



АДМИНИСТРАЦИЯ ГОРОДА-КУРОРТА КИСЛОВОДСКА
УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ

П Р И К А З

27.07.2021

город-курорт Кисловодск

№ 01-10 / 336-02

Об утверждении муниципального комплексного проекта (программы)
«Современный руководитель образовательной организации»

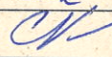
В соответствии с приказом министерства образования Ставропольского края от 06 июля 2020 года «Об утверждении регионального комплексного проекта (программы) «Директор школы будущего» и с целью повышения уровня качества общего образования посредством роста эффективности деятельности руководителей муниципальных общеобразовательных учреждений

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить муниципальный комплексный проект (программу) «Современный руководитель образовательной организации» (далее- проект) (Приложение).
2. Заместителю начальника управления образования Константиновой С.Л.:
 - 2.1. довести проект до сведения руководителей образовательных учреждений;
 - 2.2. внести изменения в Показатели оценки эффективности деятельности руководителей муниципальных образовательных учреждений Положения о порядке проведения мониторинга эффективности деятельности руководителей муниципальных образовательных организаций города-курорта Кисловодска.
3. Руководителям образовательных учреждений принять проект к руководству и исполнению.
4. Контроль по исполнению данного приказа оставляю за собой.

Начальник управления образования
администрации города-курорта Кисловодска

С.Б.Рябошапка

Утверждаю
Приказ управления образования
администрации города-курорта Кисловодска
от 27.07.2022 № 01-У / 336-ОД
 С.Б.Рябощапка

ПАСПОРТ

Наименование Проекта (программы)	Комплексный проект (программа) «Современный руководитель образовательной организации»
Координатор Проекта	Управление образования администрации города-курорта Кисловодска МБУ «Центр обслуживания образовательных учреждений»
Цель Проекта	Целью Проекта является повышение уровня качества общего образования посредством роста эффективности руководителей общеобразовательных организаций города-курорта Кисловодска
Задачи Проекта	Задачами Проекта являются: • проведение мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций; • проведение анализа результатов мониторинга муниципальных показателей и подготовка адресных рекомендаций по результатам проведённого анализа; • разработка и реализация системы мер и управленческих решений, направленных на повышение эффективности руководителей общеобразовательных организаций города-курорта Кисловодска
Этапы реализации Проекта	2022-2024 • мониторинг и оценка уровня эффективности руководителей ОО; • разработка муниципальной модели эффективного руководителя общеобразовательной организации; • проведение системы мероприятий по повышению эффективности руководителей ОО; • организация деятельности сети базовых площадок и менторского сопровождения; • формирование системы мотивации, принятия мер и управленческих решений; • создание условий для реализации программ повышения эффективности руководителей общеобразовательных учреждений.
Участники Проекта	• Управление образования администрации города-курорта Кисловодска; • МБУ «Центр обслуживания образовательных учреждений»; • Общеобразовательные учреждения
Сроки реализации Проекта	2022 – 2024 гг.

I. Основные термины и понятия, используемые в Проекте (программе)

Индивидуальная траектория повышения профессионального уровня – целенаправленно проектируемая, дифференцированная программа, предполагающая определённую последовательность элементов образовательной деятельности работника по реализации собственных целей, которые соответствуют его способностям, возможностям, мотивации, интересам и осуществляются при координации, организации, консультировании экспертов-консультантов, тьюторов, менторов.

Кадровый резерв – прошедшие специальный отбор и целевую квалификационную подготовку педагогические работники образовательных организаций, способные к руководящей деятельности, отвечающие требованиям, предъявляемым к должности «руководитель образовательной организации».

Менторское сопровождение – процесс взаимодействия более опытного наставника-ментора с менее опытным учеником-протее, заключающийся в передаче ментором своих знаний, навыков, опыта ученику для того, чтобы тот получил определённые положительные результаты в заданной области.

Мониторинг – система постоянного наблюдения за явлениями и процессами, проходящими в окружающей среде и обществе, результаты которого служат для обоснования управленческих решений. В рамках системы наблюдения происходит оценка, контроль объекта, управление состоянием объекта в зависимости от воздействия определённых факторов.

Надпрофессиональные компетенции – универсальные знания, умения и навыки, качества и способности, которые позволяют повысить эффективность профессиональной деятельности.

Оценка эффективности деятельности руководителей – один из путей диагностики успешности функционирования процессов в образовательной организации и начало их корректировки в случае выявления отклонений от заданных параметров, оценка результатов управленческих действий руководителя.

