

Эффективный руководитель школы: предложения и подходы к конкурсному отбору и оценке директоров общеобразовательных учреждений

Малеванов Е.Ю., к.пед.н., директор ИУО РАО, joemal@list.ru

Пуденко Т.И., д.э.н., к.пед.н., зав. Лабораторией ИУО РАО, pudenko@mail.ru

Потемкина Т.В., к.пед.н., вед. научн. сотр. ИУО РАО, potemkinatv@mail.ru

Вальдман И.А., к.пед.н., зав. Лабораторией ИУО РАО, iavaldman@gmail.com

Известен перечень поручений Президента Российской Федерации от 2 мая 2012 г., касающийся важнейших нововведений в системе образования. В этот перечень включены два пункта, непосредственно касающиеся руководителей общеобразовательных учреждений. Это:

- «обеспечить переход на конкурсную систему отбора руководителей общеобразовательных учреждений с публичным представлением кандидатами программы развития общеобразовательного учреждений и последующим заключением срочного трудового договора с победителями конкурса»;
- «разработать показатели эффективности работы руководителей общеобразовательных учреждений, в том числе с учетом мнения родителей и обучающихся, и представить в установленном порядке предложения по их применению».

Исполнение поручений Президента предполагает не только активную работу органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, но и участие профессионального и экспертного сообщества, способного сформулировать конкретные предложения для практиков с опорой на накопленный научный потенциал, проведенные теоретические и прикладные исследования и разработки. В стенах Института управления образованием РАО, много лет занимающегося проблемами эффективного управления системами образования, были подготовлены предложения и рекомендации по практической реализации конкурсного отбора директоров школ, а также показатели для оценки эффективности их деятельности. В предлагаемой статье приведены эти предложения с сохранением стиля практических рекомендаций, адресованных органам управления образованием.

На наш взгляд, оценка эффективности деятельности руководителей общеобразовательных учреждений должна проводиться с использованием критериальной базы, в состав которой входят: единый для российской системы образования перечень критериев эффективности и минимальный набор показателей оценки (содержательно раскрывающих эти критерии), дополненный, при необходимости, показателями, определяемыми региональными (муниципальными) органами управления образованием с учетом специфики условий деятельности, региональных и муниципальных приоритетов в развитии образовательных систем и т.д. Предлагаемый перечень критериев и показателей оценки эффективности работы руководителей общеобразовательных учреждений базируется на системном подходе к определению «зон ответственности» руководителя образовательной организации, в соответствии с которым к этим зонам относятся:

- основные результаты деятельности;
- образовательный процесс, обеспечивающий эти результаты;
- условия реализации образовательного процесса (кадровые, материальные, финансовые и т.д.);
- система управления организацией.

Соответственно, в состав критериев оценки эффективности деятельности директора школы входят:

- позитивная динамика учебных и внеучебных достижений учащихся (по начальной, основной и старшей школе в отдельности, по предметам и т.д.) с учетом характеристики контингента учащихся;
- эффективность (результативность) воспитательной системы школы;
- расширение спектра образовательных программ и качества образовательных услуг в соответствии с социальным заказом;
- повышение профессионального уровня членов педагогического коллектива;
- развитие материально-технической базы образовательного учреждения;
- создание комфортных условий для участников образовательного процесса (учителей, учащихся, родителей);
- повышение открытости, демократизация управления школой.

Позитивная динамика учебных и внеучебных достижений учащихся подтверждается показателями, которые могут быть представлены в виде зафиксированных фактов: результатов итоговой аттестации, сводными данными по успеваемости и качеству знаний учащихся разных ступеней образования, списками участников предметных олимпиад, свидетельствами участия учащихся школы во внешкольных мероприятиях и т.д.

Рекомендуемые показатели оценки 1:

- динамика учебных результатов итоговой аттестации, сводных данных успеваемости и качества знаний учащихся разных ступеней образования;

- динамика внеучебных достижений учащихся (участие во внутришкольных мероприятиях, а также внешкольных олимпиадах, конференциях, форумах т.п.).

