

Министерство образования и молодёжной политики Свердловской области
Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного
профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования»
Кафедра проектного управления в системе образования

Оценка эффективности руководителя образовательной организации в процессе аттестации

Методические рекомендации для руководящих работников
общеобразовательных организаций и специалистов муниципальных органов
управления образования

Екатеринбург
2019

Рецензенты:

Т. А. Корчак, кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики профессионального образования ГАОУ ДПО СО ИРО»;

И. Е. Юрлов, директор МАОУ гимназия № 18, г. Н. Тагил

Авторы-составители:

С. А. Иванов, кандидат педагогических наук, заведующий кафедрой проектного управления в системе образования ГАОУ ДПО СО «ИРО»;

И. В. Жижина, кандидат психологических наук, директор НТФ ГАОУ ДПО СО «ИРО», доцент.

Оценка эффективности руководителя образовательной организации в процессе аттестации: методические рекомендации для руководящих работников общеобразовательных организаций и специалистов муниципальных органов управления образования / Министерство образования и молодёжной политики Свердловской области, Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования»; авт.-сост. С. А. Иванов, И. В. Жижина – Екатеринбург: ГАОУ ДПО СО «ИРО», 2019. – 60 с.

Предлагаемые вниманию специалистов системы образования методические рекомендации содержат практико-ориентированную информацию, призванную оказать содействие в оценке эффективности руководителей общеобразовательных организаций. Изложены основные позиции по применению компетентностного подхода в оценочных процедурах в ходе аттестации на соответствие должности руководителя общеобразовательной организации.

Рекомендации соответствуют требованиям современного законодательства Российской Федерации и разработаны с учётом практики муниципальных органов управления образованием в области аттестации руководителей общеобразовательных организаций.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Компетентностный подход в оценке эффективности руководителей.....	7
2. Нормативно-правовые и организационные особенности оценки эффективности руководителей общеобразовательных организаций....	11
3. Самооценка и формирование сведений об аттестуемом руководителе.....	17
4. Формы аттестации и содержание оценочных материалов	27
Библиографический список.....	47
Приложение 1. Система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций Свердловской области в соответствии с РСОКО.....	48

ВВЕДЕНИЕ

Одной из важнейших процедур выявления эффективности деятельности руководителей образовательных организаций является их аттестация, которая предусмотрена Федеральным законом № 273-ФЗ от 29.12.2012 г. «Об образовании в Российской Федерации». Порядок и сроки проведения аттестации при этом устанавливаются учредителями образовательных организаций.

Значимость процедуры аттестации руководителей школ в историческом контексте прослеживается в течение десятилетий. Ещё в «Уставе учебных заведений, подведомственных университетам», принятом в 1804 году, в царствование Александра I, говорилось, что директор должен быть «сведущ в науках, мог исправно судить об искусстве учителей и успехах учеников, был бы деятелен, благонамерен, любил порядок и добродетелен... как хозяин гимназии должен смотреть как за учебной, так и за хозяйственной частью» [1]. Из этих строк мы видим, что в директоре гимназии ценились те же качества, которые важны в руководителе современной школы. Это умение управлять кадрами, ресурсами, процессами, результатами, способность эффективно представлять деятельность организации в информационном пространстве, в социуме.

В современных условиях деятельность руководителей в муниципальных образованиях оценивается по-разному. При этом можно выделить следующие основные проблемы:

- используемые при оценке критерии, показатели, индикаторы, отражающие деятельность руководителей не всегда полно и объективно отражают деятельность образовательной организации;
- оценка лишена независимого характера, поскольку проводится самими учредителями и, соответственно, работодателями руководителей образовательных организаций;
- оценочные процедуры в отдельных случаях проводятся формально, без учёта профессиональных дефицитов руководителей, проблемно-ориентированного анализа деятельности образовательных организаций и определения перспектив, критериев и показателей их развития.

Для разрешения этих проблем представляется, что процедура оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций должна характеризоваться следующими качествами:

- *объективностью* – то есть беспристрастностью, отсутствием предвзятости, способностью давать независимую оценку. Для этого необходима опора на факты, статистику, объективные данные о деятельности образовательной организации;
- *открытостью (публичностью)* – доступностью результатов оценки широкой аудитории, вовлечением в оценку органов коллегиального управления образовательной организации, всех участников образовательных отношений;
- *валидностью* – эффективностью, пригодностью используемых методов, технологий и измерительных материалов для выявления результатов деятельности руководителя;

- *независимостью*, которая минимизирует любые внешние воздействия на оценочные процедуры и их результаты;

- *технологичностью* – упорядоченностью и чёткостью действий, этапов работы системы оценивания. Критериев и показателей оценки должно быть немного, но они должны давать объективную картину эффективности руководителя и легко выявляться на основе соответствующих источников информации;

- *использованием результатов внешних и внутренних оценочных процедур*. Так внешние оценочные процедуры могут включать оценку знаний в области образовательного законодательства, образовательного менеджмента, внутренние – самооценку, самообследование в образовательной организации;

- *динамикой показателей (индикаторов)*, позволяющей создать более объективную картину эффективности деятельности руководителя в течение нескольких лет;

Очевидно, что важнейшие направления оценки эффективности труда руководителей общеобразовательных организаций должны соотноситься с федеральными нормативными документами и включать:

- учёт приоритетов государственной политики в сфере образования в работе и развитии образовательной организации;

- качество подготовки обучающихся (в т.ч. результаты ГИА; эффективность системы воспитания; индивидуализация образовательного процесса; профориентационная работа; работа с одарёнными детьми и с детьми с ОВЗ);

- развитие социального партнёрства;

- качество образовательного процесса (использование современных и эффективных методов, технологий образования);

- формирование дистанционных моделей обучения и цифровой образовательной среды;

- развитие кадрового потенциала образовательной организации;

- развитие материально-технических условий (в том числе, условий для инклюзивного образования);

- развитие инновационного потенциала образовательной организации;

- обеспечение комплексной безопасности и здоровьесбережения в образовательной организации;

- эффективное функционирование внутренней системы оценки качества образования (ВСОКО);

- повышение квалификации самих руководителей в области управления, презентация своего управленческого опыта.

Ещё одно важное направление оценки, которое не всегда включается в оценочные процедуры, заключается в измерении успешности деятельности каждого руководителя по достижению поставленных целей, определённых в стратегических документах – управленческой программе, программе развития образовательной организации.

При этом важными элементами оценочных процедур будут являться:

- умение проводить эффективный анализ собственной управленческой деятельности и деятельности образовательной организации;
- выявление профессиональных дефицитов руководителей и определение путей, возможностей для их преодоления;
- определение и экспертиза целей и задач управленческой деятельности на предстоящий период (представление, защита управленческих программ, проектов);
- стимулирование проектной управленческой деятельности по достижению поставленных целей и задач и планируемых результатов.

Предлагаемые вниманию специалистов системы образования методические рекомендации содержат практико-ориентированную информацию, призванную оказать содействие в оценке эффективности руководителей общеобразовательных организаций на основе компетентного подхода. Рекомендации соответствуют требованиям современного законодательства Российской Федерации и разработаны с учётом практики муниципальных органов управления образованием в области аттестации руководителей общеобразовательных организаций.

1. КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Модернизация Российского общества выдвигает новые требования к качеству профессиональной подготовки руководителя общеобразовательной организации, одним из главных показателей которого выступает такое личностное качество, как профессиональная компетентность, характеризующееся совокупностью специальных знаний и умений, необходимых для решения профессиональных задач.

Ведущим методологическим ориентиром модернизации современного образования является компетентностный подход, суть которого заключается в формировании и развитии у обучающихся компетентностей, обеспечивающих успешную профессиональную деятельность.

Компетентностный подход определяет новые методы и технологии обучения, способствующие развитию самостоятельности, инициативности, творческих способностей, критического мышления у обучающихся и ориентирующие их на конкретный эффективный результат и акцентирует внимание на результате образования, но результат (в отличие от традиционного подхода) рассматривается не как сумма усвоенной информации, а как умение действовать в различных, в том числе в проблемных и нестандартных, ситуациях.

Современный руководитель общеобразовательной организации должен представлять, что понимается под результатом образования, в какой образовательной парадигме осуществляется управленческая деятельность, уметь операционально ставить цели образовательной деятельности организации в целом и субъектов педагогической деятельности, прогнозировать результаты образования на перспективные периоды, постоянно осуществлять сопоставление целей и результатов.

Компетентностный подход в образовании устанавливает новый тип образовательных результатов, не сводимых к комбинации сведений и навыков, а ориентированный на способность и готовность личности к решению разного рода проблем, к многоплановой деятельности.

Эти результаты, называемые компетентностями, рассматриваются, как способности решать сложные реальные задачи – профессиональной и социальной деятельности, мировоззренческие, коммуникативные, личностные.

Использование компетентностного подхода к оценке эффективности руководителя общеобразовательной организации позволяет выстраивать индивидуальные образовательные траектории профессионального развития, решать задачи повышения качества управления образовательной организацией для отбора кандидатов, способных занимать руководящие должности, и стимулирования повышения уровня квалификации руководителей, их личностного профессионального роста и использования ими современных управленческих технологий.

Опираясь на определения управленческой компетентности, которые приведены в исследованиях Беловой Е.Н., Берлим Л.И., Вертохвостовой Г.А.,

Марьина М.И., Иванихина И.В., Семькина И.П. и др. [3], при определении эффективности руководителей мы рассматриваем управленческую компетентность руководителя общеобразовательной организации как личностно-профессиональную характеристику, включающую в себя готовность и способность профессионально выполнять управленческие функции, которые должны обеспечивать эффективное решение профессиональных задач, как результат постепенного накопления знаний и опыта управленческой деятельности.

Основываясь на компетентностном подходе при анализе такого компонента квалификации как готовность к выполнению трудовой деятельности целесообразно проводить оценку сформированности определенных компетенций, необходимых для управленческой деятельности.

В становлении профессиональной компетентности руководителя ОО можно выделить следующие уровни развития [8]:

Высокий профессиональный уровень	<i>высококомпетентный руководитель - директор школы - менеджер - лидер - стратег - организатор – предприниматель</i>
Повышенный профессиональный уровень	<i>компетентный руководитель - директор школы - менеджер - педагог - стратег – организатор-предприниматель</i>
Продвинутый профессиональный уровень	<i>опытный руководитель - директор школы - менеджер - педагог – организатор</i>
Базовый профессиональный уровень	<i>начинающий высококвалифицированный руководитель - директор школы - педагог – организатор</i>

Высокий профессиональный уровень характеризует директора школы как *высококомпетентного руководителя - менеджера - лидера - стратега - организатора - предпринимателя* и является показателем его управленческой компетентности, профессиональной квалификации, социальной и общественной активности, педагогического опыта, подкрепленного высокими результатами достижений педагогов и учащихся, способности к опережающему развитию, умений руководить инновационными процессами и экспериментальной деятельностью образовательной организации; конкурентоспособности на образовательном рынке, проявляющейся в соответствии подготовки выпускников школы современным требованиям рынка труда и профессий, прозрачности образовательных целей и задач для родителей и общественности; стабильности кадров и преемственности поколений учителей; состояния материально-технической, учебной,

методической и информационной базы как условия личностно-ориентированного образования.

Личностными характеристиками такого руководителя являются научный стиль мышления; лидерские и высокие организаторские способности: инициативность; высокий уровень гражданского самосознания; готовность к риску и вера в успех: открытость к нововведениям; интерес к научным исследованиям вопросов школьного образования; обязательность; стремление к обновлению теоретических и практических знаний; деловая этика и поведенческая культура: человеческие взаимоотношения с внешней средой и с коллективом; доброжелательность, коммуникабельность, способность к объективной оценке деятельности каждого члена коллектива, обаятельность, чуткость.

Повышенный профессиональный уровень характеризует директора школы как *компетентного руководителя - менеджера - педагога - стратега - организатора - предпринимателя* и является показателем его умелого руководства школьной организацией с опорой на инновационный опыт не только своей школы, но и других развивающихся школ; лидерских качеств и умений создавать из коллектива команду, действующую в едином направлении к общей цели; коллегиальность в решении задач и принятии ответственных решений для школьной организации; уровня знаний об образовательном рынке, рынке труда, образовании, информационно-компьютерных технологиях, технологии управления; социальных умений (самонаправленность, самоуверенность, рискованность), умений управлять качеством образования и внедрять систему контроля качества деятельности педагогического персонала и качества обучения в школе.