Профессиональные компетенции – способность успешно действовать на основе практического опыта, умений и знаний при решении профессиональных задач.

Профессиональное сообщество руководителей – группа руководителей ОО, объединённая определёнными нормами мышления, поведения и взаимодействия, формирующая профессиональную среду.

Профессиональные дефициты руководителей – отсутствие или недостаточное развитие профессиональных компетенций руководителей, вызывающих типичные затруднения в реализации определённых направлений управленческой деятельности.

Стажировочная деятельность – деятельность по приобретению опыта работы или повышение квалификации по специальности в процессе трудовой деятельности.

Тьютор – специалист, организующий процесс сопровождения работника

на пути индивидуального развития в процессе повышения профессиональной квалификации.

Управленческая деятельность – деятельность руководителя по определению цели и задач управления, обработке информации, выработке и принятию решения, исполнителями которого будут отдельные сотрудники или коллектив в целом.

Управленческие решения – вид управленческой деятельности, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач.

Управленческие компетенции – это набор знаний, практического опыта, навыков и личностных качеств руководителя, позволяющий ему качественно решать определенные задачи для достижения определенных результатов.

II. Характеристика проблемы, на решение которой направлен Проект

Сегодня процесс и структура образовательной деятельности находятся в постоянном движении, меняются критерии и оценки эффективности деятельности образовательных организаций, что находит отражение в развитии профессиональных и личностных компетенций руководителей. Усиление автономности образовательных организаций, увеличение ответственности руководителей, повышение профессионального статуса руководителя и его заместителей приводит к необходимости повышения квалификации управленческого персонала.

Данный проект (программа) направлен на формирование следующего набора компетенций, необходимых современному руководителю образовательной организации:

1. 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:

- 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;
- создание административно-управленческой команды и установление внутри неё эффективных коммуникаций, системы делегирования полномочий (распределенное лидерство).

2. 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 обучающихся согласно ФГОС (личностных, метапредметных, предметных);
- организация внутренней системы оценки качества образования, гарантирующей единство требований и комплексность оценки образовательных результатов обучающихся;
- обеспечение независимой внешней оценки качества образовательных результатов обучающихся;
- мотивация обучающихся и учителей на высокое качество образовательных результатов;
- управление системой показателей результатов деятельности образовательной организации, обеспечивающей её конкурентоспособность.

3. Организация целенаправленных, системно организованных воздействий на структурные компоненты основных и обеспечивающих процессов, направленных на реализацию 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 учётом 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. Обеспечение экономической стабильности образовательной организации путем регулирования ресурсного обеспечения в соответствии со стратегией её развития:

- формирование системы оплаты труда и материального стимулирования кадров;
- организация закупочной деятельности;
- управление финансовыми рисками;
- обеспечение системы мер по выполнению муниципального задания.

5. Обеспечение всех уровней и функций управления необходимой информацией, влияющей на подготовку и принятие управленческих решений, а также дальнейшую реализацию этих решений, как способ влияния на мотивацию участников образовательных отношений, а также один из инструментов достижения конкурентных преимуществ:

- нормативное регулирование внутренних и внешних информационных потоков образовательной организации;

- формирование внутреннего 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 инструмента управления;
- обеспечение взаимодействия с представителями СМИ.

III. Цель, задачи и направления реализации Проекта

Целью реализации Проекта является повышение уровня качества общего образования посредством роста эффективности руководителей общеобразовательных организаций города-курорта Кисловодска.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих **задач** и реализация **направлений деятельности**:

1. Проведение **мониторинга** **эффективности** руководителей общеобразовательных организаций:

- разработка целей, показателей, методики и инструментария для проведения мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций;
- проведение процедур сбора информации.

2. Проведение анализа результатов мониторинга муниципальных показателей и подготовка адресных рекомендаций по результатам проведённого анализа:

- проведение анализа результатов мониторинга муниципальных показателей эффективности руководителей общеобразовательных организаций и формирование информационной основы для принятия обоснованных управленческих решений по качеству профессиональной подготовки и управленческой деятельности руководителей ОО;
- подготовка адресных рекомендаций;
- выявление ОО с высокой эффективностью руководителей с целью распространения лучших практик и выявление управленческих проблем, негативных тенденций с целью их последующего устранения, оказания методической поддержки.

