

Государственное автономное образовательное учреждение Тюменской области  
дополнительного профессионального образования  
«Тюменский областной государственный институт  
развития регионального образования»

Профессиональная онлайн-пятидневка  
августовского педагогического форума  
**Трек «Личностный рост»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ**  
для руководителей и специалистов муниципальных органов управления  
образования, для руководителей образовательных организаций

г.Тюмень  
19 августа 2020 года

УДК 378  
ББК 74.4  
Э 94

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Тюменского областного государственного института  
развития регионального образования

Профессиональная онлайн-пятидневка августовского педагогического форума. **Трек «Личностный рост»:** МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ. – Тюмень, ТОГИРРО, 2020. – 12 с.

**Составитель:**

Петрученко Т.В., к.п.н., методист центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО».

В методических материалах представлены материалы августовского педагогического форума в рамках профессиональной онлайн-пятидневки Трека «Личностный рост», раскрывающие требования к профессиональным компетенциям руководителя ОО. Даны рекомендации по устранению управленческих дефицитов для руководителей и специалистов муниципальных органов управления образования, для руководителей образовательных организаций по использованию модели аттестации в региональной практике. Представлен опыт участия в апробации модели аттестации.

Материалы имеют практикоориентированную направленность лучших практик управленческих проектов и адресованы руководителям и специалистам муниципальных органов управления образования, руководителям образовательных организаций; могут быть полезны кадровому резерву образовательных организаций.

УДК 378  
ББК 74.4

@Коллектив авторов, 2020  
@Издательство ТОГИРРО, 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Апробация модели аттестации руководителей ОО – опыт участия Тюменского региона.....	4
Требования к профессиональным компетенциям руководителя ОО.....	6
Опыт участия в апробации модели аттестации директоров школ Тюменской области.....	11
❖ <b>«Опыт участия в апробации модели аттестации директоров в Тюменской области»</b> Тарасов Владимир Анатольевич, заместитель директора MAOY COШ №94 города Тюмени.....	11
❖ <b>«Опыт участия в модели аттестации руководителей ОУ»</b> Астанина Светлана Робертовна, директор школы «Гагаринская СОШ.», Ишимский район.....	12
❖ <b>Внутришкольная система профессионального развития педагогов как ресурс повышения образовательных результатов»</b> Немчинов Виктор Васильевич, директор MAOYB(C)OШ №2 г.Тюмени.....	14
❖ <b>«Стимулирующие механизмы, ориентированные на закрепление молодых специалистов в MAOY COШ №51 города Тюмени»</b> Проектная команда: директор, заместители директора, учителя – мастера, педагоги – психологи, молодые специалисты MAOY COШ №51 города Тюмени.....	16
Рекомендации по устранению управленческих дефицитов для руководителей и специалистов муниципальных органов управления образования, для руководителей образовательных организаций.....	18
Список литературы.....	19
Приложения.....	20
ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ.....	21
СТИЛЬ РУКОВОДСТВА.....	21
ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	22

## **Введение**

Руководитель в коллективе образовательной организации - это ключевая фигура.

Сущность работы руководителя состоит в её эффективности. Основная задача менеджера в образовании состоит сегодня в том, чтобы брать на себя ответственность и принимать решения. Для этого руководителю необходимо прислушиваться к своей интуиции, своевременно повышать свою квалификацию, правильно определять приоритеты, а затем активно действовать.

Успешный руководитель должен располагать не только информацией о своём образовательном учреждении, о работающих в нем людях, но и об обучающихся и их родителях (законных представителях). Он должен владеть управленческими процессами и умело распоряжаться человеческими ресурсами. Одинаково хорошо разбираться и в кадрах, и в бухгалтерии, и в маркетинге, и в процессах модернизации образования. Он должен всё видеть и всё слышать и постоянно совершенствоваться.

Руководство становится эффективным лишь тогда, когда у руководителя сложилось убеждение, что главное – это люди. Все действия руководителя должны быть пронизаны верой, что люди представляют собой наивысшую ценность и способность мотивировать и нацеливать их на работу – важнейшая составная часть эффективного руководителя.

Хорошего руководителя отличает высокий уровень психической деятельности, так как руководитель воздействует на людей, их ум, и чувства. Сильная, доминирующая, креативная, уверенная в себе личность непременное условие профессионального успеха руководителя. Формирование в себе качеств сильной личности является одним из обязательных условий работы руководителя над собой.

