



**ДЕПАРТАМЕНТ
ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
КОСТРОМСКОЙ ОБЛАСТИ**

ул. Ленина, 20, г. Кострома, 156013,
тел. (4942) 51 34 16, факс (4942) 31 42 71

E-mail: obrn@adm44.ru

ОКПО 00095680 ОГРН 1024400521111

ИНН/КПП 4401004835/440101001

Руководителям муниципальных
органов управления образования

от «07» февраля 2020 г. № 1134

На № _____ от «_____» _____ 2020 г.
О направлении методических
рекомендаций

Департамент образования и науки Костромской области направляет для использования в работе методические рекомендации по совершенствованию системы назначения и аттестации руководителей образовательных организаций общего образования, подготовленные ОГБОУ ДПО «Костромской областной институт развития образования».

Приложение: на 24 л. в 1 экз.

Директор департамента

И.Н. Морозов

Куликова Ю.А.
8(4942)31-54-63

Методические рекомендации по совершенствованию системы назначения и аттестации руководителей образовательных организаций общего образования

Методические рекомендации по совершенствованию системы назначения и аттестации руководителей муниципальных образовательных организаций общего образования адресованы специалистам и методистам муниципальных органов, осуществляющих управление в сфере образования, Костромской области, ответственным за работу с руководящими кадрами в муниципальных образовательных организациях.

В настоящих рекомендациях обобщен региональный опыт формирования системы оценки эффективности руководителей общеобразовательных организаций в субъектах Российской Федерации, представленный в методических изданиях.

Как отмечено в рекомендациях по развитию региональных инструментов управления качеством образования, целью совершенствования системы назначения и аттестации руководителей образовательных организаций является обеспечение подготовки высокопрофессиональных кадров для системы общего образования.

Основные задачи аттестации руководителей:

- совершенствование деятельности по формированию резерва управленческих кадров для образовательных организаций (далее - ОО) общего образования;
- развитие системы оценки эффективности работы руководителей ОО;
- разработка системы поддержки профессиональной карьеры руководителей ОО;
- сохранение и повышение эффективности и качества управления ОО;
- объективная оценка уровня компетентности лиц, претендующих на должности руководящих работников, и определение их соответствия занимаемой должности;
- оценка возможностей эффективного осуществления управленческой деятельности лиц, претендующих на должности руководящих работников;
- стимулирование профессионального роста лиц, претендующих на должности руководящих работников, а также выявление перспектив использования потенциальных возможностей лиц, претендующих на руководящие должности.

Среди особенностей реализации и условий применения аттестации в рекомендациях названа проблема кадровой политики, связанная с отсутствием конкуренции и возможности организовать полноценный конкурс на вакантное место директора ОО. Оценка эффективности работы руководителей фактически проводится в рамках перехода на эффективный контракт при отсутствии в большинстве регионов системы подготовки и поддержки вновь назначенных директоров.

Основными мероприятиями, направленными на решение вышеназванной проблемы названы:

- разработка системы формирования кадрового резерва руководителей ОО, внедрение системы подготовки будущих руководителей;
- формирование системы назначения руководителей образовательных организаций, включающих оценку профессиональных компетенций; создание системы сопровождения, консультирования и поддержки вновь назначенных руководителей образовательных организаций;
- внедрение системы оценки эффективности работы руководителей.

Ожидаемые результаты реализации мероприятий: улучшение качества подготовки руководителей ОО, своевременное удовлетворение потребностей в руководящих кадрах ОО.

Индикаторы и показатели реализации

Показатель	Способ оценки
Наличие системы формирования кадрового резерва руководителей ОО	Экспертиза документации
Наличие критериев отбора претендентов для включения в кадровый резерв руководителей ОО	Экспертиза документации
Наличие системы подготовки для кандидатов, включенных в кадровый резерв	Экспертиза документации Анализ опросов
Наличие механизма сопровождения профессионального развития руководителя ОО, реализуемой на муниципальном и/или региональном уровне	Экспертиза документации, экспертиза содержания электронных ресурсов
Наличие региональной системы оценки эффективности работы руководителей ОО	Экспертиза документации

В связи с вышеизложенным стратегическим направлением работы на муниципальном уровне является **формирование (совершенствование) системы назначения и аттестации руководителей образовательных организаций, оценки эффективности их деятельности.**

В основе системы могут лежать следующие принципы:

- *объективность* – независимая оценка с опорой на факты, статистику, объективные данные о деятельности образовательной организации;
- *открытость* – доступность результатов оценки широкой аудитории, вовлечение в оценку органов коллегиального управления образовательной организацией, всех участников образовательных отношений;
- *валидность* – эффективность используемых методов, технологий и измерительных материалов для выявления результатов деятельности руководителя;
- *независимость*, исключая любые внешние воздействия на оценочные процедуры и их результаты;
- *технологичность* – упорядоченность и чёткость действий, этапов системы оценивания. Определение критериев и показателей, выявляющихся на

основе соответствующих источников информации и позволяющих составить объективную картину деятельности руководителя;

- *использование результатов внешних и внутренних оценочных процедур.*

Методологические, нормативно-правовые и организационные основы оценки эффективности руководителей общеобразовательных организаций

Государственная политика Российской Федерации в области образования призвана обеспечить достижение основополагающей цели - 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 его руководитель.

Согласно части 3 статьи 26 Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее – Закон) 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.

Как отмечено в ряде исследований по методологии управления, управление образовательной организацией - многомерная устойчивая система взаимосвязанных действий, оказывающих воздействие на объекты управления с целью обеспечения достижения планируемых результатов [5].

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, ресурсобеспечение), контроль (учет, измерение параметров работ, создание критериев оценки, оценка, корректирующие действия), координация (обеспечение коммуникаций, распределение заданий, согласование) [5].

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» [5].

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 [5].

В этой связи основополагающим становится 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 [8].

В пункте 5 статьи 2 Закона понятие «квалификация» определяется как уровень знаний, умений, навыков и компетенции, характеризующий подготовленность к выполнению определенного вида профессиональной деятельности [9].

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 [5].

В настоящее время устоявшейся системой периодической оценки действующих руководителей и отбора кандидатов на должности руководителей образовательных организаций является процедура аттестации на соответствие должности руководителя образовательной организации.

Согласно части 4 статьи 51 Закона руководители образовательных организаций и кандидаты на эту должность проходят обязательную аттестацию. Порядок и сроки проведения аттестации руководителей государственных (муниципальных) образовательных организаций устанавливаются учредителями этих образовательных организаций.

Таким образом, Закон относит к компетенции учредителя образовательной организации установление правил проведения обязательной

процедуры аттестации на соответствие должности руководителя 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 [5].

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. № 761н (с изменениями и дополнениями) (далее – ЕКС).

В ЕКС указаны 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» [6].

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 [5].

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

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

Перечень компетенций руководителя общеобразовательной организации

№ п/п	Название кластера	Содержание	Компетенции
1.	Персонал	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.	– формирование 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	Обеспечение режима развития образовательной организации, при котором достижение заявленных результатов, соответствующих требованиям ФГОС, является отправной точкой для проектирования новых, более высоких образовательных результатов.	– 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; – мотивация обучающихся и учителей на высокое качество образовательных результатов; – управление системой показателей результатов деятельности образовательной организации, обеспечивающей ее конкурентоспособность.
3.	Образовательный процесс	Организация целенаправленных, системно организованных воздействий на структурные компоненты основных и обеспечивающих процессов, направленных на реализацию основных задач, стоящих перед образовательной организацией.	– 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.
4.	Финансы	Обеспечение экономической стабильности образовательной организации путем регулирования ресурсного обеспечения в соответствии со стратегией ее развития.	– регулирование ресурсного обеспечения образовательной организации в соответствии 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	Обеспечение всех уровней и функций управления необходимой информацией, влияющей на подготовку и принятие	– нормативное регулирование внутренних и внешних информационных потоков образовательной организации; – формирование внутреннего

		управленческих решений, а также дальнейшую реализацию этих решений, способ влияния на мотивацию участников образовательных отношений, а также один из инструментов достижения конкурентных преимуществ.	информационного пространства эффективных каналов коммуникации и системы обмена информацией, включая документооборот; – управление информационными коммуникациями в целях удовлетворения потребностей всех участников образовательного процесса; – использование информационно-аналитических систем как инструментов управления; – обеспечение взаимодействия с представителями СМИ.
--	--	--	--

Как отмечает ряд исследователей, оценку сформированности вышеуказанных компетенций целесообразно осуществлять на основе компетентностного подхода, который 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 [5].