Личностными характеристиками такого руководителя являются творческий подход к делу, требовательность к себе и другим, принципиальность в решении вопросов, готовность к постоянному саморазвитию, повышению профессиональной компетентности в области теории и практики образовательного менеджмента.

Продвинутый профессиональный уровень компетентности директора школы как *опытного руководителя - директора школы менеджера - педагога - организатора* характеризуется показателем его достижений в приобретении умений руководить школьной организацией; понимания и принятия нормативно-правовой базы, концепций и программ развития российской школы на перспективу, требований к педагогическим кадрам и к руководителям - директорам школ; способностей работать с людьми, управлять человеческими ресурсами, формировать стабильный коллектив, выращивать собственные кадры; обладания умениями хозяйствовать в условиях развития большей самостоятельности школы, привлекая социальные связи и возможности попечительских советов для улучшения качества образования.

Личностными характеристиками такого руководителя являются кропотливость в работе, корректность в общении, контактность и доступность для педагогов, мобильность, потребность в повышении квалификации, добросовестность, способность к познанию, критическому анализу, рефлексии,

проектированию модели инновационной школы и процессов, которые в ней протекают, человеколюбие.

Базовый профессиональный уровень характеризует *начинающего высококвалифицированного руководителя - директора школы - педагога организатора*. Педагог, который назначается директором школы, имеет высокий уровень квалификации, сложившийся педагогический опыт и свой стиль управления образовательным процессом и детскими ресурсами.

Работа со взрослым коллективом требует новых знаний о менеджменте человеческих ресурсов, инновационном менеджменте, финансовом менеджменте, знаний из области управления качеством школьного образования; фазах становления школьной организации, ее развития от традиционной знаниевой до инновационной личностно-ориентированной модели.

Личностными качествами такого (начинающего) руководителя являются интеллигентность, такт, толерантность, дружелюбие, дисциплинированность, уравновешенность, готовность к личностному и профессиональному саморазвитию.

К сожалению, личностные характеристики как ценная составляющая профессионализма руководителей никогда не оценивается и не рассматривается при их аттестации. Личностные характеристики руководителя хорошо известны только их субъекту - носителю. Степень соответствия способностей, мотивов, ценностей, черт характера действующего руководителя (или кандидата на эту должность) образу компетентного лидера проверить значительно сложнее, и, как правило, она не включается в оценочные процедуры профессионализма менеджера.

К сожалению, личностные характеристики обычно не считаются значимыми как при формировании управленческого ресурса, так и при назначении директора школы на должность, хотя индивидуально-психологические личностные качества необходимо учитывать в первую очередь.

Анализ тенденций изменения системы образования в последние годы показывает, что задачи развития придется решать не только тем образовательным организациям, которые претендуют на статус инновационных, а всем без исключения. Поэтому профессиональная компетентность руководителя образовательной организации выступает одним из условий успешного функционирования и развития современной школы.

2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Согласно современным стратегическим документам, генеральная цель, поставленная перед системой образования, - это обеспечение высокого качества российского образования в соответствии с меняющимися запросами населения и перспективными задачами развития российской экономики.

Основной запрос общества к системе общего образования - создание равных возможностей для современного качественного образования, достижение качества учебных результатов, позитивных результатов социализации детей. Гарантом реализации этих задач на уровне образовательной организации является руководитель этой организации.

Согласно части 3 статьи 26 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» единоличным исполнительным органом образовательной организации является руководитель общеобразовательной организации.

Руководитель осуществляет непосредственное руководство образовательной организацией, ориентируясь на государственную политику в области образования, установленную законодательством Российской Федерации.

Управление образовательной организацией - многомерная устойчивая система взаимосвязанных действий, оказывающих воздействие на объекты управления с целью обеспечения достижения планируемых результатов.

В системе управления образовательной организацией выделяются основные функциональные области управления, воздействие на которые направлено на сохранение или улучшение качества управляемой системы, а также служит средством достижения целей.

К основным функциональным областям управления образовательной организацией следует отнести кадры, ресурсы, процессы, результаты, информацию.

Воздействие на функциональные области управления - это всегда множество циклов, взаимосвязанных, во многих случаях повторяющихся, которые можно выделить в качестве общих функций управления. К ним относятся: 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).

Руководитель, способный успешно реализовать функции управления в целях гарантированного получения результата решения задач, стоящих перед

образовательной организацией, должен обладать высоким уровнем управленческой квалификации.

При проведении оценки управленческих компетенций используется комплексная технология оценки, сочетающая несколько взаимодополняющих методов оценки компетенций как измеряемого показателя «готовность к выполнению трудовой деятельности».

Требования, предъявляемые к уровню профессионализма и личной эффективности руководителя образовательной организации, напрямую связаны с необходимостью обеспечивать опережающий характер развития образования. В условиях рыночной экономики руководитель должен решать вопросы организации экономически эффективного образовательного процесса, создания и обеспечения функционирования надёжной школы, выполняющей обязательства перед партнерами.

В этой связи максимально важным является вопрос квалификации руководителя образовательной организации, ее оценки и совершенствования.

Согласно российскому Трудовому Кодексу РФ *квалификация* - это уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника [10].

В Законе «Об образовании в РФ» термин «квалификация» уточняется за счет введения вместо словосочетания «опыт работы работника» более ёмкого понятия «*компетенции*». Таким образом, этот Закон определяет понятие «квалификация» как уровень знаний, умений, навыков и компетенции, характеризующий подготовленность к выполнению определенного вида профессиональной деятельности.

Оценка квалификации руководителя и кандидата на должность руководителя – это необходимый инструмент управления рисками. Оценочные процедуры позволяют выявить профессиональные дефициты управленцев, которые влияют на результативность деятельности образовательной организации по обеспечению качества образования.

В настоящее время наиболее устоявшейся системой периодической оценки действующих руководителей и отбора кандидатов на должности руководителей образовательных организаций (далее – руководителей) является процедура аттестации на соответствие должности руководителя государственной образовательной организации (далее – аттестация).

Согласно части 4 статьи 51 ФЗ «Об образовании в РФ» руководители государственных образовательных организаций и кандидаты на эту должность проходят обязательную аттестацию. Порядок и сроки проведения аттестации государственных образовательных организаций устанавливаются учредителями этих образовательных организаций.

Таким образом, Закон «Об образовании в РФ» относит к компетенции учредителя образовательной организации установление правил проведения обязательной процедуры аттестации на соответствие должности руководителя государственной образовательной организации.

В рамках реализации требований трудового законодательства при проведении аттестации на соответствие должности руководителя

образовательной организации целесообразным предметом оценки являются структурные компоненты квалификации управленца, определенные требованиями к должности руководителя образовательной организации.

Формализованные требования к должности руководителя образовательной организации определены в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования», утвержденном приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 26 августа 2010 г. N761 н (далее – ЕКС).

В частности в ЕКС определены следующие требования к квалификации руководителя образовательной организации: «Высшее профессиональное образование по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» и стаж работы на педагогических должностях не менее 5 лет, или высшее профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 5 лет» [7].

Этим же документом определен общий набор требований к знаниям руководителя и его должностным обязанностям.

Таким образом, ЕКС является отправной точкой в разработке инструментария оценки для проведения аттестации на соответствие должности руководителя государственной образовательной организации.

Перечень компетенций, необходимых руководителю общеобразовательной организации, необходимо формулировать на основе требований соответствующего профессионального стандарта. Профессиональные компетенции в документе показаны в виде различных трудовых функций, сумма которых дает обобщенную трудовую функцию (определенную профессиональную компетентность) на определенном уровне квалификации. Каждая из них включает необходимые трудовые действия руководителя, необходимые умения и необходимые знания.

Обновление целей практической деятельности руководителя задает направление развитию его компетенций, пополняет их набор и переводит на новый уровень владения ими. Неспособность совершенствовать уже имеющиеся компетенции и приобретать новые снижает продуктивность управленческой деятельности, что, в свою очередь, не способствует эффективной реализации целей, поставленных перед образовательной организацией.

Обладание максимально полным набором компетенций и способность использовать их для решения управленческих задач позволяет руководителю общеобразовательной организации быть эффективным в деятельности и гарантированно достигать цели в своей работе.

В научных и практических исследованиях представлено обширное многообразие вариативных наборов компетенций, которыми должен обладать

управленец.

Исходя из требований, предъявляемых к руководителю общеобразовательных организаций, предлагаем, на основе опыта других регионов [1], перечень компетенций, сформированный на основе выделения функциональных областей управления (кадры, ресурсы, процессы, результаты, информация).

Перечень компетенций состоит из пяти блоков (назовем их **ПРОФИ: Персонал, Результаты, Образовательный процесс, Финансы, Информация**) и включает в себя следующий перечень компетенций руководителя общеобразовательной организации (Таблица 1).

Таблица 1. Перечень компетенций руководителя общеобразовательной организации

№ п/п	Название кластера	Содержание	Компетенции
1.	Персонал	- это полноценное обеспечение образовательной организации квалифицированными кадрами, создание условий для постоянного непрерывного повышения их квалификации, а также проведение объективной оценки результатов деятельности каждого работника как основы дальнейшей мотивации его труда.	<ul style="list-style-type: none"> • Организация эффективной кадровой политики. • Обеспечение развития кадрового потенциала. • Управление ценностной ориентацией и стимулирование кадров на основе объективной оценки результатов деятельности. • Формирование и развитие структуры управления образовательной организацией, поддержка деятельности коллегиальных органов управления образовательной организацией. • Создание административно-управленческой команды и делегирование полномочий. • Установление эффективных коммуникаций внутри трудового коллектива, управление конфликтами.
2.	Результаты	- это обеспечение режима развития образовательной организации при котором достижение заявленных результатов, соответствующих требованиям ФГОС, является отправной точкой для проектирования новых, более высоких образовательных	<ul style="list-style-type: none"> • Проектирование образовательных результатов согласно ФГОС (личностных, метапредметных, предметных). • Организация внутренней системы оценки качества образования, гарантирующей единство требований и комплексность оценки образовательных результатов. • Обеспечение внешней оценки качества образовательных результатов. • Мониторинг образовательных результатов на основе использования эффективных технологий.

		результатов.	<ul style="list-style-type: none"> • Мотивация обучающихся и учителей на высокое качество образовательных результатов. • Управление системой показателей результатов деятельности образовательной организации, обеспечивающей ее конкурентоспособность.
3.	Образовательный процесс	- это организация целенаправленных, системно организованных воздействий на структурные компоненты основных и обеспечивающих процессов, направленных на реализацию основных задач, стоящих перед образовательной организацией.	<ul style="list-style-type: none"> • Проектирование стратегии развития образовательной организации. • Обеспечение разработки и реализации образовательных программ, программы развития, а также локальных нормативных актов образовательной организации. • Управление образовательным процессом, отвечающим целям и задачам реализуемых программ, запросам социума, с учетом состояния здоровья и возможностей обучающихся, ресурсов образовательной организации. • Руководство формированием образовательной среды образовательной организации. • Регулирование организационно-методической деятельности. • Создание безопасных условий жизнедеятельности образовательной организации и всех участников образовательных отношений.
4.	Финансы	- это обеспечение экономической стабильности образовательной организации путем регулирования ресурсного обеспечения в соответствии со стратегией ее развития.	<ul style="list-style-type: none"> • Регулирование ресурсного обеспечения образовательной организации в соответствии со стратегией ее развития. • Формирование системы оплаты труда и материального стимулирования кадров. • Организация закупочной деятельности. • Мониторинг и оценка ресурсов!, определение возможных источников их пополнения. • Управление финансовыми рисками. • Обеспечение системы мер по выполнению государственного (муниципального) задания.
5.	Информация	- это обеспечение всех уровней и функций управления необходимой информацией,	<ul style="list-style-type: none"> • Нормативное регулирование внутренних и внешних информационных потоков образовательной организации. • Формирование внутреннего информационного пространства,

		<p>влияющей на подготовку и принятие управленческих решений, а также дальнейшую реализацию этих решений, способ влияния на мотивацию участников образовательных отношений, а также один из инструментов достижения конкурентных преимуществ.</p>	<p>эффективных каналов коммуникации и системы обмена информацией, включая документооборот.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Управление информационными коммуникациями в целях удовлетворения потребностей всех участников образовательного процесса. • Использование информационно-аналитических систем как инструмента управления. • Обеспечение взаимодействия с представителями СМИ.
--	--	--	--

3. САМООЦЕНКА И ФОРМИРОВАНИЕ СВЕДЕНИЙ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АТТЕСТУЕМОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Непосредственной процедуре аттестации руководителя образовательной организации может предшествовать его самооценка. В настоящее время существуют разные методики такой самооценки.