### **Апробация модели аттестации руководителей ОО – опыт участия Тюменского региона**

Аттестация руководителей общеобразовательных организаций проводилась для установления и подтверждения соответствия уровня квалификации требованиям, предъявляемым к должности руководителя, в том числе в соотнесении с трудовыми функциями стандарта руководителя.

Для решения задач, связанных с созданием условий в ходе Апробации, сопоставимых с реальной процедурой аттестации, предусмотренной в разработанной модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций, участники Апробации проходили все три этапа квалификационных испытаний.

**I этап ТЕСТОВАЯ ЧАСТЬ** - проведение тестирования, которое проверяет знания участника Апробации по темам:

- государственно-общественное управление;
- общий менеджмент, в том числе управление кадрами;
- организация педагогического процесса;
- финансово-экономические вопросы управления образовательной организацией;

- нормативно-правовые аспекты управления образовательной организацией.

**II этап КЕЙСОВАЯ ЧАСТЬ** включает решение кейсов на выявление сформированных управленческих компетенций по следующим направлениям:

- формирование стратегии общеобразовательной организации;
- управление реализацией образовательных программ и программы развития образовательной организацией;
- мониторинг и оценка реализации образовательных программ и программы развития общеобразовательной организации;
- управление текущей деятельностью общеобразовательной организации.

**III этап УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЕКТ** - публичная защита проекта по следующим направлениям:

- формирование стратегии общеобразовательной организации, ориентированной на успешность каждого обучающегося;
- управление реализацией образовательных программ и программы развития образовательной организацией;
- мониторинг и оценка реализации образовательных программ и программы развития общеобразовательной организации;
- управление текущей деятельностью общеобразовательной организации.

Результаты решения тестовой части участниками апробации Тюменской области, следующие: *24% участников апробации* преодолели порог в 60% от максимального балла.

Результаты решения кейсовой части участниками апробации Тюменской области, следующие: *41% участников апробации* преодолели порог в 60% от максимального балла за кейсовую часть.

Результаты защиты проектов участниками апробации Тюменской области, следующие: *98% участников Апробации Тюменской области* преодолели порог в 50% от максимального балла за защиту проектов.

Апробация позволила руководителям общеобразовательных учреждений Тюменской области, в числе первых в стране, познакомиться с новой разработанной моделью аттестации управленческих кадров, апробировать процедуру, посредством обратной связи внести свой вклад в совершенствование новой модели аттестации.

Участниками подготовлены презентации к защите управленческих проектов. Все аттестационные испытания, предусмотренные моделью, пройдены участниками в соответствии с установленным графиком и без технических сбоев.

Порядок и технология проведения исследования соблюдены в соответствии с инструктивными и методическими материалами

Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки. Выполнены условия конфиденциальности и информационной безопасности на всех этапах проведения исследования.

Всем участникам апробации новой модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций в Тюменской области направлены ссылки для получения индивидуальных результатов.

Участникам Апробации предоставлен бесплатный доступ в онлайн-библиотеку Фонда новых форм развития образования, в которой собрана литература, направленная на личностное и профессиональное развитие педагога, а также способствующая обновлению профессиональных компетенций, освоению теоретических и ориентированных на практическое применение знаний, повышению уровня подготовки управленческих и педагогических кадров.

Организаторы и эксперты отметили, что новая модель аттестации руководителей общеобразовательных организаций, действительно, проводится для установления и подтверждения соответствия уровня квалификации требованиям, предъявляемым к должности руководителя, в том числе в соотношении с трудовыми функциями стандарта руководителя.

Участие в Апробации представителей Тюменской области позволило в пилотном режиме познакомиться с процедурой Аттестации и оценочными средствами, позволяющими выявить уровень управленческих компетенций руководителей общеобразовательных организаций. Это, в свою очередь, важно для обеспечения перехода к новой модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций и позволит сделать этот переход постепенным.

### **Требования к профессиональным компетенциям руководителя образовательной организации.**

На руководителе лежит задача формирования команды педагогических работников, заинтересованных в достижении необходимого результата. Руководитель и сам должен обладать соответствующими компетенциями.

