

Реализация дополнительных профессиональных программ.

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании», реализуемая в СПб АППО в очной форме с применением электронного обучения, содержательно меняется в соответствии с требованиями профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации», в связи с изменением состава и структуры выявленных профессиональных дефицитов управленческих работников. За последний год в программу включены новые модули, связанные с введением профессионального стандарта «Педагог», реализацией национального проекта «Образование», развитием цифровой образовательной среды. В качестве вариативного компонента программы слушатели выбирают модули, связанные с антикоррупционной деятельностью, государственными закупками, национальной системой учительского роста. Формат реализации программы совершенствуется за счет дистанционных форм обучения, стажировок на базе образовательных учреждений и проектных форм итоговой защиты слушателей по темам, которые отвечают их профессиональным потребностям.

По запросам руководителей образовательных учреждений также была разработана дополнительная профессиональная программа повышения квалификации, реализуемая в очном формате «Управление профессионально-личностным развитием педагога в контексте введения НСУР». Практическая значимость программы заключается в совершенствовании профессиональной компетентности руководителей и специалистов в реализации задач по управлению профессионально-личностным развитием педагога в контексте введения национальной системы учительского роста на основе проектирования системы корпоративного обучения и подготовки педагогов к управлению методической работой в образовательном учреждении.

По итогам мониторинга эффективности деятельности руководителя образовательного учреждения в 2020 году планируется разработка программ повышения квалификации управленческих команд (руководителей и заместителей руководителей). Актуальность программ обусловлена необходимостью моделирования вариативных форматов командного взаимодействия по консолидации управленческих ресурсов региональной системы образования, обеспечивающих эффективное развитие системы общего образования «Школа командного взаимодействия как инкубатор проектирования инновационных форматов качества образования».

Целью программы выступает формирование эффективных управленческих навыков и компетенций руководителей и специалистов, основанных на кооперации и командном подходе к управлению развитием образования. В ходе реализации программы планируется разработать эффективный механизм командного взаимодействия, как «профессионального лифта» в профессиональной карьере педагогических работников для повышения качества общего образования. Данный механизм позволит каждому педагогу, обладающему высокой мотивацией и инновационным педагогическим опытом, получить в процессе командного взаимодействия необходимые навыки управления развитием образовательного учреждения и стать эффективным членом управленческой команды школы. Подтверждением его мотивации и формой развития управленческих компетенций станет инновационный проект, который будет реализовываться под его руководством и с помощью проектной команды, лидером которой будет выступать данный педагог-участник проекта.

Исследование показало, что оперативное реагирование на изменения в образовательных потребностях руководителей осуществляют и Информационно-методические центры администраций районов Санкт-Петербурга. В 2020 году по итогам мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений заявлены следующие дополнительные профессиональные программы повышения квалификации для руководителей:

№ п/п	Наименование программы	Объем программ ы (часов)	Аннотация	Обоснование включения программы в общегородской Реестр
Менеджмент в образовании				
1	Обеспечение развития образовательной организации в русле приоритетов государственной политики в области образования	36	Цель программы - повышение компетентности команд руководителей образовательных учреждений, методистов в освоении и популяризации основных документов, регламентирующих деятельность системы образования на современном этапе. Итоговой работой программы является проект события по изучению нормативного документа в образовательном учреждении	Программа позволит выстроить горизонтальную карьеру каждого педагога, замотивировать к непрерывному профессиональному у развитию
2	Внутришкольная система оценки качества образования (ВСОКО) как элемент проектирования и реализации образовательного процесса	72/36	Цель программы - повышение профессиональной компетентности слушателей в организации эффективного функционирования ВСОКО и использовании результатов оценочных процедур на уровне образовательного	Программа позволит повысить компетентность в области цифрового сопровождения оценочных процедур

			учреждения для принятия и реализации управленческих решений, направленных на обеспечение качества образования	
3	Организация безопасности образовательной среды в контексте требований федерального государственного образовательного стандарта	36	Цель программы – повышение профессиональной компетентности по вопросам обеспечения безопасности образовательной среды	Программа позволит разработать проект цифровой информационно-образовательной среда

Различные варианты и сочетания формального повышения квалификации руководителей дополняются неформальными форматами работы методического объединения руководителей образовательных учреждений Санкт-Петербурга. Непрерывный процесс повышения профессионального мастерства руководителей образовательных учреждений осуществляется в рамках профессионального сообщества руководителей системы образования Санкт-Петербурга.