Методика 1 – на основе компетентностного подхода ¹

В этой методике каждый критерий предлагается оценить в баллах:

0 – критерий не выражен;

1- критерий выражен на уровне отдельных элементов;

2 – критерий выражен в полной мере.

По завершении самооценки руководитель формулирует саморекомендации по совершенствованию своих профессиональных качеств, опираясь на критерии, получившие оценку в баллах 0 или 1.

Составляющие профессиональной компетентности	Содержание	Оценка в баллах		
		0	1	2
Трудовые действия	Руководство разработкой и утверждение основных образовательных программ			
	Организация локального правотворчества по основным вопросам организации и осуществления образовательной деятельности			
	Формирование дееспособных коллегиальных органов управления образовательной организации с привлечением представителей всех участников образовательных отношений			
	Организация и управление процессом отбора эффективных методов и технологий образования, отвечающих целям и задачам реализуемых программ, запросам социума, учитывающих состояние здоровья и возможности обучающихся, ресурсы образовательной организации			
	Управление процессами достижения образовательных результатов в соответствии с образовательной программой и ФГОС			
	Формирование системы методической работы в школе			
	Формирование дееспособной системы мониторинга образовательной деятельности, внутренней системы оценки качества образования			

¹ Разработана авторами методических рекомендаций на основе компетентностного подхода

	Создание безопасных условий обучения и воспитания в соответствии с установленными нормами, обеспечивающими жизнь и здоровье обучающихся, работников образовательной организации			
Необходимые умения	Применять правовые нормы в управлении образовательной организацией			
	Обеспечивать при разработке образовательных и управленческих программ учет интересов обучающихся, родителей (законных представителей), коллектива образовательной организации, местного сообщества и ключевых партнеров образовательной организации			
	Владеть методами, технологиями и инструментами мониторинга деятельности образовательной организации по различным направлениям			
	Владеть технологиями анализа деятельности образовательной организации			
	Осуществлять стратегическое планирование деятельности образовательной организации			
	Управлять рисками, уметь их предвидеть и предотвращать (минимизировать)			
	Координировать деятельность структурных подразделений, коллегиальных органов образовательной организации, всех участников образовательных отношений по реализации планов и программ			
	Контролировать реализацию образовательного процесса			
	Организовывать профессиональные педагогические сообщества по вопросам обучения и воспитания			
	Владеть навыками организации и мотивации коллектива исполнителей			
	Владеть навыками принятия управленческих решений в условиях различных мнений участников образовательных отношений			
	Предупреждать конфликты и отстаивать собственную позицию			
	Организовывать взаимодействие образовательной организации с органами управления образованием			
	Применять информационно-коммуникационные технологии в управленческой деятельности			
	Владеть навыками организации устной и письменной коммуникации с партнёрами, ведения переговоров			
	Корректировать образовательную программу, программу развития, основываясь на анализе данных внутреннего и внешнего мониторинга и общественной экспертизы			

Необходимые знания	Законодательство Российской Федерации и Свердловской области в сфере образования			
	Федеральные государственные образовательные стандарты, примерные основные образовательные программы			
	Современные парадигмы образования, образовательные технологии и средства обучения и воспитания			
	Принципы, методы и технологии разработки, анализа и реализации управленческих программ			
	Современные информационно-коммуникационные технологии, применяемые в управлении образовательной организацией			
	Основы делопроизводства			
	Современные подходы, методы, технологии и инструменты мониторинга и оценки деятельности образовательной организации			
	Современные подходы, методы, технологии и выявления нужд и профессиональных дефицитов педагогических и иных работников образовательной организации			
	Принципы, методы и технологии профессионального взаимодействия, эффективной коммуникации, ведения переговоров			
	Основы практической психологии, необходимые для руководства образовательной деятельностью, включая вопросы возрастного и профессионального развития, психологии личности и групп			

Саморекомендации _____

Методика 2 – «Снежинка руководителя»²

В этой методике с учётом оценки нескольких компетенций предлагается сформировать «Снежинку руководителя». Все компетенции «снежинки» сгруппированы по семи направлениям. В каждом - вопросы, ответы на которые оценивают в баллах от 0 до 5:

0 - не знаю или не понимаю, о чем речь;

1 - имею общее представление о смысле компетенции;

2 - хорошо знаю теоретически, но на практике не применял/ла;

3 - умею, имею небольшой практический опыт (делал/ла меньше 5 раз)

² Методика разработана авторами методических рекомендаций на основе материалов, представленных на сайте VC.RU - Бизнес, технологии, идеи, модели роста, стартапы // <https://vc.ru>

4 - применяю постоянно, могу оптимизировать и регламентировать (делал/ла больше 5 раз);

5 - владею в совершенстве, могу обучать других.

«Снежинка руководителя» покажет, какие компетенции следует «подтянуть», а какие находятся на высоком уровне. У начинающего управленца снежинка выглядит как несимметричная звезда, у идеального - она становится округлой формы.

Блок 1. People-менеджмент — управление персоналом

Поставьте себе одну оценку от 0 до 5 за каждый пункт, у вас должно получиться 5 оценок:

- *Делегирование*: умеете ли выбирать подходящих сотрудников для решения задачи? Устанавливаете границы ответственности каждому сотруднику? Правильно ли ставите задачи сотрудникам и доносите цели, понимают ли они их?

- *Мотивация*: способны определить, что именно мотивирует подчиненного? Даете обратную связь так, чтобы сотрудник понимал, что от него ждут? Умеете подбирать санкции и поощрения, работающие для конкретного человека?

- *Контроль*: устанавливаете критерии, помогающие сотрудникам в оценке эффективности работы? Есть ли у вас формат отчетности, понятный сотрудникам и удобный руководителю?

- *Планирование*: умеете искать способы достижения цели с учетом ограничений, формировать план действий? Способны оценить ресурсы и ограничения, выделить приоритеты? Составляете календарный план и график достижения целей?

- *Обучение*: сможете определить, каких навыков не хватает подчиненным? Способны ли стать наставником, сформулировать и передать сотрудникам навыки, нужные для работы?

Сохраните оценки и переходите к следующему блоку.

Блок 2. Администрирование - управление процессами

Поставьте себе одну оценку от 0 до 5 за каждый пункт, у вас должно получиться 3 оценки:

- *Целеполагание*: умеете ставить конкретные цели, определять показатели их достижения? Сможете правильно сделать выбор с учетом ресурсов и ограничений?

- *Процессирование*: умеете построить алгоритм действий для создания нового продукта или услуги? Способны разработать полный комплект документов для работы алгоритма?

- *Time-менеджмент*: умеете определять и удерживать приоритеты в работе? Учитываете дополнительные факторы, влияющие на результат? Правильно ли оцениваете время на выполнение задачи?

Сохраните оценки и переходите к следующему блоку.

HR-навыки — подбор персонала

Поставьте себе одну оценку от 0 до 5 за каждый пункт, у вас должно получиться 5 оценок:

- *Подбор*: можете понять, какой специалист необходим в коллективе? Сформировать портрет идеального кандидата, его профессиональные и личные качества? Правильно подобрать кандидата?

- *Найм*: сможете найти лучшего кандидата на условиях, выгодных для ведения дел? Умеете «заразить» соискателей корпоративной культурой, чтобы каждый захотел работать в компании? Корректно ли оформляете сотрудников в штат?

- *Адаптация*: способны оценить сотрудника во время испытательного срока? Поймете, соответствует он должности и ожиданиям организации?

- *Перемещение*: умеете оценивать соответствие подчиненных занимаемым должностям? Принимаете ли верные решения о переводе или повышении? Анализируете собственные кадровые решения?

- *Увольнение*: умеете увольнять людей без взаимных претензий и обвинений? Сможете понять, что сотрудник не подходит компании и оформить увольнение по закону?

Сохраните оценки и переходите к следующему блоку.

Личные качества — работа над собой

Поставьте себе одну оценку от 0 до 5 за каждый пункт, у вас должно получиться 6 оценок:

- *Ответственность*: часто ли вы оправдываетесь? Ищете себе «алиби»? Избегаете трудностей?

- *Мотивация*: у вас есть внутренняя мотивация, стимул для решения задач? Оцените ее силу.

- *Дисциплина*: часто ли вы жалеете себя? Как относитесь к себе: даете поблажки или беспощадны?

- *Системность*: оцените, насколько системно вы подходите к работе.

- *Нетоксичность*: часто жалуетесь, язвите или злословите? Насколько мир для вас выглядит позитивным?

- *Честность*: насколько вы честны с окружающими?

Сохраните оценки и переходите к следующему блоку.

Лидерство — умение вести за собой

Поставьте себе одну оценку от 0 до 5 за каждый пункт, у вас должно получиться 5 оценок:

- *Эмоциональный интеллект*: вы способны понять окружающих, их мотивы и поступки?
 - *Колесо успеха*: знакомы с методологией DISC? Умеете определить роли подчиненных и управлять ими в соответствии с их спецификой?
 - *«Миссионерство»*: умеете ли создать собственную «религию»? Вдохновить подчиненных, чтобы они пошли за вами?
 - *Модели поведения*: способны правильно определить «архетипы» сотрудников? Разбираетесь в треугольнике Карпмана? Меняете ли стиль руководства, чтобы держать подчиненных в тонусе?
 - *Имитационное поведение*: вы умеете пресекать его? Вызываете ли у персонала настоящую реакцию через интерес или проблему?
- Сохраните оценки и переходите к следующему блоку.

Специализация — дополнительные навыки

Вопросы этого блока «привязаны» к сфере руководства именно образовательной организацией. Поставьте по каждому пункту одну оценку от 0 до 5:

- *Переговоры*: способны выдержать сложные переговоры? Умеете убеждать другую сторону?
- *PR-технологии*: применяете их на практике? Насколько успешно вы формируете положительный имидж школы?
- *Презентации*: харизматично ли выступаете перед аудиторией? Ваши презентации обычно заканчиваются положительно?
- *Продукт*: разбираетесь в результатах и качестве образования? Насколько глубоко?

Сохраните свои результаты и переходите к построению диаграммы.

Строим свою «Снежинку руководителя»

После оценки каждой компетенции используйте шаблон, представляющий из себя круг с лучами, на каждом из которых нужно обозначить 5 равных отрезков соответственно пяти баллам по каждому критерию, и постройте свою диаграмму. Лучший результат выглядит как круг по наибольшей окружности, но так бывает редко. Смотрите на короткие лучи - это навыки, которые желательно улучшить.

Оценивать свои компетенции и корректировать диаграмму стоит раз в полгода - так будет виден прогресс, что важно и для самого сотрудника, и для его руководителей.