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. [2], [3], при определении эффективности руководителей рассматривается управленческая компетентность руководителя общеобразовательной организации как личностно-профессиональная характеристика, включающую в себя готовность и способность профессионально выполнять управленческие функции, которые должны обеспечивать эффективное решение профессиональных задач.

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 исследователи выделяют следующие уровни развития [7]:

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 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.

Формы аттестации и содержание оценочных материалов

Аттестация руководителей общеобразовательных организаций осуществляется на основе нормативно-правовых актов, регламентирующих порядок проведения процедуры на муниципальном уровне.

Формами проведения аттестации руководителей общеобразовательных организаций могут быть:

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

Для получения объективной и всесторонней информации о деятельности руководителя возможно использовать методики самооценки аттестуемого руководителя.

Авторы методических рекомендаций на основе компетентного подхода предлагают методику, по итогам которой руководитель сможет сформулировать выводы о сформированности своих профессиональных качеств, опираясь на критерии, получившие оценку в баллах 0 или 1 [5].

Методика оценки сформированности профессиональных качеств на основе компетентного подхода

Каждый критерий предлагается оценить в баллах:

0 – критерий не выражен;

1- критерий выражен на уровне отдельных элементов;

2 – критерий выражен в полной мере.

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			
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 Костромской области в сфере образования			
	Федеральные государственные образовательные стандарты			
	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			

Защита аналитического отчета

Защита аналитического отчёта о деятельности в межаттестационный период может проводиться в логике сведений, представляемых аттестуемым руководителем в отчете на основании утвержденных показателей эффективности руководителя, которые должны рассматриваться в динамике за последние 3-5 лет.

Обобщение регионального опыта субъектов Российской Федерации позволило сформировать предложения возможных критериев и показателей оценки эффективности деятельности руководителя [5].

№	Критерии	Показатели	Подтверждающие материалы
1.	Результаты ГИА	Количество выпускников, допущенных к ГИА, но не получивших аттестат о среднем общем образовании	Аналитическая справка на основе данных ГАУКО РЦОКО «Эксперт». Графическое представление динамики показателей и их анализ с выводами.
		Удельный вес численности выпускников 9 класса, не получивших аттестаты об основном общем образовании, в общей численности выпускников 9 класса	
		Удельный вес численности выпускников 9 класса, получивших неудовлетворительные отметки ОГЭ по русскому языку, в общей численности выпускников 9 класса	
		Удельный вес численности выпускников 9 класса, получивших неудовлетворительные отметки ОГЭ по математике в общей численности выпускников 9 класса	
		Удельный вес численности выпускников 11 класса, получивших результаты ниже минимального количества баллов единого государственного экзамена по русскому языку, в общей численности выпускников 11 класса	
		Удельный вес численности выпускников 11 класса, получивших результаты ниже установленного минимального количества баллов единого государственного экзамена по математике, в общей численности выпускников 11 класса	
		Динамика показателей количества высокобалльников (70-100 б.) по результатам ЕГЭ выпускников 11 класса	
2.	Работа с одарёнными детьми	Удельный вес численности обучающихся, принявших участие в муниципальном, региональном, заключительном этапах Всероссийской олимпиады школьников в общей численности обучающихся	Графическое представление динамики показателей и их анализ с выводами