Под развитием воспитательной системы общеобразовательного учреждения понимаются позитивные

изменения, которые в конечном итоге должны обеспечить качественно новые результаты школьного воспитания – не только необходимые социальные знания и позитивное отношение к ценностям социума, но, главное, - опыт самостоятельного социального действия.

Изменения в воспитательной системе должны происходить по трем основным направлениям. Во-первых, учащимся должен быть предоставлен максимальных выбор в видах деятельности, обеспечивающих воспитательный эффект, в количестве действующих в школе направлений внеурочной работы. Во-вторых, необходимо развитие воспитательной среды, расширение организованного воспитательного пространства, как в самой школе, так и за ее пределами на базе и при взаимодействии с различными социокультурными институтами. В-третьих, должен стать более гибким и разнообразным набор форм и технологий воспитывающей деятельности, который будет максимально эффективным для каждого ребенка, позволит ему приобрести позитивный социальный опыт.

Рекомендуемые показатели оценки 2:

- изменение количества направлений внеурочной работы, видов и форм организации деятельности учащихся, обеспечивающих воспитательные результаты;
- изменение количества реализуемых социальных проектов, в которых участвуют школьники, и числа участников.

Критерий расширение спектра образовательных программ и качества образовательных услуг в соответствии с социальным заказом отражает результаты деятельности руководителя общеобразовательного учреждения по повышению востребованности школы социумом, укреплению ее престижа, конкурентоспособности, в том числе, и финансовой самостоятельности.

Рекомендуемые показатели оценки 3:

- изменение доли учащихся, реализующих индивидуальные образовательные программы;
- изменение количества дополнительных образовательных программ;
- изменение численности контингента обучающихся.

Критерий повышение профессионального уровня членов педагогического коллектива отражает деятельность руководителя учреждения образования по оказанию поддержки профессионального развития педагогов.

Результаты данной деятельности могут быть представлены в виде зафиксированных фактов, свидетельствующих об организации и проведении внутришкольных, межшкольных и др. мероприятий (семинаров, конференций) с участием педагогов школы, известные широкой профессиональной общественности результаты научно-методической работы учителей школы, факты организации деятельности внутришкольных профессиональных педагогических сообществ, оказания помощи молодым учителям и т.д.

Рекомендуемые показатели оценки 4:

- динамика организации и проведения внутришкольных, межшкольных и иных научно-практических мероприятий (семинаров, конференций) с участием педагогов школы;
- изменения в организации деятельности внутришкольных профессиональных педагогических сообществ (с представлением результатов динамики профессионально-го развития педагогов).

Под развитием материально-технической базы общеобразовательного учреждения понимаются позитивные изменения в оснащенности учебного процесса, обеспечивающие использование новых педагогических технологий, в том числе, информационно-коммуникационных; реализацию программ профильного обучения и т.д., а также создание необходимой материальной среды для внеурочной деятельности, технических условий для инклюзивного образования детей с проблемами физического развития и т.д. Содержательное наполнение этого критерия в наибольшей степени зависит от актуальной ресурсной обеспеченности школы, специфики контингента и образовательных программ, целей и задач развития, определенных программой развития конкретного общеобразовательного учреждения.

Рекомендуемые показатели оценки 5:

- изменение информационной среды обучения (количества учащихся на 1 компьютер, количества компьютеризированных рабочих мест педагогов, банка информационных образовательных ресурсов и др.);
- изменение материальной базы для занятий физической культурой и реализации программ оздоровления школьников.

Создание комфортных условий для участников образовательного процесса (учителей, учащихся, родителей) выявляется на основании проведения анкетных опросов, интервьюирования, бесед с участниками образовательного процесса, а также с помощью других диагностических средств, нацеленных на определение соответствия созданных в школе условий (материально-технической базы, информационно-образовательной среды, санитарно-гигиенических условий, психологического климата, кадрового обеспечения процесса обучения) требованиям ФГОС, а также социальным и профессиональным потребностям учителей, учащихся и их родителей.