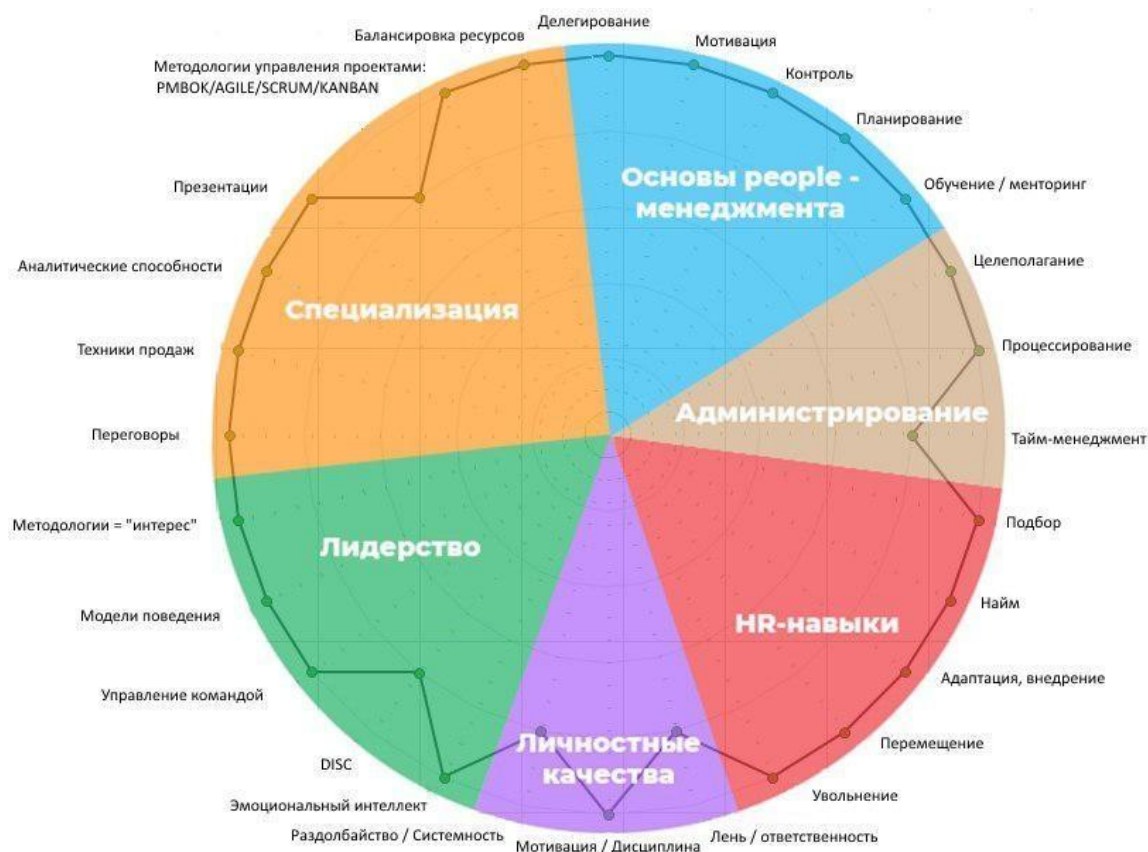


Рисунок 1. Пример заполнения «Снежинки руководителя»³

Формирование сведений об аттестуемом руководителе

Для проведения аттестации руководителя до заседания Аттестационной комиссии формируются сведения об аттестуемом руководителе, которые могут быть систематизированы в аттестационной справке. Аттестационная справка может включать результаты информационного запроса о плановых и внеплановых проверках, результаты тестирования, информацию о повышении квалификации, результаты внешней оценки качества образования в школе за последние годы и другую информацию.

Примерные формы аттестационной справки руководителя образовательной организации

ФИО аттестуемого руководителя	
Должность, дата назначения на должность	
Наименование ОО, муниципальное образование	
Дата рождения, полных лет	
Другое...	

³ Рисунок заимствован с сайта VC.RU - Бизнес, технологии, идеи, модели роста, стартапы // <https://vc.ru>

Информация о деятельности руководителя (ФИО)⁴

с _____ по _____

№	Критерий	Показатели (за последние 3 года)	Подтверждающие материалы
1	Результаты государственной итоговой аттестации	Средний балл государственной итоговой аттестации выпускников 9 класса по русскому языку	Выгрузка данных ЦОИ
		Средний балл государственной итоговой аттестации выпускников 9 класса по математике	
		Средний балл единого государственного экзамена выпускников 11 класса по русскому языку	
		Средний балл единого государственного экзамена выпускников 11 класса по математике	
		Численность/удельный вес численности выпускников 9 класса, получивших неудовлетворительные результаты на государственной итоговой аттестации по русскому языку, в общей численности выпускников 9 класса	
		Численность/удельный вес численности выпускников 9 класса, получивших неудовлетворительные результаты на государственной итоговой аттестации по математике, в общей численности выпускников 9 класса	
		Численность/удельный вес численности выпускников 11 класса, получивших результаты ниже установленного минимального количества баллов единого государственного экзамена по русскому языку, в общей численности выпускников 11 класса	
		Численность/удельный вес численности выпускников 11 класса, получивших результаты ниже установленного минимального количества баллов единого государственного экзамена по математике, в общей численности выпускников 11 класса	
Численность/удельный вес численности выпускников 9 класса, не получивших аттестаты об основном общем образовании, в общей численности выпускников 9 класса			

⁴ Сведения целесообразно представлять в динамике за несколько лет (межаттестационный период)

		Численность/удельный вес численности выпускников 11 класса, не получивших аттестаты о среднем общем образовании, в общей численности выпускников 11 класса	
2	Работа с одарёнными детьми	Численность/удельный вес численности учащихся, принявших участие в различных олимпиадах, смотрах, конкурсах, в общей численности учащихся	Отчёты самообследования, наградные документы учащихся
		Численность/удельный вес численности учащихся - победителей и призеров олимпиад, смотров, конкурсов, в общей численности учащихся, в том числе – муниципального, регионального, федерального, международного уровня	
		Число программ внеурочной деятельности и дополнительного образования	Приказы об утверждении программ, план внеурочной деятельности
3	Профилизация образования на уровне СОО	Численность/удельный вес численности учащихся, получающих образование с углубленным изучением отдельных учебных предметов, в общей численности учащихся	Отчёт самообследования, учебный план
		Численность/удельный вес численности учащихся, получающих образование в рамках профильного обучения, в общей численности учащихся	
		Численность/удельный вес численности учащихся, поступивших после окончания 11 класса в ВУЗы в соответствии с освоенным профилем обучения	Аналитическая справка
4	Формирование дистанционных моделей обучения и цифровой образовательной среды	Численность/удельный вес численности обучающихся с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, в общей численности учащихся	Отчёт самообследования
5	Развитие кадрового потенциала	Численность/удельный вес численности педагогических работников, которым по результатам аттестации присвоена квалификационная категория, в общей численности педагогических работников, в том числе: высшая, первая	Отчёт самообследования, документы о присвоении категории (сканы), документы о повышении квалификации (сканы)
		Численность/удельный вес численности педагогических и административно-хозяйственных работников, прошедших за последние 5 лет повышение квалификации/профессиональную переподготовку по профилю педагогической деятельности или иной осуществляемой в образовательной	

		организации деятельности, в общей численности педагогических и административно-хозяйственных работников	
6	Инновационная деятельность ОО	Количество и название реализуемых (реализованных) инновационных проектов	Паспорт инновационного проекта, приказ об утверждении проекта, публикации о результатах реализации проекта
7	Развитие материально-технических условий	Своевременная подготовка и сдача здания ОО к новому учебному году	Документы о сдаче ОО к учебному году
		Размер финансовых средств, затраченных на улучшение материально-технических условий, в том числе: бюджетных/внебюджетных	Справка из бухгалтерии
8	Обеспечение комплексной безопасности в ОО	Выполнение ежегодных планов деятельности по направлениям комплексной безопасности	Фотоотчёт, планы деятельности
		Наличие паспорта безопасности	Паспорт безопасности
9	Функционирование ВСОКО	Сбор данных по показателям за последние 3 года	Наличие отчёта самообследования за последние 3 года
		Определение динамики показателей и их интерпретация до управленческих решений	Графическое представление динамики показателей и их анализ с выводами
		Соответствие деятельности по оценке качества образования локальному нормативному акту (положению) о ВСОКО	Положение о ВСОКО
10	Повышение квалификации руководителя и презентация его деятельности в образовательном сообществе	Повышение квалификации руководителя за последние 3 года	Документы, подтверждающие повышение квалификации и презентацию управленческого опыта

4. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ И СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

Формами проведения аттестации руководителей общеобразовательных организаций могут являться:

- защита аналитического отчёта о деятельности в межаттестационный период;
- тестирование по вопросам образовательного менеджмента;
- собеседование;
- защита управленческого проекта (управленческой программы, программы развития образовательной организации).

Учитывая тот факт, что в ходе аттестации диагностируются управленческие компетенции, которые можно объединить в пять кластеров, оценку эффективности руководителей образовательных организаций целесообразно проводить по соответствующим пяти модулям:

1. Управление кадрами.
2. Управление ресурсами.
3. Управление процессами.
4. Управление результатами.
5. Управление информацией.

Содержание подготовки руководителя к аттестации (в любых формах) может включать в себя следующую тематику

Основы образовательного права

Государственная политика в области общего образования: нормативные источники и особенности реализации.

Право на образование и образовательное право. Образовательное право как отрасль права. Образовательные правоотношения и их специфика. Общая характеристика и структура образовательного законодательства Российской Федерации. Подзаконные акты федеральных органов управления образованием. Образовательное законодательство Свердловской области.

Педагогико-правовой анализ Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ как организационно-правовой основы деятельности образовательной организации.

Правовой статус и правовая ответственность участников образовательного процесса. Правовое регулирование рабочего времени педагогических работников.

Типичные правонарушения в образовательных организациях и их профилактика.

Локальные акты и локальное правотворчество образовательной организации.

Документационное обеспечение управления и делопроизводство

Содержание, значение делопроизводства. Службы: документации и секретарская. Государственные стандарты по документированию: документ,

формы, классификация и унификация, реквизиты, требования к бланкам, формулярам. Основные виды документов: служебные письма, телеграммы и телефонограммы, справки, акты, записки, приказы и выписки из них, протоколы и выписки из них, другие виды. Организация документооборота, работа с документами. Дела: номенклатура дел, формирование дел. Средства составления текстовых документов, средства копирования и оперативного размножения, средства хранения и поиска документов, средства передачи информации, использование ПК в делопроизводстве, программное обеспечение делопроизводства. Деловая переписка.

Организация финансово-хозяйственной деятельности в образовательной организации

Финансовые потоки. Межбюджетные отношения и нормативное финансирование. Образовательные услуги, заработная плата. Фонды, виды финансовой поддержки образовательной деятельности.

Основы организации экономической деятельности образовательных организаций. Хозяйственный механизм. Приемы и методы хозяйствования, формы и структуры организации экономической деятельности.

Особенности экономической деятельности бюджетных, автономных и казенных организаций. Организация труда и заработной платы в образовании: основные принципы, модели и механизмы. Фонд оплаты труда образовательной организации. Системы материального стимулирования и принципы их построения.

Менеджмент как вид профессиональной деятельности

Организация и управление. Научные подходы и принципы менеджмента. Методологические основы менеджмента, инфраструктура менеджмента. Природа и состав функций менеджмента.

Сущность и система управления. Научные подходы и принципы менеджмента. Методы управления. Организационные процессы. Процессы и функции управления. Коммуникации в управлении. Внутренняя и внешняя среда организации. Организационная структура. Организационные патологии.

Основные понятия управления образовательной организацией с учетом его специфики. Управление функционированием и развитием образовательной организацией. Функции управления. Система управления. Виды и типы планов, иерархия планов. Разработка управленческих решений: функции решения в методологии и организации процесса управления; типология управленческих решений; условия и факторы качества управленческих решений; модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения; целевая ориентация управленческих решений; анализ альтернатив действий; анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив; условия неопределенности и педагогического риска; приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска; эффективность решений; контроль реализации управленческих решений; управленческие решения и ответственность.

Организационные структуры образовательных организаций и механизмы управления. Распределение полномочий и ответственности. Миссия

организации. Руководство трудовым коллективом образовательной организации. Качества эффективного руководителя. Стили руководства.

Управление персоналом и организация профессионального роста педагогов в образовательной организации

Персонал образовательной организации как объект управления. Функциональное разделение труда в образовательных организациях. Подбор и расстановка кадров. Управление деятельностью методических объединений, кафедр, цикловых комиссий. Профессиональная и организационная адаптация молодых специалистов. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Мотивация и стимулирование персонала. Методы выявления потребностей персонала. Механизмы повышения эффективности мотивационных мероприятий. Причины, профилактика и пути преодоления деструкции педагогов. Формирование культуры сотрудничества в организации. Формы и механизмы трансляции опыта среди персонала. Управленческая деятельность по повышению уровня сотрудничества в организации. Организация эффективной методической работы.