		Удельный вес численности обучающихся - победителей и призеров муниципального, регионального, заключительного этапов Всероссийской олимпиады школьников в общей численности принявших участие	Графическое представление динамики показателей и их анализ с выводами
		Численность обучающихся, победителей, призеров предметных олимпиадах школьников (в заочном и очном этапах) согласно перечню олимпиад, интеллектуальных и творческих конкурсов школьников Минпросвещения РФ	Графическое представление динамики показателей и их анализ с выводами
		Динамика показателей количества победителей и призеров муниципальных и региональных интеллектуальных и творческих конкурсов (список утверждается на муниципальном уровне)	Графическое представление динамики показателей и их анализ с выводами
		Число программ внеурочной деятельности и дополнительного образования с обоснованием причин их разработки	Приказы об утверждении программ, план внеурочной деятельности
3.	Развитие профильного обучения	Удельный вес численности старшеклассников, обучающихся по программам профильного обучения, в общей численности обучающихся на уровне среднего общего образования	Графическое представление динамики показателей и их анализ с выводами
		Удельный вес численности выпускников, продолживших обучение после окончания 11 класса в соответствии освоенным профилем обучения	Графическое представление динамики показателей и их анализ с выводами
		Наличие документально оформленных управленческих решений на уровне ОО по результатам исследования по изучению потребностей обучающихся в профильной подготовке	Подтверждающие документы (аналитическая справка по результатам исследования)
4.	Развитие дистанционных моделей обучения и цифровой образовательной среды	Удельный вес численности учащихся, обучающихся с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, в общей численности обучающихся	Отчет
5.	Развитие кадрового потенциала ОО	Удельный вес численности педагогических работников, которым по результатам аттестации присвоена квалификационная категория (высшая, первая), в общей численности педагогических работников.	Графическое представление динамики показателей и их анализ с выводами
		Удельный вес численности педагогических и административно-хозяйственных работников, прошедших за последние 3 года 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 с обоснование их актуальности для ОО. Итоговые (промежуточные) результаты реализации	Паспорт инновационного проекта, приказ об утверждении проекта, публикации о результатах реализации проекта
7.	Развитие материально-технических условий	Качество подготовки и итоги приемки здания ОО к новому учебному году	Отчет
		Размер финансовых средств, затраченных на улучшение материально-технических условий, в том числе: бюджетных/внебюджетных	Бухгалтерские отчеты
		Создание условий для инклюзивного образования	Отчет
8.	Обеспечение комплексной безопасности в ОО	Наличие паспорта безопасности	Паспорт безопасности
		Выполнение ежегодных планов деятельности по направлениям комплексной безопасности	Планы деятельности, отчет
9.	Функционирование ВСОКО	Сбор данных по показателям за последние 3 года	Наличие отчёта самообследования за последние 3 года
		Определение динамики показателей и их интерпретация для 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
		Наличие документально оформленных управленческих решений на уровне ОО по результатам мониторинга объективности проведения оценочных процедур	Подтверждающие документы
		Наличие документально оформленных управленческих решений на уровне организации по результатам мониторинга индивидуальных учебных достижений обучающихся	Подтверждающие документы
10.	Результаты ВПР	Индекс необъективности ВПР (по	Отчет.

.	.	предметам в динамике)	Графическое представление динамики показателей и их анализ с выводами
11.	Сетевое взаимодействие, социальное партнерство	Заключение договоров о сетевом взаимодействии, развитие сетевого партнерства	Договоры, планы деятельности, проекты
12.	Повышение квалификации руководителя и презентация его деятельности в профессиональном сообществе	Повышение квалификации руководителя за последние 3 года	Документы, подтверждающие повышение квалификации и презентацию управленческого опыта

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.

Контрольно-измерительные материалы могут быть представлены пятью блоками.

I. Государственная политика в сфере образования – определение компетентности руководителя образовательной организации в реализации государственной образовательной политики, умения сопоставлять приоритеты развития государственной образовательной политики и реальной образовательной практики с особенностями развития региона.

II. Правовые основы управления – определение компетентности руководителя в правовом регулировании деятельности современных образовательных организаций, готовность применения правовых знаний в процессе принятия управленческих решений.

III. Экономико-финансовые основы управления – определение компетентности руководителя в реализации современных моделей финансирования школьного образования, новых подходов к оплате труда педагогов с учетом всех видов выполняемой ими работы, экономического функционирования автономных и бюджетных образовательных учреждений: условия, преимущества и риски перехода школы из бюджетного учреждения в автономное.

IV. Деловое администрирование – определение компетентности руководителя в эффективности управления современной образовательной организацией, ролевой функции менеджера образования.

V. Современные образовательные технологии – определение компетентности руководителя в современных педагогических технологиях, продуктивного, дифференцированного обучения, реализации компетентностного подхода, развивающего обучения.

Собеседование

Для организации устного собеседования с аттестующимися руководителями можно использовать вопросы и практические ситуации, в которых будут отражены следующие направления деятельности:

- 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 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.

Защита управленческого проекта (программы)

Защита управленческих проектов (программ) может осуществляться комплексно, по всем основным направлениям деятельности образовательной организации. Аттестуемым может быть представлена программа развития образовательной организации или программа управленческой деятельности. Также руководителем может быть представлен управленческий проект по одному из направлений образовательного менеджмента.

Примерные темы управленческих проектов

1. Стратегия развития образовательной организации.
2. Управление безопасностью в образовательной организации.