Государство понимает всю важность проблем, возложенных на руководителя образовательной организации, поэтому пытается регламентировать деятельность руководителя. В настоящее время в связи с тем, что ЕКС устарел и уже не отражает реальную ситуацию. В связи с этим был разработан проект профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации». Этот документ будет содержать в себе требования к квалификации работника, занимающего эту должность, а также краткое описание возложенных на него трудовых функций. Обобщённые трудовые функции директора школы: руководство образовательной деятельностью образовательной организации; руководство развитием образовательной организации; управление ресурсами образовательной организации; представление образовательной организации в отношениях с органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями. Каждая из этих обобщённых функций раскладывается на ряд более простых функций, касающихся конкретных видов

образовательных организаций. Характеристика отдельных трудовых функций содержит в себе описание отдельных действий, которые должен совершать руководитель для выполнения каждой отдельной функции. Принятый профстандарт, позволит добиться следующих целей: повысится квалификация руководителей образовательной организации, что приведет к более эффективному управлению и лучшим конечным результатам.

В соответствии с профессиональным стандартом руководитель образовательной организации должен обладать необходимыми профессиональными компетенциями. Профессиональные компетенции обеспечивают способность успешно действовать на основе практического опыта, умения и знаний при решении профессиональных задач. Выделяют также специальные профессиональные компетенции, которые необходимы руководителю для решения вопросов, составляющих содержание процессов и функций, за которые он ответственен. То есть руководитель образовательной организации должен хорошо разбираться в особенностях образовательного процесса. Важными на современном этапе являются и финансово-экономические компетенции, они включают в себя системный анализ ситуации, принятие стратегических решений, привлечение внешних и внутренних ресурсов. Руководитель образовательной организации должен иметь и правовые компетенции, благодаря которым, руководитель выстраивает свою профессиональную деятельность в рамках российского законодательства. Важной представляются и компетенции управления, которые отражают способность работать с информацией, управлять информационными потоками, процессами обучения и развития в организации. Компетенции управления знаниями включают в себя такие навыки, как поиск информации, концептуальное, аналитическое мышление, решение проблем, понимание сущности процессов организационного развития, обеспечение процесса приобретения сотрудниками новых знаний и навыков. Как уже упоминалось ранее руководитель должен лидером. Поэтому ему необходимо обладать лидерскими компетенциями. Данные компетенции относятся к сфере руководства и управления людьми. Лидер направляет деятельность подчиненных в нужное русло для решения задач организации. Социальные, или межличностные компетенции относятся к способности строить и поддерживать оптимальные отношения с людьми (общественностью, государственными органами и другими заинтересованными сторонами). Хороший руководитель обладает социальными навыками, умеет мотивировать людей и предотвращает конфликты.

Формирование необходимых для руководителя компетенций в соответствии с профессиональным стандартом может идти разными путями. В первую очередь, руководитель должен провести самоанализ своей деятельности, выявить свои способности и недостатки, построить траекторию своего развития. Важным условием формирования профессионального развития является самообразование руководителя.

*...какие минимальные требования нужно предъявлять к руководителям?*

<p><b>Профессиональная компетентность</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- качество действий руководителя, обеспечивающих своевременное и оптимальное решение управленческих проблем и типичных профессиональных задач;</li> <li>- видение проблем и их преодоление; нахождение нестандартных решений задач;</li> <li>- гибкость и готовность принимать происходящие изменения, умение их инициировать и управлять ими;</li> <li>- владение современными технологиями управления качеством образования, коллективом;</li> <li>- владение проектными технологиями;</li> <li>- умение видеть, развивать возможности и ресурсы работников.</li> </ul>
<p><b>Коммуникативная компетентность</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- качество действий руководителя, обеспечивающих эффективное взаимодействие с различными организациями, органами власти и управления, их представителями;</li> <li>- владение деловой перепиской;</li> <li>- умение вести переговоры, выполнять представительские функции, общаться с коллегами по работе;</li> <li>- способность разрешения напряженных и конфликтных ситуаций, стимулирования партнера к прояснению его позиций, предложений;</li> <li>- владение навыками ораторского искусства, активного слушания (умение слышать и понимать партнера), аргументации и убеждения, мотивации подчиненных</li> </ul> <p><b>Проект ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ Руководитель общеобразовательной организации</b></p> <p><b>Трудовые функции</b> – функциональная карта профессиональной деятельности.</p> <p><b>Обобщенные трудовые функции</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Управление организацией и ее развитием</li> <li>- Управление проектами (процессами) в организации</li> <li>- Управление технологиями в организации</li> <li>- Управление работами в организации.</li> </ul>