Организационная культура и коммуникации в образовательной организации

Понятие «организационная культура» как совокупность унаследованных этических навыков, привычек и ограничений, выработанных организацией в предшествующий период и определяющих поведение ее членов. Методы исследования организационной культуры организации. Изменение организационной культуры.

Общение и коммуникации в образовательной организации. Система организационного общения. Вербальные и невербальные средства коммуникации. Структура коммуникативного акта. Деловое общение. Деловая беседа: стратегия и тактика ведения. Совещания: типы, стили, функции, причины неэффективности. Публичное общение (выступление): подготовка, типичные ошибки. Барьеры общения. Преодоление коммуникативных барьеров.

Основы персонального менеджмента руководителя.

Персональный менеджмент как область знаний, изучающая организацию личного труда руководителя.

Тайм – менеджмент в деятельности руководителя. Применение матрицы Эйзенхауэра, принципа – Парето, принципа ABC, принципа 60:40. Планирование деятельности на рабочий день и неделю.

Стресс – менеджмент как направление персонального менеджмента. Причины стресса. Профилактика стрессогенных факторов, уменьшение напряжения от неизбежных стрессоров и организация системы преодоления их негативных последствий

Управление качеством образования в образовательной организации

Методологические основания современного определения понятия «качество образования». Особенности представлений о качестве образования у различных субъектов образования. Требования ФГОС к образовательным результатам. Пути повышения качества образования. Отражение критериев и

показателей качества общего образования в Требованиях к образовательным результатам ФГОС. Методология и методы общественной оценки качества общего образования. Социальный и личностный заказ: возможности согласования образовательных потребностей.

Формирование внутренней системы оценки качества образования.

Мониторинг в системе деятельности образовательной организации. Выбор объектов мониторинга. Критерии и показатели оценки объектов мониторинга. Сбор информации об объектах мониторинга

Анализ деятельности образовательной организации. Методы анализа деятельности образовательной организации: PEST, SWOT и проблемно-ориентированный анализ. Анализ внешней и внутренней среды образовательной организации

Определение проблемного поля развития образовательной организации. Выбор приоритетных направлений развития. SMART- цели. Планирование повышения качества обучения и преподавания. Анализ и оценка внутренних и внешних возможностей для определения стратегии развития. Оперативное планирование.

Проектный менеджмент и инновации в образовательной организации.

Инновации в образовательных организациях: особенности, источники, введение. Новации и инновации. Организация экспериментальной и инновационной деятельности в образовательной организации. Соппротивление нововведениям и пути преодоления инновационных барьеров.

Сущность и функции проектного менеджмента. Сущностная характеристика проекта как процесса и системы: инновационность, конкретная цель и результат, определенная продолжительность выполнения (начало, конец), ограничения по ресурсам, участие разнообразных специалистов, командная работа. Основные признаки проекта. Понятия: “проект”, “управление проектом”.

Типология проектов в образовательных системах и организациях. Программа стратегического развития образовательной организации как инновационный проект: структура, формирование, реализация. Проекты как структурные элементы программы развития образовательной организации. Критерии успеха проекта, его связь с ресурсами организации, жизненным циклом, философией и культурой организации.

Содержание и этапы проектной деятельности: инициация проекта, планирование, выполнение, контроль, закрытие проекта. Оценка инновационности проекта.

Концептуализация в проектной деятельности (определение образа желаемого будущего).

Сроки проектов: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные проекты. Планирование реализации проекта. Определение целей, задач и деятельности по проекту. Прогнозирование изменений и оценка их влияния на проект. Разработка стратегии и планов защиты проекта от рисков и воздействия

внешней среды. Планирование ресурсов для реализации проекта. Организация системы мониторинга реализации и результатов проекта.

Программа развития образовательной организации как стратегический проект. Структура и технология разработки программы развития ОО.

Командообразование в проектной деятельности. Организация работы проектных команд. Критерии эффективности проектной команды. Оценка результативности труда. Мотивация сотрудников команды.

Обеспечение комплексной безопасности в образовательной организации.

Цели, задачи, основные направления функционирования системы комплексной безопасности ОО. Понятие безопасности жизнедеятельности. Комплексный подход к безопасности ОО. Понятие угрозы. Природные, социальные, техногенные угрозы. Основные меры и мероприятия по обеспечению комплексной безопасности ОО. Основные формы и методы работы. Взаимодействие с органами охраны правопорядка, органами МЧС и медицинскими учреждениями. Значение профилактики и просветительской деятельности.

Образовательный маркетинг в образовательной организации

Сущность образовательного маркетинга. Предпосылки маркетинга. Современная концепция маркетинга. Услуга (товар) в маркетинговой деятельности; комплексное исследование рынка образовательных услуг; методические основы исследования рынка, сегментация рынка. Оценка возможностей рынка; формирование политики выбора образовательных услуг и рыночной стратегии; роль маркетинговой деятельности в процессе разработки и создания услуг рыночной новизны. Разработка ценовой политики; продвижение образовательных услуг, сервис в маркетинговой деятельности; формирование спроса и стимулирование сбыта. Тактический маркетинг. Стратегический маркетинг. Клиенториентированный маркетинг.

Бренд-маркетинговые программы в ОО. Организация PR, GR и рекламных мероприятий в ОО.

Современные технологии управления образовательной организацией.

Технологичность управления образовательной организацией. Управленческие технологии: управления по результатам, управления рисками, управления проектами. Технологии связи с общественностью (PR) и формирования положительного имиджа образовательной организации.

Информационные технологии в управлении образовательной организации. Программно-методическое обеспечение информационных технологий.

Методология и практика государственно-общественного управления в образовательной организации

Государственно-общественное управление образованием: нормативная правовая база, история и опыт становления. Сущность и механизмы государственно-общественного управления в образовательной организации. Отражение структуры государственно-общественного управления в локальных нормативных актах образовательной организации. Цели, задачи и особенности

деятельности коллегиальных органов управления образовательной организации. Роль государственно-общественного управления общеобразовательной организацией в развитии кадрового потенциала и обеспечения качества образования

Рассмотрим различные **формы проведения аттестации** и соответствующие им **оценочные материалы**.

Защита аналитического отчёта

Защита аналитического отчёта о деятельности в межаттестационный период может быть проведена в логике сведений, представляемых аттестуемым руководителем в аттестационной справке, один из вариантов которой представлен в предыдущем разделе методических рекомендаций (информация о деятельности руководителя).

Ещё раз отметим важность представления показателей эффективности руководителя в динамике, желательно за последние 3-5 лет.

Тестирование

Контрольно-измерительные материалы для проведения тестирования при аттестации руководителей формируются на основе:

- нормативных требований Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования, утвержденных приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 26 августа 2010г. №761н.

- содержания Профессионального стандарта руководителя образовательной организации.

Содержание контрольно-измерительных материалов по модулям может быть представлено следующим образом (представлено вслед за А.И. Рытовым и др.) [6].

1. Управление кадрами

- Квалификационные характеристики работ. Стандарты профессий. Источники обеспечения организации кадрами.

- Конъюнктура рынка образовательных услуг. Корпоративные стандарты и методики адаптации работников. Методики планирования и прогнозирования потребности в кадрах. Порядок заключения трудовых договоров, тарифных соглашений и регулирования трудовых споров.

- Методы анализа количественного и качественного состава персонала оценки профессионально-квалификационной структуры кадров. Принципы, методы, технологии, инструменты оценки и сертификации деятельности членов

команды. Показатели эффективности работника, его вклад в общие результаты образовательной организации.

- Методы воздействия и убеждения, мотивирования членов команды, обеспечивающие реализацию политики развития образовательной организации.

- Формы работы по управлению социальными процессами в организации, созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

- Организация процесса непрерывного обучения работников: формы, методы, способы повышения квалификации, инструменты мониторинга и оценки качества дополнительного профессионального образования.

- Принципы, методы и технологии сохранения и поддержания личной работоспособности.

- Принципы, методы, технологии инструменты формирования административно-управленческой команды. Распределение и делегирование полномочий.

- Управление конфликтами. Технологии сонаправленных интересов работника с интересами образовательной организации.

- Стандарты, инструкции и другие основополагающие документы по оформлению управленческой документации.

- Основы социологии, психологии, профессиональной этики педагогических работников.

- Этика делового общения.

- Формы и системы рационализации и оптимизации структур и штатов, укрепления дисциплины труда педагогических работников.

- Правила и нормы охраны труда и противопожарной безопасности.

2. Управление ресурсами

- Стратегия образовательной организации в области развития и управления финансами

- Принципы, методы финансового планирования, порядок разработки прогнозов, перспективных и текущих планов, перспективы развития рынка образовательных услуг

- Особенности финансирования образовательной организации с учетом организационно-правовой формы собственности и реализуемого уровня образования. Формульное финансирование. Субсидии на выполнение государственного задания. Целевые субсидии. Бюджетные инвестиции.

- Порядок составления плана финансово-хозяйственной деятельности, прогнозных балансов и бюджетов денежных средств, планов реализации работ (услуг).

- Порядок финансового обеспечения оказания государственных услуг в сфере образования Российской Федерации.

- Порядок осуществления образовательной деятельности за счет средств физических и (или) юридических лиц по договорам об оказании платных образовательных услуг.

- Принципы, методы, технологии планирования, анализа, контроля и учета (включая отчетность) финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации.

- Принципы, методы, технологии, инструменты ресурсного планирования, повышения эффективности использования ресурсов, контроля исполнения планов, нормы расходования и рационального использования материальных и технических ресурсов организации.

- Правила формирования и своевременного представления полной и достоверной бухгалтерской информации о деятельности организации, ее имущественном положении, доходах и расходах.

- Правила проведения инвентаризации денежных средств и товарно-материальных ценностей.

- Правила проведения проверок и документальных ревизий.

- Законодательство Российской Федерации о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг.

- Порядок подготовки заключения и исполнения хозяйственных и финансовых договоров с исполнителями работ или продавцами услуг и контроля их выполнения.

- Формы и системы оплаты труда, материального и морального стимулирования, а также методы контроля и расходования фондов оплаты труда и материального стимулирования, контроль правильности применения форм и систем заработной платы тарифных ставок и расценок, установленных размеров оплаты труда и окладов.

3. Управление процессами

- Определение, классификация, спецификация, последовательность, точки пересечения и взаимодействия, показатели результативности основных процессов образовательной организации (организация образовательного процесса, организация процессов обучения и воспитания, обеспечение гарантии качества образования, ресурсное обеспечение образовательного процесса, обеспечение безопасности жизнедеятельности, обеспечение социальных гарантий всех участников образовательного процесса, обеспечение государственно-общественного управления образовательными организациями и т. д.).

- Государственная регламентация образовательной деятельности, включающая лицензирование образовательной организации, государственную аккредитацию образовательной деятельности, государственный контроль (надзор) в сфере образования.

- Федеральные государственные образовательные стандарты и требования.

- Государственно-общественное управление образовательной организацией. Необходимость общественной аккредитации организации, осуществляющей образовательную деятельность.

- Внешние и внутренние факторы, способствующие развитию образовательной организации. Технологии анализа внешней и внутренней среды образовательной организации (PEST, SWOT- анализ и т.п.).
- Содержание и основные функции процесса управления, система и группы методов управления, процессное и проектное управление образовательной организацией.
- Методы, технологии и инструменты создания надежной школы.
- Принципы и закономерности управления развития образовательной организации, включая методы, технологии и инструменты контроля процесса изменений.
- Принципы, методы, порядок разработки проектов, прогнозов, стратегических, тактических и текущих планов, перспективы развития рынка образовательных услуг.
- Миссия и цели образовательной организации, принципы, методы разработки и контроля реализации основных образовательных программ и программы развития образовательной организации.
- Методы, технологии и уровни принятия управленческих решений, контроль их исполнения, определение последствий и рисков принятия управленческих решений, методы управления рисками.
- Требования к оценке эффективности выполнения государственного задания.
- Эффективный учебный план, механизмы выстраивания индивидуальных образовательных траекторий обучающихся.
- Маркетинг образовательных услуг.