3. Социальное взаимодействие в управлении образовательной организации.
4. Пути повышения конкурентоспособности образовательной организации.
5. Проектирование системы управления персоналом в ОО.
6. Проектирование системы мотивации персонала образовательной организации.
7. Перспективы развития образовательного маркетинга в современных условиях.
8. Контроль и оценивание образовательных результатов в условиях реализации ФГОС.
9. Эффективное планирование в управлении образовательной организацией.
10. Методы оценки эффективности деятельности образовательной организации.
11. Финансовое обеспечение деятельности образовательных организаций: проблемы, опыт, решения.
12. Инновационные подходы во внедрении здоровьесберегающих технологий в образовательное пространство ОО.
24. Управление инновационным развитием образовательной организации.
25. Организационно-педагогические условия формирования позитивного имиджа ОО.
26. Модель взаимодействия учреждений дополнительного и общего образования как условие создания единого образовательного пространства.
27. Формирование корпоративной (организационной) культуры организации.
28. Проектирование системы управления качеством в ОО.
29. Проектирование систем информационного обеспечения управления образовательной организацией.
30. Проектирование системы показателей оценки эффективности управления образовательной организацией.
31. Совершенствование системы управления кадрами образовательной организации в условиях реализации ФГОС.
32. Управление профессиональным развитием педагогов.

Примерные критерии оценки управленческого проекта [5]

Критерии	1 (неуд.)	2 (удовлет.)	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	Недостаточно обоснована актуальность выбранной проблематики, анализ сводится к констатации фактов, цели не	Проект практически ориентирован на достижение целей, проведен анализ, обоснована актуальность выбранной	Проект полностью ориентирован на достижение обоснованных в ходе анализа целей и задач, цели поставлены конкретно,

	сводятся к провозглашению лозунгов	отражают предполагаемые результаты	проблематики, цели и задачи определены верно, но нуждаются в небольшой корректировке	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 обосновано
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 собранному и проанализированному материалу
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	Содержание	Проекту не	Проект понятен,	Проект отображает

проекта в образовательной организации	проекта нечёткое, не ясно, каким образом он будет внедряться в образовательной организации, проект невозможно реализовать	хватает ясности, он не отображает последовательность мероприятий и требует доработки	отображает последовательность мероприятий, но некоторые аспекты необходимо детализировать	четкую последовательность мероприятий, его легко модифицировать и применить в других образовательных организациях
Востребованность проекта	Проект не востребован 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

Формирование управленческого резерва для общеобразовательных организаций

Создание резерва управленческих кадров в системе общего образования является одной из ведущих задач её развития. Однако на практике, как правило, производится без анализа возможностей и личностных характеристик претендентов. Из числа наиболее успешных заместителей директоров и лучших педагогов создается «база» потенциального резерва [10].

Если рассматривать формирование кадрового резерва как инструмент запуска организационных изменений в инфраструктуре общего образования, то целесообразно на муниципальном уровне разработать и принять в качестве руководства к действию модель формирования этого потенциального управленческого корпуса [10].

В процессе создания резерва управленческих кадров и формирования или развития управленческих компетенций принимают участие как учредитель общеобразовательных организаций, так и организации дополнительного профессионального образования. Отдельные этапы этого процесса выполняются совместно.

Учредитель общеобразовательной организации		Организация дополнительного профессионального образования	
		Формирование резерва	
совершенствование нормативно-правовой базы формирования кадрового резерва руководителей общеобразовательных организаций изучение претендентов и предварительный отбор кандидатов в «резерв»		• конкурсный отбор	кандидатов в состав «резерва»
зачисление в состав «резерва»			
		Профессиональная подготовка «резерва»	
		• ротация	кадрового резерва
		• оценка	готовности резерва

Рис. 1 Взаимодействие учредителя и организации ДПО при формировании и подготовке кадрового резерва руководителей общеобразовательных организаций [10]

Характеристика основных этапов формирования кадрового резерва

1. Совершенствование нормативно-правовой базы формирования кадрового резерва руководителей общеобразовательных организаций

Учитывая динамичные процессы модернизации образовательной среды, усложнение и изменение функций директоров школ, изменение целевых установок организации деятельности общеобразовательных организаций, в нормативно-правовом документе (Положение (порядок) могут быть зафиксированы: цели формирования «резерва», принципы формирования «резерва», критерии зачисления в «резерв», принципы ротации «резерва», систему оценки готовности «резерва», механизм трудоустройства «резерва». Также следует уточнить и периодичность процедуры формирования управленческого резерва.