	<p>Каждая <b>обобщенная трудовая функция</b> конкретизируется трудовыми функциями. В проекте стандарта достаточно подробно представлены:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- трудовые действия</li> <li>- необходимые умения</li> <li>- необходимые знания</li> </ul>
<b>Информационная компетентность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Качество действий руководителя, обеспечивающих эффективное восприятие и оценку информации, отбор и синтез информации в соответствии с системой приоритетов;</li> <li>- использование информационных технологий в управленческой деятельности, работа с различными информационными источниками и ресурсами, позволяющими проектировать решение управленческих, педагогических проблем и практических задач, ведение школьной документации на электронных носителях.</li> </ul>
<b>Правовая компетентность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Качество действий руководителя, обеспечивающих эффективное использование в управленческой деятельности законодательных и иных нормативных правовых документов органов власти; разработку локальных нормативных правовых актов;</li> <li>- принятие управленческих решений в рамках существующей законодательной базы.</li> </ul>

○ «Компетенция – готовность действовать на основе имеющихся знаний, умений и навыков при решении задач, общих для многих видов деятельности» **Федеральный Закон** «Об образовании в Российской Федерации» **ст. 51** (определен правовой статус руководителя образовательной организации и указывается на необходимость соответствия квалификационным требованиям и профессиональным стандартам)

○ **ПРИКАЗ от 26 августа 2010 года N 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» (с изменениями на 31 мая 2011 года)**

○ **Доклад «Российское образование – 2020»** (Национальный фонд подготовки кадров -определены новые организационно-экономические условия трансформации образования)



**МОДЕЛЬ АТТЕСТАЦИИ ДИРЕКТОРОВ ШКОЛ, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА ОБНОВЛЕНИЕ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ПРАКТИК РОССИЙСКОЙ ШКОЛЫ**  
 Директор современной школы должен принимать ответственные решения, в первую очередь, относительно совершенствования процессов учения и обучения

### МОДЕЛЬ АТТЕСТАЦИИ ДИРЕКТОРОВ ШКОЛ

Обеспечивает учет интересов федерации, региона и территории, «возвращает» директора к управлению образовательным процессом

Три взаимосвязанных испытания

Федерация – тестирование по следующим темам:

«Государственно-общественное управление», «Общий менеджмент и управление кадрами», «**Организация педагогического процесса**»; «Финансово-экономические вопросы управления образовательной организацией»; «Нормативно-правовые аспекты управления образовательной организацией».

Регион – решение кейсов по следующим направлениям деятельности:

«Формирование стратегии общеобразовательной организации»; «**Управление реализацией образовательных программ** и программы развития общеобразовательной организации»; «**Мониторинг и оценка реализации образовательных программ** и программы развития общеобразовательной организации»; «Управление текущей деятельностью общеобразовательной организации».

Территория – подготовка и публичное представление проекта по следующим направлениям деятельности:

«Формирование стратегии общеобразовательной организации»; «**Управление реализацией образовательных программ** и программы развития общеобразовательной организации»; «**Мониторинг и оценка реализации образовательных программ** и программы развития общеобразовательной организации»; «Управление текущей деятельностью общеобразовательной организации».

«В деле обучения и воспитания, во всем школьном деле ничего нельзя улучшить, минуя голову учителя» (К.Д. Ушинский).

### ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ МОДЕЛИ АТТЕСТАЦИИ

Основная идея: Федерация, регион и муниципалитет должны иметь возможность *реализовать свои полномочия* (ответственность) и интересы по отношению к управлению школой.

Ключевые характеристики

- Постепенность внедрения
- Простота, технологичность процедур
- Массовый характер аттестации
- Понятность и целесообразность для управленцев всех уровней.

Форма диагностики компетенций в рамках модели аттестации предполагает

- открытость
- публичность
- независимую оценку
- использование online и дистанционных форматов.

### **Опыт участия в апробации модели аттестации директоров школ Тюменской области**

#### ***«Опыт участия в апробации модели аттестации директоров в Тюменской области»***

*Тарасов Владимир Анатольевич, заместитель директора МАОУ  
СОШ №94 города Тюмени*

Участие в Апробации процедуры аттестации руководителей было важно так как оно позволило мне почувствовать себя на месте руководителя образовательного учреждения и получить опыт, которого до этого у меня не было. Так же прохождение оценочных процедур позволило оценить мне текущий уровень моих компетенций руководителя, выявить дефициты, спроектировать пути их преодоления в рамках персональной траектории профессионального развития.