4. Управление результатами

- Планируемые результаты: структура, назначение, особенности, измеримость.
- Процессы измерения и проектирования результатов деятельности образовательной организации
- Принципы, методы, процедуры и инструменты оценки результатов освоения основных общеобразовательных программ в целом и по уровням образования.
- Современные подходы, методы, технологии и инструменты оценки достижения обучающимися образовательных результатов.
- Внутренняя система оценки качества образования: разработка, утверждение, критерии, показатели, индикаторы, процедуры, инструментарии промежуточная аттестация, текущий контроль успеваемости, итоговая аттестация, оценка проектов, оценка предметных и метапредметных результатов образования, оценка сформированности личностных результатов образования и др.
- Внешняя оценка качества образования: объективные методы оценки, инструментарии, процедуры и критерии, государственная итоговая аттестация, независимая оценка качества образования, мониторинговые исследования,

обязательные общегородские диагностики, национальные исследования качества образования, аккредитация образовательных организаций и др.

- Обеспечение системы качества образования, мониторинг качества образования.

- Система показателей результативности образовательной организации города Екатеринбурга, рейтинг образовательных организаций.

- Технологии и инструменты анализа результатов образовательной организации.

- Управление по результатам как основной инструмент эффективности образовательной организации.

- Расширение спектра образовательных услуг как точки роста образовательной организации.

- Самообследование образовательной организации.

5. Управление информацией

- Основные законы и стандарт управления информацией. Принципы, цели и задачи информационного управления.

- Нормативно-правовые основы, правила и требования работы с информацией (доступ, конфиденциальность, безопасность и т.д.).

- Информация как стратегический ресурс и опора для управленческих процессов. Критерии результативности информации, классификация информации.

- Основные информационные потоки, их распределение, взаимосвязь и управление.

- Предоставление информации для всех участников образовательного процесса и потребителей образовательных услуг. Сайт образовательной организации.

- Системы информационной поддержки аналитической деятельности образовательной организации. Публичный доклад руководителя образовательной организации, требования к его формированию и публикации.

- Методы, технологии и инструменты сбора и обработки информации с применением современных технических средств коммуникации и связи, вычислительной техники.

- Управление коммуникациями в образовательной организации. Информационные коммуникации: цель коммуникационного процесса, средства коммуникации, типы и функции коммуникаций. Принципы эффективной коммуникации. Поддерживающая и информационная коммуникация, каналы коммуникации (телевидение, газета, журнал, телефон, уличный щит, публичное выступление, выставки, мобильная связь, телеконференции, социальные сети, электронная почта, телемосты и т.д.). Средства коммуникации.

- Правила взаимодействия с представителями СМИ и общественными организациями.

- Принципы, методы, технологии информирования о результатах изменений в образовательной организации всех заинтересованных лиц.

- Информационные технологии, используемые при мониторинге проектов и программ.
- Информационные технологии управления образовательной организацией, основные функции, принципы использования.
- Федеральные и региональные информационные системы обеспечения проведения государственной итоговой аттестации обучающихся и приема граждан в образовательные организации для получения среднего профессионального и высшего образования.
- Система электронного документооборота (требования к учету и ведению электронной документации).
- Управление корпоративной отчетностью.

Собеседование

Для организации устного собеседования с аттестующимися руководителями можно использовать следующие вопросы и практические ситуации.

Вопросы

1. Охарактеризуйте основные направления развития образования в России, Свердловской области. Как они реализуются в Вашей образовательной организации?
2. Охарактеризуйте реализуемую в вашей образовательной организации внутреннюю систему оценки качества образования. Докажите её эффективность.
3. В каких локальных нормативных актах закреплено понятие «качество образования» в вашей образовательной организации. В чем заключается связь качества образования в вашей образовательной организации с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов?
4. Перечислите нормативно-правовые основания объявления дисциплинарного взыскания и увольнения работника образовательной организации.
5. Назовите категорию лиц, которые, по вашему мнению, могут налагать дисциплинарные взыскания на работников школы, на руководителя школы. Обязан ли работодатель привлекать к дисциплинарной ответственности работника в случае обнаружения грубого нарушения трудовых обязанностей? Если да, то при каких условиях?
6. Перечислите ключевые признаки существующей в вашей организации системы оплаты труда педагогов. Прокомментируйте её сильные аспекты и то, что необходимо совершенствовать.
7. Каким образом осуществляется определение размеров стимулирующих выплат в Вашей образовательной организации? Что и как вы предполагаете изменить в процессе определения размеров стимулирующих выплат на следующем этапе?

8. Охарактеризуйте свою управленческую деятельность по обеспечению взаимодействия с образовательными организациями муниципальной образовательной сети. Какими документами должно быть регламентировано это взаимодействие?

9. Охарактеризуйте повышение квалификации в Вашей образовательной организации. Каким образом Вы планируете осуществлять контроль за качеством и результативностью участия педагогов в курсах повышения квалификации и качеством внедрения результатов повышения квалификации в образовательную практику?

10. Какие изменения, происходящие в современном образовании, являются наиболее значимыми для вас как руководителя? Как эти изменения повлияли на цели Вашей профессиональной деятельности?

11. Какова ваша роль в реализации программы развития школы, в которой Вы работаете? Что Вы считаете результатом участия в этой работе?

12. Какова номенклатура дел в Вашей образовательной организации? На какие нормативно-правовые документы Вы будете опираться при ее введении?

13. Каким образом будет происходить Ваше взаимодействие с органами государственного-общественного управления образовательной организации?

14. Как Вы будете использовать информационные технологии и цифровые образовательные ресурсы? Что Вы считаете результатом использования этих технологий в управленческой деятельности?

15. Какие методы оценки деятельности педагогов Вы планируете использовать? Каким образом будете использовать информацию, полученную в ходе оценки?

16. Как будет организовано взаимодействие с Вашими заместителями и педагогами? Как распределены между ними зоны ответственности: кто за что и каким образом отвечает?

17. Оцените уровень психологической атмосферы в педагогическом коллективе. Какие меры нужны для создания обстановки взаимного доверия, уважения, открытости?

18. С какими трудностями в своей профессиональной деятельности вы сталкиваетесь сейчас? Как Вы их разрешаете? Какие проблемы в развитии своей управленческой компетентности Вы обнаружили? Как планируете работать над их преодолением?

19. Какие приказы по административно-хозяйственной, учебно-методической работе должны быть подготовлены в образовательной организации? Сформулируйте их перечень. Приведите примеры приказов.

20. Приведите примеры из Вашей работы, которые демонстрируют управленческие навыки в руководстве образовательной организации.

21. Приведите примеры из Вашей работы, которые демонстрируют управленческие навыки в руководстве образовательной организацией.

22. Каким образом Вы будете организовывать текущее и перспективное планирование деятельности образовательной организации?

23. Какие нормативно-правовые акты служат основой для разработки учебно-методической документации в Вашей образовательной организации?

24. Охарактеризуйте условия, необходимые в образовательной организации для профессионального роста педагогических работников. Охарактеризуйте деятельность Вашей методической службы (методических объединений) по методическому сопровождению профессионального развития педагогических работников образовательной организации.

25. Назовите не менее трех показателей эффективности учебно-воспитательной, научно-методической, воспитательной (на выбор) работы, обоснуйте их выбор.

26. Охарактеризуйте, каким образом Вы планируете осуществлять контроль за состоянием медицинского обслуживания обучающихся.

27. Каких изменений в Вашей профессиональной деятельности требует введение федеральных государственных образовательных стандартов? Какие профессиональные задачи в связи с этим Вам необходимо решить?

28. Раскройте содержание Вашей деятельности по охране труда и пожарной безопасности.

29. Назовите основные нормативно-правовые документы, на основании которых Вы будете строить свою работу.

Практические ситуации

1. Как следует действовать администрации, если работник подал заявление об уходе по собственному желанию и заболел?

2. Ваш заместитель, подчеркивая свою исключительность, игнорирует ваши указания или делает все по-своему. Ваши действия?

3. Вы вступили в должность, но ваши подчиненные ожидали на этом месте увидеть другого человека и ваше назначение восприняли негативно. Обстановка в ОО накалена: когда вы заходите в помещение, все сразу умолкают, Ваши поручения выполняют с неохотой. Что Вы предпримете?

4. Ваши заместители и другие подчиненные выполняют полученные задания не так, как это сделали бы вы, на ваши замечания по поводу качества исполнения не реагируют, продолжают работать по-своему. Как поступить в этом случае?

5. Руководитель, изучив работу педагогов в образовательной организации, пришел к выводу, что знания большинства обучающихся поверхностны. Многие учащиеся с трудом применяют знания на практике. Преподаватели имеют разное представление об уровне оценки знаний учащихся. Что Вы как руководитель образовательной организации будете делать? Какую роль в своих решениях Вы отведете педагогическому совету, совету руководства, методическим службам, контролю за учебным процессом?

6. Подчиненные приходят к вам в любое время, донимают мелкими, порой элементарно разрешимыми вопросами или заполняют вас «информационным шумом», тем самым мешают работать, не дают сосредоточиться. У Вас функционирует система «открытых дверей». Как поступать в подобных случаях с подчиненными и коллегами? Можно ли что-нибудь предпринять для изменения ситуации?

7. К вам с жалобой обращаются родители на то, что в классе их ребенка постоянно обижают одноклассники: дразнят, толкают, отбирают школьные принадлежности, не хотят дружить. Ребенок очень переживает и поэтому не хочет идти в школу. Что Вы будете предпринимать?

8. В образовательной организации постоянная текучесть кадров, низкий уровень квалификации педагогов, имеются вакантные места. Какая система действия, по Вашему мнению, должна быть разработана?

9. Несколько педагогов ранее прошли курс обучения в институте повышения квалификации, но отнеслись к обучению не слишком серьезно ввиду отсутствия преемственности. Новые знания и навыки плохо усвоены и практически не используются в деятельности. Вас это не устраивает. Что Вы предпримете?

10. Во всей образовательной организации объявлен карантинный режим - например, грипп. Какие условия и необходимые действия от руководства включает в себя данный режим?

11. Группа преподавателей в грубой форме высказала недовольство Вашими распорядительными действиями, режимом работы и большими перегрузками. Что следует предпринять?

12. В образовательной организации имеются нарушения трудовой дисциплины и даже срыв заданий и поручений. Заменить специалистов нет возможности. Что можно предпринять для разрешения ситуации?

13. Во время обсуждения один из участников педсовета высказывает несогласие с Вами по важному вопросу, не приводя никаких убедительных доводов. Ваши действия?

14. Педагог отказывается брать на себя ответственность за возникшую проблему. Он обвиняет вас в отсутствии достаточной поддержки. Ваши действия?

15. В процессе аттестации вы проводите оценивание педагога. Он не может ответить на заданный ему вопрос и долго молчит. Каковы будут Ваши действия?

16. Учитель сообщает Вам, что один из учеников приходит в школу заплаканный, в синяках и, по словам этого ученика, телесные повреждения ему наносят родители. Как необходимо поступить в данной ситуации?

17. От родителей одного из классов в управление образованием постоянно поступают жалобы по организации внеклассных школьных мероприятий. Ваши действия?

Защита управленческого проекта (программы)

Защита управленческих проектов (программ) может осуществляться комплексно, по всем основным направлениям деятельности образовательной организации. В этом случае аттестуемым может быть представлена программа развития образовательной организации или программа управленческой деятельности на определённый предстоящий период. В другом случае

руководителем может быть представлен управленческий проект по одному из направлений образовательного менеджмента.