Рекомендуемые показатели оценки 6:

- изменения в обеспечении безопасности здоровья и жизни школьников (санитарно-гигиенические условия, безбарьерная среда, школьное питание, психологический комфорт и т.д.).

- обеспечение психологического комфорта и безопасных условий деятельности учителя.

Под повышением открытости школы, демократизацией внутришкольного управления понимаются позитивные изменения, выражающиеся в качестве и количестве открыто предъявляемой информации о деятельности школы, условиях пребывания детей, программах развития, участия в проектах и т.д., поддержании и развитии сайта школы, использовании интерактивных форм общения с родителями, общественностью, а также мероприятий с открытым представлением и обсуждением проектов и программ развития, планируемых локальных изменений и годовых итогов работы (публичные доклады, в том числе содержащие информацию о шаге развития учреждения в сравнении с данными предыдущих публичных докладов) и в целом наличии системы общественной (внешней) оценки результатов деятельности школы и т.д. Дальнейшая демократизация управления предполагает стимулирование активности органов государственно-общественного управления, а также органов самоуправления школой, наделение их новыми полномочиями, создание новых форм совместной деятельности администрации и органов общественного управления, в том числе, при решении наиболее актуальных задач.

Рекомендуемые показатели оценки 7:

- изменение полноты и доступности информации о деятельности школы (наличие и качество школьного сайта, система оперативного информирования, публичных докладов администрации, внешней оценки результатов деятельности школы и т.п.);

- изменение полномочий органов самоуправления и органов государственно-общественного управления по решению актуальных задач функционирования и развития общеобразовательного учреждения.

Что касается перехода на конкурсную систему отбора руководителей общеобразовательных учреждений, то организация этого перехода должна строиться, на наш взгляд, с учетом следующих положений:

1. Проведение конкурса претендентов на должность директора той или иной школы обеспечивает конкурсная комиссия по отбору руководителей общеобразовательных учреждений, формируемая учредителем (органами местного самоуправления или региональными органами власти) или организацией, выполняющей функции учредителя, обладающими полномочиями на назначение руководителя общеобразовательного учреждения. Конкурсная комиссия действует на основании утвержденного учредителем (организацией, выполняющей функции учредителя) Положения.

Конкурсная комиссия обеспечивает разработку и принятие следующих правовых актов:

- Положения о конкурсном отборе руководителей общеобразовательных учреждений;
- Перечня критериев и показателей оценки кандидатов;
- Нормативного акта, утверждающего состав экспертной группы по оценке кандидатов на должность руководителя определенного общеобразовательного учреждения.

2. Конкурсная система отбора предполагает реализацию 3 основных этапов:

- подготовительного этапа (организационная, документальная и информационная подготовка);

- проведения конкурсной процедуры;

- заключительного этапа (принятие решения о победителе конкурсного отбора и заключение с ним срочного трудового договора).

3. Для организационного обеспечения конкурсной процедуры создается техническая группа.

В рамках подготовительного этапа основными функциями технической группы выступают:

- сбор и оформление конкурсной документации;

- взаимодействие с кандидатами;

- взаимодействие с экспертной группой;

- информационная поддержка конкурса, обеспечение информационной открытости.

При проведении конкурсной процедуры функциями технической группы являются:

- организация публичного представления кандидатами программы развития общеобразовательного учреждения;

- обеспечение условий для работы экспертной группы;

- информационное сопровождение конкурса.

На заключительном этапе техническая группа обеспечивает подготовку проекта решения конкурсной комиссии об итогах конкурсного отбора; проект приказа о назначении победителя директором общеобразовательного учреждения; проект части срочного трудового договора, регламентирующий обязанности назначаемого руководителя ОУ, с учетом рекомендаций экспертов по включению озвученных целевых ориентиров из предложенной им программы развития общеобразовательного учреждения.

4. Конкурсный отбор рекомендуется проводить в два этапа: этап документального анализа и этап очного знакомства с кандидатом в процессе публичного представления предлагаемой им программы развития общеобразовательного учреждения. Итоговая оценка складывается из оценки соответствия основных характеристик кандидата требованиям к должности директора и оценки программы его предполагаемых действий по развитию общеобразовательного учреждения.