2. Изучение претендентов и предварительный отбор кандидатов в «резерв»

На данном этапе анализируются отзывы о деловых качествах претендентов, их коммуникативности, профессиональной и образовательной траектории и т.п.

3. Отбор кандидатов в состав «резерва»

Процедура проводится по плану, утверждаемому Учредителем.

4. Зачисление в состав «резерва»

Процесс зачисления начинается с представления списка кандидатов в «управленческий резерв» с полным анализом их уровня управленческий

реальной и потенциальной компетентности и индивидуально-личностных качеств.

5. Профессиональная подготовка и ротация

Программу обучения, стажировок, экзаменов и зачетов осуществляется на базе учреждения ДПО, но согласуется с Учредителем.

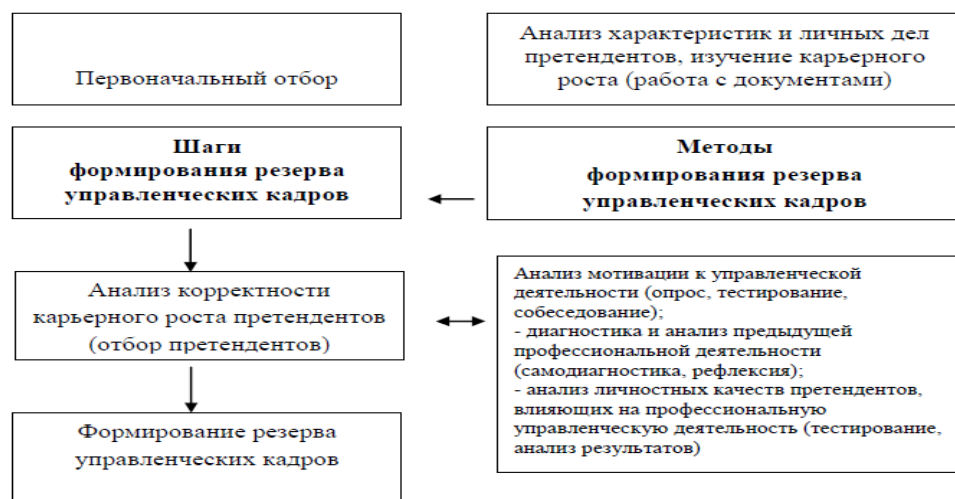
6. Оценка готовности резерва

Формы и методы итоговой оценки профессиональной готовности потенциальных руководителей к самостоятельной деятельности определяется программой ДПО (проекты, собеседования, case-study или экзамен).

Если по каким-либо причинам кандидат в течении 0,5-1 года не становится руководителем, то необходимо продолжать работу с группой таких «резервистов», развивая профессиональные и личностные компетенции, привлекая их к экспертной и консультационной процедурам; устраивая пролонгированную «интеллектуальную тренировку» в форме case-study и пр. [10].

Исследователь Чечиль И.Д. отмечает, что подготовка будущих руководителей должна включать три этапа. Первый этап – это собственно формирование базы кадрового резерва будущих руководителей, второй этап – это подготовка (образовательный процесс) потенциальных руководителей, а третий этап – это стажировки обучаемых и процесс зачисления в резерв управленческих кадров общеобразовательных организаций [10].

Модель формирования кадрового резерва руководителей школ



СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

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). – 2007 - 276 с.
4. 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.
5. Оценка эффективности руководителя образовательной организации в процессе аттестации: методические рекомендации для руководящих работников общеобразовательных организаций и специалистов муниципальных органов управления образования / Министерство образования и молодежной 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
6. 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 14.01.2020 г.).
7. Семыкин. И. П. Развитие управленческой компетентности руководителя сельского образовательного учреждения в процессе повышения квалификации: дис. канд. пед. наук [Текст] / И. П. Семыкин. - Оренбург. – 2001. – 212 с.
8. 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 14.01.2020 г.)
9. 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 14.01.2020 г.)
10. Чечель И.Д. Формирование управленческого резерва для общеобразовательных организаций [Электронный ресурс] / Российская научная электронная библиотека eLibrary.Ru. / URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21290351>(дата обращения 14.01.2020 г.)