Примерные темы управленческих проектов

1. Пути и средства повышения эффективности управления образовательной организацией (ОО).
2. Управление материальными ресурсами образовательной организации.
3. Управление безопасностью в образовательной организации.
4. Социальное взаимодействие в управлении образовательной организации.
5. Развитие государственно-общественного характера управления образовательной организации.
6. Пути повышения конкурентоспособности образовательной организации.
7. Проектирование системы управления персоналом в ОО.
8. Проектирование системы мотивации персонала образовательной организации.
9. Современные подходы к управлению качеством образования в школе.
10. Системный подход к управлению качеством образования.
11. Совершенствование деятельности руководящих кадров школы по управлению учебно-воспитательным процессом.
12. Технология и педагогические условия управления качеством образования обучающихся в общеобразовательной школе.
13. Организация дополнительного образования и внеурочной деятельности обучающихся как механизм повышения качества образования.
14. Перспективы развития образовательного маркетинга в современных условиях.
15. Диверсификация образовательных услуг как направление развития образования.
16. Контроль и оценивание образовательных результатов в условиях реализации ФГОС.
17. Задачи и методы управления в условиях современной организации образования.
18. Проблемы и пути повышения конкурентоспособности учреждения в условиях бюджетирования, ориентированного на результат.
19. Эффективное планирование в управлении образовательной организацией.
20. Методы оценки эффективности деятельности образовательной организации.
21. Финансовое обеспечение деятельности образовательных организаций: проблемы, опыт, решения.
22. Управление финансами в образовательной организации.
23. Инновационные подходы во внедрении здоровьесберегающих технологий в образовательное пространство ОО.

24. Управление инновационным развитием образовательной организации.
25. Управление профессиональным развитием педагогов в ОО.
26. Организационно-педагогические условия формирования позитивного имиджа ОО.
27. Модель взаимодействия учреждений дополнительного и общего образования как условие создания единого образовательного пространства.
28. Формирование корпоративной (организационной) культуры организации.
29. Управление коммуникационными процессами в управленческой деятельности.
30. Проектирование системы управления качеством в ОО.
31. Проектирование систем информационного обеспечения управления образовательной организацией.
32. Проектирование системы показателей оценки эффективности управления образовательной организацией.
33. Совершенствование системы управления кадрами образовательной организации в условиях реализации ФГОС.
34. Управление профессиональным развитием педагогов.

Примерные критерии эффективности управленческих проектов

Вариант 1.

Элементы проекта	Критерии
Аналитическое обоснование	<ol style="list-style-type: none"> 1. Насколько обосновано реальное состояние системы: результатов, процессов, условий. 2. Насколько обосновано будущее состояние системы (результатов, процессов, условий). 3. Насколько конкретно определено расхождение между тем, что есть и тем, что требуется. 4. Насколько чётко и полно обозначены проблемы, установлены причинно-следственные связи. 5. Насколько полно выявлены причины неудовлетворительных результатов.
Целеполагание	<ol style="list-style-type: none"> 1. Соответствие целей и задач потребностям образовательной организации 2. Соответствие целей и задач ресурсному обеспечению 3. Определенность целей и задач во времени и их реалистичность с точки зрения сроков реализации проекта
Содержание	<ol style="list-style-type: none"> 1. Актуальность - соответствие содержания проекта тенденциям развития общества, образования, образовательной организации 2. Потенциальная полезность - возможность устранения проблем образовательной организации. 3. Полнота состава действий по достижению целей и задач
План реализации	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Целостность, скоординированность действий</i> (обеспечивается согласованностью действий между собой по содержанию и срокам).

	<p>2. <i>Сбалансированность по всем ресурсам</i>: кадровым, научно-методическим, материально-техническим, финансовым и др.</p> <p>3. <i>Контролируемость</i> – обеспечивается возможностью оценить промежуточные и конечные результаты.</p> <p>4. <i>Чувствительность к сбоям</i> – состоит в возможности своевременно выявить и устранять сбои в реализации намеченного плана. Обеспечивается:</p> <ul style="list-style-type: none"> - контролируемостью промежуточных и итоговых результатов; - определенностью времени, которое отводится в плане на отдельные действия; - наличием резервного времени, нужного для устранения сбоев, коррекции плана. <p>5. <i>Реалистичность плана с точки зрения сроков реализации</i> – обеспечивается достаточностью времени на выполнение запланированных действий и коррекцию плана.</p> <p>6. <i>Гибкость планирования</i> – обеспечивается чувствительностью плана к сбоям, его вариативностью.</p>
--	---

Вариант 2.

Критерии эффективности проекта по Ласуэллу

№	<i>Критерий</i>	<i>Содержание деятельности</i>
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u><i>Для кого? Кто? С кем?</i></u> - определение целевой группы проекта и партнёров; - их роли и взаимодействие в проекте 	
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u><i>Что?</i></u> - основные мероприятия проекта; - социальные, экономические, культурные, политические и образовательные измерения проекта; - влияние проекта на эти измерения 	
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u><i>Для чего?</i></u> - нужды и желания, удовлетворяемые в процессе реализации проекта; - мотивация и интересы участников; - главные цели проекта; - варианты финансирования проекта; - соотношение целей участников и целей организации 	
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u><i>Когда?</i></u> - на каком периоде времени сосредоточена реализация проекта (прошлое, настоящее, будущее); - продолжительность (краткосрочный, средний, долгосрочный). 	
5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u><i>Как?</i></u> - процесс организации и участия; - используемые средства, методы и технологии; - вклад в проект опыта участников, различных теорий, других проектов и т.д. 	

Вариант 3. Примерные критерии оценки управленческого проекта ⁵

Критерии	1 (плохо)	2 (слабо)	3 (хорошо)	4 (отлично)
Обоснование актуальности проекта, чёткость и обоснованность целей	Проект не связан с актуальными проблемами, не проведен анализ текущего состояния образовательной системы, цели сводятся к провозглашению лозунгов	Недостаточно обоснована актуальность выбранной проблематики, анализ сводится к констатации фактов, цели не отражают предполагаемые результаты	Проект практически ориентирован на достижение целей, проведен анализ, обоснована актуальность выбранной проблематики, цели и задачи определены верно, но нуждаются в небольшой корректировке	Проект полностью ориентирован на достижение обоснованных в ходе анализа целей и задач, цели поставлены конкретно, операционально, они реалистичны и достижимы
Содержание проекта	Нет логической последовательности в изложении материала, не прописаны действия педагогов и администрации по реализации проекта	Содержание проекта дается более или менее логично, но не понятны отдельные моменты в его реализации	Материал проекта изложен логично, понятен переход от одних действий к другим, деятельность по реализации проекта прописана практически для всех его участников	Содержание проекта понятно, представлено логично, все действия направлены на реализацию целей, четко определены действия всех участников проекта, содержание проекта научно обоснованно
Оригинальность проекта	Проект выполнен, главным образом, на основе минимального набора материалов и идей, заимствованных из ограниченного количества источников информации	Проект выполнен на основе достаточного количества источников информации, заимствованных из разных источников	Проект разработан на основе оригинальных авторских идей, усиленных подборкой материалов из разных источников информации	Проект характеризуется большой оригинальностью идей, исследовательским подходом к собранным и проанализированным материалам

⁵ Выделены на основе: Технология разработки управленческого проекта. – МБУ ДПО «Центр педагогической информации», г. Кизел, 2015 г. – 20 с.

Прогнозируемый результат и критерии его оценки	Критерии оценки намеченных целей не включены в проект	Инструменты для оценивания не соответствуют целям, содержатся только общие критерии, по которым невозможно оценить эффективность реализации проекта	Включены критерии для оценивания почти всех целей и задач проекта, но некоторые из них непонятны для участников проекта	Включены критерии для оценивания всех намеченных целей и задач, инструменты для оценивания понятны и доступны всем участникам проекта
Эффективность работы команды управления проектом	Роли в команде распределены не были, некоторые члены команды вообще не работали над проектом, не получилось командной работы	Большинство членов команды участвовали в создании проекта, однако нагрузка между ними была распределена неравномерно	Большинство членов команды внесли свой вклад в работу над проектом	В работу над проектом в равной мере осуществлял все члены команды
Применимость проекта в образовательной организации	Содержание проекта нечёткое, не ясно, каким образом он будет внедряться в образовательной организации, проект невозможно реализовать	Проекту не хватает ясности, он не отображает последовательность мероприятий и требует доработки	Проект понятен, отображает последовательность мероприятий, но некоторые аспекты необходимо детализировать	Проект отображает четкую последовательность мероприятий, его легко модифицировать и применить в других образовательных организациях данного типа и вида
Востребованность проекта	Проект невостребован в других образовательных организациях, не представляет интереса	Проект будет представлять интерес при его существенной доработке	Проект будет представлять интерес при его незначительной доработке	Проект представляет интерес для реализации в других образовательных организациях
Оформление проекта	Дизайн проекта совсем не продуман, либо иллюстрациям уделено слишком большое внимание, мешающее восприятию проекта	Наглядные, графические, мультимедийные средства выполнены некорректно, отвлекают от содержания	Элементы оформления и содержания взаимно дополняют друг друга	Элементы дизайна и содержание представляют единое целое и усиливают понимание сути проекта

Вариант 4. Критерии защиты управленческого проекта (программы)

Критерии	Не соответствует	Частично соответствует	Полностью соответствует
Актуальность проблематики, её соответствие направлениям государственной политики в области образования			
Опора на закономерности образовательного менеджмента			
В работе представлены результаты в зависимости от поставленных целей и задач.			
Представлено содержание управленческой деятельности по решению целей и задач			
Объём работы позволил достичь поставленных целей и задач			
Аргументированность профессиональной позиции			
Практическая значимость выводов			
Выступление выстроено логично и раскрывает тему проекта			

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аттестация руководителей и кандидатов на должности государственных образовательных организаций города Москвы [Текст] / Рытов А.И., Мотуренко Н.В., Боровик М. А. - 2018. - 46 с.
2. Белова. Е. И., Управленческая компетентность руководителя как фактор развития инновационной деятельности в образовательном учреждении [Текст] / Е. И. Белова // Инновации в непрерывном образовании, 2010. - № 1, С. 32 - 39.
3. Берлим. Л. И. Управленческая компетентность менеджера образования [Текст] / Л. И. Берлим // Известия Российского государственного педагогического университета им А.И. Герцена. Выпуск 53 (22). – 20 07 - С. 276
4. Бизнес, технологии, идеи, модели роста, стартапы [Электронный ресурс] / URL: // <https://vc.ru> (дата обращения 20.06.2019 г.)
5. Марьин М. И. Оценка управленческой компетентности руководящих кадров ГПС [Текст]: методическое пособие / М. И. Марьин, И .В. Иванихин, С. И. Лончак и др . М.: ВНИИПО. - 1998. - 117 с.
6. Никокошева Н. Г. Профессиональная компетентность руководителя образовательного учреждения и методы ее оценки: учебно-методическое пособие/ Н. Г. Никокошева.- Нижний Тагил : НТФ ГБОУ ДПО СО «ИРО». - 2012. - 33 с.
7. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 26.08. 2010 N761н (ред. от 31.05.2011) "Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования" (Зарегистрировано в Минюсте РФ 06.10.2010 N186381) [Электронный ресурс] / Информационно-правовое обеспечение «ГАРАНТ» / URL: <http://base.garant.ru/199499/>(дата обращения 20.06.2019 г.).
8. Семькин. И. П. Развитие управленческой компетентности руководителя сельского образовательного учреждения в процессе повышения квалификации: дис. канд. пед. наук [Текст] / И. П. Семькин. - Оренбург. – 2001. – 212 с.
9. Становление ключевых социальных компетенций на разных уровнях образовательной системы Глескрипторная характеристика как база оценивания): Материалы XI Симпозиума «Квалиметрия в образовании: методология, методика, практика» Москва. 16-17 марта 2006 г. [Текст] / М.: Исследоват. центр проблем кач-вапод-ки спец-ов. – 2006. - 82 с.
10. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ [Электронный ресурс] / Информационно-правовое обеспечение «ГАРАНТ» / URL: <http://base.garant.ru/12125268> (дата обращения 20.06.2019 г.)
11. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] / Информационно-правовое обеспечение «ГАРАНТ» / URL: <http://base.garant.ru/70291362> (дата обращения 20.06.2019 г.)
12. Хуторской А. В. Определение общепредметного содержания и

ключевых компетенций как характеристика нового подхода к конструированию образовательных стандартов [Электронный ресурс] / Интернет-журнал «Эйдос». - 2002. / URL: <http://www.eidos.ru/journal/2002/0423.htm> (дата обращения 20.06.2019 г.)