3. Формирование и реализация системы мер и управленческих решений, направленных на повышение эффективности руководителей общеобразовательных организаций города-курорта Кисловодска:

- разработка муниципальной модели эффективного руководителя общеобразовательной организации;
- организация сети базовых площадок и системы менторского сопровождения процессов повышения уровня эффективности руководителей общеобразовательных организаций;
- проведение профессиональных конкурсов для руководителей

- образовательных организаций;
- организация сетевого взаимодействия для руководителей образовательных организаций;
- разработка и реализация адресных программ дополнительного профессионального образования по вопросам совершенствования качества управленческой деятельности для руководителей ОО и программ дополнительного профессионального образования по основным вопросам организации образовательного процесса и управленческой деятельности для педагогических работников, входящих в кадровый резерв руководителей;
- формирование индивидуальных траекторий повышения профессионального уровня руководителей общеобразовательных организаций через интеграцию формального, неформального и информального образования.

IV. Концептуальные положения Проекта

Первым (диагностическим) элементом функционально-содержательной структуры Проекта является система мониторинга, цель которого – оценка эффективности руководителей общеобразовательных организаций города-курорта Кисловодска.

Вторым (целевым) элементом структуры является модель эффективного руководителя общеобразовательной организации города-курорта Кисловодска, предусматривающая изменение сути профессиональной деятельности, формирование нового типа руководителя, являющегося эффективным управленцем, грамотным финансистом, стратегом, понимающим современные тенденции образования и государственной политики, постоянно развивающимся и совершенствующимся, умелым оратором, владеющим нюансами делового этикета и имиджа руководителя, способным собрать команду профессионалов и организовать ее работу, не боящимся делегировать ответственность членам своей команды. Эффективный руководитель обладает набором базовых профессиональных (эффективное управление кадрами, процессами, ресурсами, результатами, информацией) и надпрофессиональных (совершенствование эмоционального интеллекта, делового этикета и имиджа руководителя, навыков, корпоративных коммуникаций, публичных выступлений, работы в блогосфере и др.) компетенций.

Третий (деятельностный) элемент функционально-содержательной структуры Проекта – система мероприятий, направленная на создание сообщества профессионалов высокого класса, которое будет триггером развития системы образования города-курорта Кисловодска. Целевая аудитория – руководящие работники системы образования города, имеющие управленческий стаж более 3-х лет, обладающие лидерскими качествами, высоким личным и деловым потенциалом, преимущественно участники профессиональных конкурсов.

Четвертый (деятельностный) элемент – система менторского сопровождения и базовых площадок. Ментор – это успешный руководитель образовательной организации, готовый инвестировать свое время и силы в других руководителей

образовательных организаций, способный учиться и совершенствовать менторское мастерство, обладающий высоким уровнем рефлексии и коммуникативной культуры; руководитель, который формирует ценностные установки, помогает в оценке идеи и выработке стратегии, сопровождает процесс разработки и реализации управленческого проекта, гарантирует эффективность управленческого проекта и страхует риски, формирует профессиональные компетенции стажёра и вводит в профессиональное сообщество.

Одной из важнейших форм сотрудничества ментора и стажера является индивидуальная стажировка – уникальный способ обучения в форме погружения, при этом руководитель не изменяет свой режим работы для стажера. На предварительном этапе определяется тема, форма проведения стажировки (очная, дистанционная, групповая, индивидуальная), составляется технологическая карта стажировки, в том числе задания на стажировку для ментора и стажёра, сбор стажёром по открытым источникам информации об образовательной организации, в которой он будет проходить стажировку. В ходе основного этапа производится хронометраж, фиксация всех действий руководителя при принятии управленческих решений, заполнение матрицы компетенций и управленческих решений и т.д. На заключительном этапе ментором и стажёром на основе дневника стажировки подготавливаются итоговые материалы.

Пятым (индивидуально-комплексным) элементом функционально-содержательной структуры Проекта является индивидуальная траектория повышения профессионального уровня руководителей общеобразовательных организаций, представляющая собой целенаправленно проектируемую дифференцированную образовательную программу его профессионального развития. Индивидуальная программа состоит из 3 разделов:

- содержательно-целевой (определение образовательных потребностей руководителя -перечень или анализ профессиональных затруднений и вытекающие из этого цели и пути их достижения – задачи);
- организационный (направления, технологии, средства, формы и методы, сроки реализации индивидуального образовательного маршрута);
- аналитический (самоанализ результатов деятельности по ликвидации каждого из профессиональных затруднений и на его основе выявление успехов и проблем, определение методов использования успехов для дальнейшего профессионального роста и выстраивание путей решения проблем).