Наибольшей востребованностью в 2020 году пользуется тематика работы методического объединения руководителей, в которой раскрываются аспекты по отбору, сопровождению и подготовке резерва руководящих кадров в системе образования Санкт-Петербурга. Впервые были обоснованы принципы и форматы оценки отбора кандидатов на должность руководителя образовательного учреждения по итогам командной работы в рамках инновационных проектов, были проведены семинары и мастер-классы лучшими руководителями школ Санкт-Петербурга для резерва руководящих кадров, а также конкурс лучших практик управленческой деятельности среди молодых руководителей образовательных учреждений.

В условиях предупреждения распространения новой коронавирусной инфекции (COVID-19) ключевым аспектом оценки эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений стала готовность школ к оперативному переходу в формат дистанционного обучения. Методическое объединение руководителей стало центром ликвидации профессиональных дефицитов руководителей по данной проблеме. В течение 2-х месяцев методическим объединением руководителей были разработаны документы и проведена серия вебинаров по организации дистанционного обучения. Был разработан модельный проект документа «Положение о реализации образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования и дополнительных общеобразовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий». Были проведены вебинары «Нормативно-правовая поддержка деятельности педагога в условиях дистанционного обучения»,

«Управленческие, педагогические, технологические и методические аспекты организации образовательного процесса с использованием технологий дистанционного обучения».

Ключевым направлением повышения эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений Санкт-Петербурга в 2020 году стало проведение индивидуальных стажировок молодых руководителей образовательных учреждений на базе районных ресурсных центров. Программа стажировки представляет собой формат самостоятельной работы руководителя по тематике наиболее важной для повышения эффективности его управленческой деятельности. Тематика, предлагаемая районным ресурсным центром, позволяет уточнить те аспекты профессиональных дефицитов руководителя, которые ему предстоит устранить в рамках стажировки:

- анализ плана финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения;

- процедура тарификации работников образовательной организации;

- локальная нормативная база по организации платных образовательных услуг;

- стандарты экономического субъекта в части сроков, видов, порядка проведения инвентаризации;

- локальные нормативные документы образовательного учреждения по учетной политике на год.

Еще одним форматом повышения профессионального мастерства руководителей стали формы неформального образования (самообразования).

Значительный объем информации относительно эффективности руководителей образовательных учреждений формируется в ходе анализа результатов конкурсов профессионального мастерства для руководителей образовательных учреждений в системе образования Санкт-Петербурга. В частности, сверка профессиональных компетенций руководителя ежегодно проводится в рамках городского конкурса «Директор года». Инновационные практики управления образовательными учреждениями проходят профессионально-общественную экспертизу в рамках номинации «Управление образовательным учреждением» городского конкурса инновационных продуктов.

Рекомендации районам Санкт-Петербурга по результатам проведения мониторингового исследования:

В целях совершенствования системы оценки эффективности руководителей образовательных учреждений, повышения качества управления системами образования предлагается:

- принять меры по увеличению количества и разнообразия дополнительных профессиональных программ повышения квалификации для руководящих работников, лиц, включенных в кадровый резерв;

- использовать практику реализации дополнительных профессиональных программ для обучения руководителей образовательных учреждений посредством сетевых форм;

- создать систему обучения и подготовки административных команд образовательных учреждений по приоритетным направлениям государственной образовательной политики;

- обеспечить использование в работе по непрерывному повышению профессионального мастерства руководителей образовательных учреждений современных

информационно-коммуникационных технологий, достижений в области образования взрослых, инновационного менеджмента;

скорректировать показатели, используемые для оценки эффективности руководителей образовательных учреждений, имея ввиду системное представление всех ключевых направлений деятельности образовательного учреждения.

Рекомендации Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования:

дать предложения по показателям системы мониторинга эффективности руководителей всех образовательных учреждений Санкт-Петербурга;

включить профессиональные конкурсы руководителей образовательных учреждений в систему непрерывного повышения их профессионального мастерства;

подготовить адресные программы повышения квалификации для руководителей образовательных учреждений Санкт-Петербурга, в том числе в форме стажировки на базе образовательных учреждений с развитой инновационной инфраструктурой, стабильно показывающие высокие образовательные результаты, входящие в публикуемую часть рейтинга образовательных учреждений;

организовать стажировочную деятельность для руководителей образовательных учреждений по вопросам управления качеством образования, использования данных внешних оценочных процедур для улучшения качества образовательных результатов;

организовать сетевое взаимодействие для руководителей образовательных учреждений по инновационным направлениям образовательной деятельности;

расширить практику проведения процедур, направленных на выявление и устранение профессиональных дефицитов руководителей образовательных учреждений.