Приложение 1

Система мониторинга эффективности руководителей ОО региона в соответствии с РСОКО

Уровень региона		Уровень МО		Уровень ОО	
Показатель	Источники информации	Показатель	Источники информации	Показатель	Источники информации
Наличие обоснованных целей					
Совершенствование сети ОО	<i>Нормативные правовые документы по совершенствованию сети ОО:</i> Программа развития сетевого взаимодействия в Свердловской области; разработка модели по организации сети образовательных организаций на уровне региона	Совершенствование сети ОО	Муниципальная программа по управлению развития сетью и сетевого взаимодействия ОО; «Дорожная карта» по развитию муниципального сетевого взаимодействия <i>Сайт МОУО</i>	Совершенствование сети ОО	Договор о сетевом взаимодействии; Основная образовательная программа (по уровням образования) <i>Сайт ОО</i>
Качество управленческой деятельности	Единая методика оценки эффективности управленческой деятельности Аттестация руководителей ОО	Качество управленческой деятельности	Мониторинг эффективности деятельности руководителей образовательных организаций <i>Сайт МОУО</i>	Качество управленческой деятельности	Лист самооценки руководителя образовательной организации <i>Сайт ОО</i>

Уровень региона		Уровень МО		Уровень ОО	
Показатель	Источники информации	Показатель	Источники информации	Показатель	Источники информации
Качество подготовки обучающихся	Региональный комплекс мер, направленных на повышение качества подготовки обучающихся	Качество подготовки обучающихся	Муниципальный комплекс мер, направленных на повышение качества подготовки обучающихся <i>Сайт МОУО</i>	Качество подготовки обучающихся	Положение о ВСОКО Комплекс мер, направленных на повышение качества подготовки обучающихся План подготовки к ГИА <i>Сайт ОО</i>
Кадровый резерв	Положение о порядке формирования кадрового резерва (с уточненными показателями по формированию кадрового резерва и системой оценки компетенций руководителей) План мероприятий по повышению квалификации и профессиональному развитию педагогов	Кадровый резерв	Наличие Дорожной карты по формированию муниципального кадрового резерва. Наличие Банка кадрового резерва <i>Сайт МОУО</i>	Кадровый резерв	План мероприятий по сохранению и развитию кадрового потенциала. <i>Сайт ОО</i>

Уровень региона		Уровень МО		Уровень ОО	
Показатель	Источники информации	Показатель	Источники информации	Показатель	Источники информации
Качество руководителей ОО	Положение о мониторинге эффективности деятельности руководителей муниципальных органов управления образованием и руководителей образовательных организаций План-график проведения мониторинга эффективности деятельности руководителей	Качество руководителей ОО	План-график проведения мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных организаций <i>Сайт МОУО</i>	Качество руководителей ОО	Лист самооценки руководителя образовательной организации <i>Сайт ОО</i>
по базовой подготовке	Методические рекомендации по оценке эффективности деятельности руководителей ОО Методика расчета показателей эффективности, обеспечивающих базовое качество подготовки обучающихся на базовом уровне	по базовой подготовке	Информация об ОО, обеспечивающих качество подготовки обучающихся не ниже базового уровня	по базовой подготовке	Положение о ВСОКО Результаты анализа оценочных процедур Программа (план мероприятий) по обеспечению достижения всеми обучающимися базового уровня подготовки <i>Сайт ОО</i>

Уровень региона		Уровень МО		Уровень ОО	
Показатель	Источники информации	Показатель	Источники информации	Показатель	Источники информации
по подготовке высокого уровня	Методические рекомендации по оценке эффективности деятельности. Методика расчета показателей эффективности, обеспечивающих качество подготовки обучающихся на повышенном и высоком уровнях	по подготовке высокого уровня	Информация об ОО, обеспечивающих качество подготовки обучающихся на повышенном и высоком уровнях	по подготовке высокого уровня	Положение о ВСОКО Результаты анализа оценочных процедур Программа (план мероприятий) по обеспечению достижения всеми обучающимися повышенного и высокого уровня подготовки <i>Сайт ОО</i>
по объективности результатов внешней оценки	Методические рекомендации (региональный комплекс мер) по обеспечению объективности оценочных процедур	по объективности результатов внешней оценки	План-график мероприятий для обеспечения объективных результатов оценочных процедур <i>Сайт МОУО</i>	по объективности результатов внешней оценки	Положение о ВСОКО План мероприятий по обеспечению объективности оценочных процедур <i>Сайт ОО</i>
по условиям осуществления ОД	Региональный комплекс мер, направленный на создание необходимых условий для	по условиям осуществления ОД	План-график мониторинга условий осуществления образовательной деятельности/ Адресные	по условиям осуществления ОД	План-график мониторинга условий осуществления образовательной деятельности. Отчет

Уровень региона		Уровень МО		Уровень ОО	
Показатель	Источники информации	Показатель	Источники информации	Показатель	Источники информации
	<p>осуществления эффективной образовательной деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – кадровые; – психолого-педагогические; – материально-технические; – учебно-методические и информационные. <p>План-график мониторинга условий осуществления образовательной деятельности</p>		<p>рекомендации по созданию условий осуществления образовательной деятельности</p> <p><i>Сайт МОУО</i></p>		<p>самообследовании ОО</p> <p><i>Сайт ОО</i></p>
по индивидуализации обучения	План-график мониторинга реализации индивидуальных образовательных программ	по индивидуализации обучения	План-график мониторинга реализации индивидуальных образовательных программ. Разработка адресных рекомендаций по индивидуализации обучения. Выявление и обобщение лучших практик	по индивидуализации обучения	Разработка и реализация индивидуальных образовательных программ. Учет интересов участников образовательного процесса. Представление опыта педагогов по индивидуализации обучения

Уровень региона		Уровень МО		Уровень ОО	
Показатель	Источники информации	Показатель	Источники информации	Показатель	Источники информации
			образовательных организаций по индивидуализации обучения <i>Сайт МОУО</i>		<i>Сайт ОО</i>
по профориентации и ДО	Региональный комплекс мер по профориентационной работы. План-график мониторинга профориентационной деятельности и развития дополнительного образования Адресные рекомендации по развитию профориентационной деятельности и развитию дополнительного образования Выявление и обобщение лучших практик образовательных организаций по	по профориентации и ДО	Адресные рекомендации по развитию профориентационной деятельности и развитию дополнительного образования Выявление и обобщение лучших практик образовательных организаций по профориентационной деятельности и развитию дополнительного образования <i>Сайт МОУО</i>	по профориентации и ДО	Наличие программы и плана-графика профориентационной работы и развития дополнительного образования. Учет интересов участников образовательного процесса. Представление опыта педагогов по профориентационной деятельности и развитию дополнительного образования <i>Сайт ОО</i>

Уровень региона		Уровень МО		Уровень ОО	
Показатель	Источники информации	Показатель	Источники информации	Показатель	Источники информации
	профориентационной деятельности и развитию дополнительного образования				
Наличие показателей по формированию кадрового резерва					
формирование кадрового резерва	Положения о порядке формирования кадрового резерва (с уточненными показателями по формированию кадрового резерва и системой оценки компетенций руководителей). Банк кадрового резерва	формирование кадрового резерва	Муниципальная программа развития кадрового потенциала (комплекс мер по привлечению педагогических кадров); План-график мониторинга педагогических кадров <i>Сайт МОУО</i>	формирование кадрового резерва	Комплекс мер по привлечению педагогических кадров. Целевые договоры с СПО и ВПО на подготовку педагогических кадров <i>Сайт ОО</i>
Наличие показателей по квалификации в области управления					
повышение квалификации в области управления	Программы повышения квалификации и переподготовки в области управления	повышение квалификации в области управления	План-график адресных мероприятий, направленных на повышение квалификации руководящих работников в области управления	повышение квалификации в области управления	Отчет о самообследовании Лист самооценки руководителя образовательной организации <i>Сайт ОО</i>

Уровень региона		Уровень МО		Уровень ОО	
Показатель	Источники информации	Показатель	Источники информации	Показатель	Источники информации
			<i>Сайт МОУО</i>		
Наличие системы оценки компетенций руководителей					
оценка компетенций руководителей	Единая методика оценки компетенций руководителя	оценка компетенций руководителей	План-график адресных мероприятий, направленных на развитие компетенций руководителей. Мониторинг компетенций руководителей <i>Сайт МОУО</i>	оценка компетенций руководителей	Отчет о самообследовании Лист самооценки руководителя образовательной организации <i>Сайт ОО</i>
Наличие неэффективных показателей или показателей с негативными последствиями					
	Методика принятия управленческих решений по минимизации негативных явлений		Адресные рекомендации по минимизации негативных явлений <i>Сайт МОУО</i>		Отчет о самообследовании <i>Сайт ОО</i>
Учет специфики ОО при оценке эффективности руководителей					
оценка эффективности руководителей	Разработка критериев эффективности деятельности руководителей в соответствии со спецификой муниципалитета и	оценка эффективности руководителей	Кластеризация образовательных организаций в соответствии со спецификой ОО <i>Сайт МОУО</i>	оценка эффективности руководителей	Определение специфики образовательной организации. Программа развития образовательной организации

Уровень региона		Уровень МО		Уровень ОО	
Показатель	Источники информации	Показатель	Источники информации	Показатель	Источники информации
	образовательной организации. Мониторинг эффективности руководителей				<i>Сайт ОО</i>
Наличие мониторинга показателей					
мониторинг показателей	Разработка системы показателей мониторинга эффективности руководителей с учетом специфики МОУО и ОО	мониторинг показателей	Разработка адресных показателей мониторинга эффективности руководителей Сайт МОУО	мониторинг показателей	Разработка показателей эффективности деятельности педагогических работников (эффективный контракт, показатели стимулирования) Разработка адресных рекомендаций по повышению эффективности деятельности педагогических работников <i>Сайт ОО</i>
Проведение анализа результатов мониторинга					
анализ результатов мониторинга	Аналитические материалы по результатам мониторинга	анализ результатов мониторинга	Аналитические материалы по результатам мониторинга	анализ результатов мониторинга	Отчет о самообследовании Учет мнений участников образовательного процесса

Уровень региона		Уровень МО		Уровень ОО	
Показатель	Источники информации	Показатель	Источники информации	Показатель	Источники информации
Наличие адресных рекомендаций по результатам анализа (своего и/или внешнего)					
адресные рекомендации по результатам анализа	Методические материалы по разработке адресных рекомендаций	адресные рекомендации по результатам анализа	Разработка адресных рекомендаций по результатам анализа и принятие управленческих решений <i>Сайт МОУО</i>	адресные рекомендации по результатам анализа	Учет мнений участников образовательного процесса. Разработка адресных рекомендаций для педагогов <i>Сайт ОО</i>
Наличие системы юридически значимых последствий оценки эффективности					
система юридически значимых последствий оценки эффективности	Положение о системе юридически значимых последствий оценки эффективности	система юридически значимых последствий оценки эффективности	Принятие управленческих решений по юридически значимым последствиям оценки эффективности руководителей ОО <i>Сайт МОУО</i>	система юридически значимых последствий оценки эффективности	Исполнение решений по юридически значимым последствиям оценки эффективности <i>Сайт ОО</i>
Наличие мероприятий по повышению эффективности руководителей ОО в соответствии с рекомендациями					
мероприятия по повышению эффективности руководителей ОО в соответствии с рекомендациями	План-график мероприятий по повышению эффективности руководителей. Разработка адресных программ повышения квалификации	мероприятия по повышению эффективности руководителей ОО в соответствии с рекомендациями	Разработка адресных рекомендаций по повышению эффективности руководителей <i>Сайт МОУО</i>	мероприятия по повышению эффективности руководителей ОО в соответствии с рекомендациями	Повышение квалификации в соответствии с принятыми решениями и рекомендациями План-график повышения

Уровень региона		Уровень МО		Уровень ОО	
Показатель	Источники информации	Показатель	Источники информации	Показатель	Источники информации
					квалификации <i>Сайт ОО</i>