V. Организационная структура реализации Проекта

Для успешной реализации проекта необходимо обеспечение мероприятий:

- управлением образования администрации города-курорта Кисловодска:

- разработка нормативной базы для реализации мероприятий по повышению эффективности руководителей общеобразовательных организаций;
- формирование системы обеспечения объективности проведения

- процедур оценки уровня эффективности руководителей общеобразовательных организаций;
- регламентация организации и проведения мониторинга эффективности руководителей;
 - формирование системы принятия управленческих решений на основе анализа результатов мониторинга эффективности руководителей;
- МБУ «Центр обслуживания образовательных учреждений» (ИМО МБУ ЦООУ):
- создание и организация деятельности профессиональных объединений руководителей для реализации персонифицированного повышения их квалификации посредством совместной образовательной деятельности, информационной, тьюторской, методической, консультационной поддержки, самообразования, внутришкольных практик профессионального развития;
 - создание новых и использование действующих базовых площадок для развития управленческих компетенций руководителей;
 - разработка программ профессиональной помощи и поддержки руководителей;
 - создание условий для заинтересованности руководителей образовательных организаций в получении объективных результатов мониторинга для организации дальнейшей работы;
 - создание условий и поддержка участия руководителей и образовательных организаций в конкурсах и проектах федерального, регионального и муниципального уровней;
- образовательными организациями:
- разработка (корректировка) и реализация индивидуальных траекторий повышения профессионального уровня руководителей образовательных организаций;
 - внедрение в практику управления образовательной организацией и в практику профессионального развития руководителей методов управления по результатам, полученным в ходе анализа качества управленческой деятельности;
 - инициирование непрерывного профессионального развития руководителей в системе формального, неформального и информального образования;
 - создание системы мотивации для участия в федеральных, региональных и муниципальных конкурсах и проектах.

VI. Основные этапы реализации Проекта

2022-2024 гг.

1. Создание условий для реализации проекта (июнь-август 2022 г.):

- разработка нормативной базы для реализации мероприятий по повышению эффективности руководителей общеобразовательных организаций;

- разработка методики проведения мониторинга и оценки эффективности руководителей общеобразовательных организаций;

2. Мониторинг и оценка уровня эффективности руководителей ОО:

- проведение мониторинга в соответствии с основными направлениями проекта: уровня сформированности профессиональных компетенций руководителей; результатов управленческой деятельности; индивидуальных траекторий повышения профессионального уровня руководителей;
- проведение анализа результатов мониторинга муниципальных показателей эффективности руководителей образовательных организаций и формирование информационной основы для принятия обоснованных управленческих решений по качеству профессиональной подготовки и управленческой деятельности руководителей ОО, подготовка адресных рекомендаций, выявление ОО с высокой эффективностью руководителей с целью распространения лучших практик и выявления управленческих проблем, негативных тенденций с целью их последующего устранения, оказания методической поддержки;
- разработка муниципальной модели эффективного руководителя образовательной организации на основе результатов мониторинга и оценки эффективности руководителей ОО;

3. Проведение системы мероприятий по повышению эффективности руководителей ОО:

- реализация муниципального проекта (программы) через организацию семинаров-совещаний, вебинаров, дополнительных профессиональных программ, консультативной помощи по реализации индивидуальных траекторий повышения профессионального уровня руководителей образовательных организаций;
- разработка и реализация индивидуальных траекторий повышения профессионального уровня руководителей, сформированных с учетом выявленных профессиональных дефицитов и нацеленных на их профессиональное развитие;
- проведение профессиональных конкурсов и олимпиад в целях выявления и распространения эффективных управленческих практик;
- разработка (корректировка) и реализация индивидуальных траекторий повышения профессионального уровня руководителей образовательных организаций;

4. Организация деятельности сети базовых площадок и менторского сопровождения:

- организация сети базовых площадок и системы менторского сопровождения процессов повышения уровня эффективности руководителей образовательных организаций;
- проведение мастер-классов руководителей, имеющих высокую квалификацию и общественное признание и других мероприятий, транслирующих опыт руководителей, имеющих высокие

результаты управленческой деятельности.

5. Система мотивации, принятия мер и управленческих решений:

- формирование системы принятия управленческих решений на основе анализа результатов мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций;
- создание условий для заинтересованности руководителей образовательных организаций в получении объективных результатов мониторинга для организации дальнейшей работы;
- создание условий и поддержка участия руководителей и образовательных организаций в конкурсах и проектах федерального, регионального и муниципального уровней;
- внедрение в практику управления образовательной организацией и практику профессионального развития руководителей методов управления по результатам, полученным в ходе анализа качества управленческой деятельности.