Тест включал в себя различные задания по разным темам от педагогики и финансово-хозяйственной деятельности до правового регулирования образовательного процесса. Сюрпризом стали только вопросы по деятельности бюджетных организаций так как они сейчас отсутствуют в Тюменской области.

#### Тестовая часть

Тематические блоки:

1. Нормативно-правовые аспекты управления образовательной организации;
2. Финансово-экономические вопросы управления образовательной организацией;
3. Организация педагогического процесса;
4. Общий менеджмент;
5. Государственно-общественное управление.

#### Кейсовая часть

Решение кейсов проходило в онлайн режиме через 15 минут после того как были решены тесты, но при решении кейсов разрешено было пользоваться справочной литературой и интернет ресурсами.

В рамках этого задания были даны три проблемные ситуации и необходимо было найти вход из них. На решение кейсов давалось всего 45 минут и этого времени было на мой взгляд недостаточно даже для того, чтобы просто написать ответы, так как ответы необходимо было давать достаточно развернутые, не говоря о том, чтобы использовать

дополнительный материал. Именно поэтому не стоит надеется на помощь из вне, а для решения кейсов вам будет необходим только ваш опыт и ваши знания.

#### Проектная часть

На втором этапе апробации, который прошел через несколько дней необходимо было защитить управленческий проект, защита так же проходила в онлайн режиме. Темы проектов были разделены на две группы для руководителей сельских и городских школ. Из тем проектов, предоставленных организаторами апробации необходимо было выбрать одну и разработать проект её реализации.

Главная сложность в написании проекта была классической, то есть найти новые пути решения старых проблем. Для написания проекта мне пригодился опыт участия в межведомственном проекте «Молодые лидеры в образовании» и подготовка по программе «Управления в сфере образования» которую я прошел в «Российской академии народного хозяйства и государственной службе при Президенте РФ» так итоговым продуктом этих двух мероприятий был управленческий проект. Так же в написании проекта мне очень помогла проектная команда, в которую входили директор школы и главный бухгалтер так как наш проект касался оплаты труда педагогов.

Итогом работы нашей проектной групп стал проект «Стратегии управления школой и стимулирование труда учителей и сотрудников образовательной организации» именно с ним я хочу вас познакомить.

Несмотря на то, что апробация проходила в довольно сложных условиях на мой взгляд она смогла включить в себя задания, которые проверяют все компетенции руководителя.

#### Рекомендации участникам модели аттестации.

1. Для успешного прохождения аттестации Вы должны в ходе своей работы вникать во все сферы образовательного процесса, не оставляя без внимания даже самый мелкие на первый взгляд вопросы.

2. При решении кейсов невозможно найти готового решения выход из проблемной ситуации должны найти именно Вы.

3. Для написания проекта выбирайте проблему актуальную и интересную Вам.

4. Разработчики включили тестовую часть вопросы по бюджетным организациям, хочется, чтобы задания составлялись с учетом региональной специфики.

#### **❖ «Опыт участия в модели аттестации руководителей ОУ»**

*Астанина Светлана Робертовна, директор школы «Гагаринская СОШ.», Ишимский район.*

Новый формат оценки профессиональной компетентности оказался необычной возможностью пройти независимую внешнюю экспертизу. Мой первый опыт принёс удовлетворение. Структура позволяет проверить себя по-разному. Апробация состоит из трех частей – тестовая (30 вопросов за 70 минут с автоматической проверкой вопросов); кейсовая (3 управленческих ситуации за 45 минут, экспертная оценка); защита управленческого проекта (до 20 минут).

Тестовая часть ориентирована на различные аспекты управленческой деятельности: управления кадрами, ресурсами, процессами, результатами, информацией. Задания касались абсолютно всего, с чем ежедневно сталкивается директор: трудовое законодательство, аттестация педагогических работников, ремонт, работа с родителями, закупки и т.д.