При проведении конкурсной процедуры и формировании требований к кандидатам следует учитывать, что программа развития школы – это организационная основа развития образовательного учреждения, базовый документ, в разработке которого должны принимать участие администрация и участники образовательного процесса – педагоги, учащиеся, родители, то есть, этот документ является итогом коллективного творчества. Кроме того, программа развития учреждения базируется на анализе актуальных достижений и проблем школы, учитывает уровень развития организации, накопленный инновационный и ресурсный потенциал. Кроме того, в настоящее время каждая школа имеет программу развития, содержание и сроки реализации которой индивидуальны. Срок окончания этой программы и момент конкурсного отбора директора учреждения могут не совпадать, что требует от кандидата обеспечения преемственности действующей программе развития. С учетом сказанного, необходимым условием конкурсного отбора с представлением кандидатом программы развития является наличие открытой информации о школе (сайт с размещением действующей программы развития ОУ, ежегодные открытые доклады администрации и т.д.), обеспечивающей знакомство кандидатов с реализуемой программой развития, владение информацией об актуальном состоянии ее реализации, достижениях и проблемах школы.

Кандидат может подготовить и представить на конкурс ключевую часть программы - Концепцию развития общеобразовательного учреждения, которая, в случае его избрания, ляжет в основу обновленной или новой программы развития учреждения, разработанной и принятой всем школьным сообществом. В концепции должны быть зафиксированы предлагаемые кандидатом приоритеты в развитии школы, целевые ориентиры инновационной деятельности и ожидаемые эффекты, увязанные с фактически реализуемой программой развития и актуальным состоянием образовательного учреждения.

Рекомендуется, чтобы в предлагаемой Концепции программы развития соискатель обозначил свое видение необходимых позитивных изменений по следующим основным направлениям:

- позитивная динамика учебных и внеучебных достижений учащихся (по начальной, основной и старшей школе в отдельности, по предметам и т.д.);
- развитие воспитательной системы школы (новые формы и виды воспитывающей деятельности, развитие воспитательной среды и др.); повышение профессионального уровня членов педагогического коллектива;
- развитие материально-технической базы образовательного учреждения;
- повышение открытости, демократизация управления школой;
- создание комфортных условий для участников образовательного процесса (учителей, учащихся, родителей);
- расширение спектра образовательных программ и качества образовательных услуг для повышения конкурентоспособности, востребованности школы в социуме.

5. Экспертная комиссия формируется из представителей учредителя, общественности, педагогического коллектива школы, в которой происходит смена руководителя, старшеклассников и родителей учащихся разных ступеней.

Экспертная комиссия оценивает публично представляемую кандидатом концептуальную часть новой или обновленной программы развития общеобразовательного учреждения. Рекомендуется использовать для оценки следующие критерии:

- а) полнота представленных в концепции направлений развития;
- б) адекватность видения ключевых проблем школы;
- в) обоснованность предлагаемых целевых ориентиров развития;
- г) конкретность предлагаемых целевых ориентиров;
- д) реалистичность предлагаемых изменений;
- е) преемственность действующей программе развития.

Целесообразно использование балльной шкалы оценки, позволяющей в достаточной степени дифференцированно представить результаты публичного обсуждения предложенных разными кандидатами концепций развития школы.

Очевидно, что конкурсный отбор руководителей общеобразовательных учреждений и оценка эффективности их деятельности тесно связаны друг с другом и не должны базироваться на разной критериальной базе.

Изложенный выше подход позволяет методически обеспечить переход к заключению эффективного контракта с руководителем школы таким образом, чтобы в максимальной степени учесть актуальные управленческие задачи вновь назначаемого директора, конкретизировать их с учетом реальных возможностей образовательной организации, сформировать обоснованные контрактные обязательства, мотивирующие эффективную деятельность руководителя и обеспечивающие ее справедливую внешнюю оценку.