6. Создание условий для реализации индивидуальных траекторий повышения профессионального уровня руководителей образовательных организаций:

- разработка индивидуальных программ методической поддержки профессионального развития руководителей образовательных организаций;
- проведение исследования результативности функционирования разработанной модели повышения уровня эффективности руководителей образовательных организаций;
- проведение мониторинга результативности реализации основных направлений проекта;
- тиражирование эффективных практик работы руководителей образовательных организаций.

VII. Планируемые результаты Проекта

Муниципальный уровень:

- создание условий для заинтересованности руководителей образовательных организаций в получении объективных результатов мониторинга для организации дальнейшей работы;
- принятие мер к формированию системы юридически значимых последствий оценки эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений;
- внесение изменений в Порядок стимулирования руководителей образовательных организаций;
- принятие решений о распределении ресурсов и изменении условий организации образовательного процесса через включение ОО в программы развития образования и приоритетные проекты в соответствии с результатами оценки эффективности руководителей ОО;
- создание условий для участия руководителей и образовательных организаций в конкурсах и проектах федерального, регионального

и муниципального уровней.

Уровень образовательной организации:

- разработка и реализация индивидуальных траекторий повышения профессионального уровня руководителей, отвечающих задачам повышения качества управленческой деятельности;
- внедрение в практику руководства образовательной организацией и в практику профессионального развития руководителей методы управления по результатам мониторинга их эффективности;
- инициирование непрерывного профессионального развития руководителей в системе формального, неформального и информального образования;
- создание системы мотивации руководителей для участия в федеральных, региональных и муниципальных конкурсах и проектах.

VIII. Организация мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций

Муниципальные цели и задачи

Направления мониторинга	Цели	Обоснование цели	Задачи
Повышение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций	Повышение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций	Низкий уровень профессиональной деятельности руководителей в соответствии с результатами анализа организации управленческой деятельности руководителей образовательных организаций и качества образовательной деятельности	Обеспечение полной открытости и доступности информации об образовательных организациях Достижение уровня комфортности условий осуществления образовательной деятельности в соответствии с нормативными требованиями (75% ОО) Достижение полной удовлетворенности получателей образовательных услуг компетентностью, и соблюдением профессиональной этики работниками образовательных организациях Достижение полной удовлетворенности получателей образовательных услуг качеством образовательной деятельности в 70% образовательных организаций
Формирование профессиональных компетенций руководителей	Повышение уровня сформированности профессиональных компетенций	Одним из условий повышения эффективности деятельности	Ежегодное обеспечение обучения по дополнительным программам

образовательных организаций	руководителей образовательных организаций	руководителей образовательных организаций является повышение их профессиональной компетенции	профессиональной подготовки 30% руководителей образовательных организаций
Достижение обучающимися планируемых результатов освоения основных образовательных программ	Повышение уровня достижения обучающимися планируемых результатов освоения основных образовательных программ	Наличие образовательных организаций в которых уровень учебных достижений не соответствует уровню созданных условий	100%-е обеспечение достижения обучающимися 4-х классов базового уровня предметной подготовки во всех общеобразовательных учреждениях. 50%-е обеспечение достижения обучающимися 9-х классов высокого уровня предметной подготовки в 50% общеобразовательных учреждениях. 50%-е обеспечение достижения обучающимися 11-х классов высокого уровня предметной подготовки в 70% общеобразовательных учреждениях.
Формирование резерва управленческих кадров	Обеспечение образовательных организаций руководящими работниками, обладающими высоким уровнем профессионализма	Существование зависимости между уровнем организации деятельности по формированию резерва управленческих кадров и качеством управленческой деятельности руководителей образовательных организаций	Достижение 70% -го обеспечения назначения руководителей образовательных организаций из резерва управленческих кадров
Создание условий для реализации основных образовательных программ	Создание условий для реализации основных образовательных программ в	Отсутствие достаточных условий для успешного достижения обучающимися	Приведение в соответствии с требованиями ФГОС и профессиональным стандартом педагога

программ (кадровых, финансовых, материально- технических и иных)	образовательных организациях в соответствии с ФГОС	планируемых результатов освоения основных образовательных программ	должностных инструкций педагогических работников образовательных организаций Достижение соответствия материально- технической базы требованиям ФГОС СОО в среднем в 40% образовательных организациях Определение объема расходов, необходимых для реализации ООП СОО и достижение планируемых результатов.
--	--	--	--