Особое удовлетворение – от работы со второй частью испытания, представленной кейсами. Разработчиками подобраны актуальные, современные, проблемные темы. Это решение сложной ситуации из реальной жизни, которое потребует от руководителя применить все свои навыки. Пример: учитель физики некорректно оценил знания ребенка, вновь прибывшего в школу. А когда мама с девочкой стали разбираться, при всем классе унизила девочку, та выскочила с урока. На что учитель пожаловалась директору, что девочка самовольно ушла с урока. Ситуация из нашей школьной жизни, которые мы решаем в ежедневном режиме. Или кейс о подростке, который стал меняться и внешне и был замечен в драке. Интересным мне показалась ситуация о том, как назначили директором в новую, не очень благополучную школу, где и территория не прибрана, и окна разбиты. А каковы будут ваши действия? Да еще и заместители друг на друга жалуются.

Можно отметить, что времени для меня оказалось недостаточно.

Есть возможность проанализировать, подобрать аргументы, выразить собственное мнение, вспомнить управленческую практику.

Заключительный этап - защита проекта, заключающийся в публичной защите проектных идей по заданной тематике.

Управленческий проект – совокупность мероприятий, позволяющих привести образовательную организацию к определенному результату.

Я

в Главной целью взаимодействия школы с социумом является объединение ресурсов и усилий социума в воспитании и образовании детей в современных условиях. Главная задача: в контексте реперывного воспитания обеспечение содержательной и методической ответственности в работе школы, сельской библиотеки, ФАПа, детского сада, Администрации Гагаринского сельского поселения, предприятий села Гагарино. Такая работа давно проводится в нашей школе, но вот программы как таковой не было.

В ходе развития взаимодействия должны произойти системные изменения в образовательной среде, которые обеспечат реализацию и удовлетворение образовательных потребностей социума:

- е ✓ *снижение показателей проявления социальных рисков детства;*
- к ✓ *100-% охват детей системной внеучебной деятельностью в школе и учреждениях окружающего социума;*
- ✓ *привлечение ресурсов для реализации инновационных программ, программ дополнительного образования;*
- о ✓ *организация научно-исследовательской деятельности;*
- ✓ *совместные акции;*
- т ✓ *освоение новых форм социального взаимодействия;*

е

м

е

:

Программа взаимодействия сельской школы и социума. Почему? Сельская школа не может жить и развиваться вне социума.

✓ *дополнительные возможности общения с учащимися, родителями, педагогами и, как следствие, своевременное получение информации об изменениях потребностей местного сообщества и адекватное реагирование на изменения;*

✓ *приобретение навыков социального партнерства.*

Подготовка к подобным испытаниям даёт возможность вспомнить и обновить те знания, которые ежедневно необходимы в работе руководителя образовательной организации.

Рекомендации участникам аттестации:

- выбирать проект с учетом деятельности школы, лучших достижений учреждения;

- проводить репетиционную защиту проекта перед коллективом своей школы.

**❖ *Внутришкольная система профессионального развития педагогов как ресурс повышения образовательных результатов»***

*Немчинов Виктор Васильевич, директор МАОУВ(С)ОШ №2 г.Тюмени*

Построение национальной системы учительского роста обуславливает необходимость изменения внутришкольной системы профессионального развития педагогов и создает предпосылки рассматривать такую систему как эффективный ресурс повышения образовательных результатов образовательного учреждения.

Цели и задачи реализации проекта

«Внутришкольная система профессионального развития педагогов»

Цель: разработка, апробация и внедрение модели управления профессиональным развитием педагогов вечерней общеобразовательной средней школы на основе менеджерских практик, применяемых в международной практике.

Задачи:

1. разработать диагностический инструментарий и провести мониторинг эффективности уровня профессионального мастерства каждого учителя.

2. создать систему непрерывного повышения квалификации работников через разработку ИОМ и организацию внутришкольного обучения педагогов на основе менеджерских практик, применяемых в международной практике, в частности soft skills (гибкие навыки), 6 SIGMA (шесть сигм).

3. отобрать и собрать наиболее эффективные педагогические технологии, способствующие повышению качества образования выпускников вечерней школы.

*Модель*

*внутришкольной системы профессионального развития педагогов как ресурса повышения образовательных результатов*



### Система профессионального развития педагогов

Тайминг системы	Целевой результат
Установочно-диагностический этап (1 год)	Создание банка диагностических материалов
Деятельностно - технологический этап (2, 3 год)	Разработка и внедрение индивидуальных образовательных маршрутов
Контрольно – оценочный этап (3 год)	Рефлексия результатов внедрения системы

Компонент системы	Целевой результат
1. Система мониторинга уровня профессиональных компетенций педагогов	Выявление профессиональных дефицитов, определение характера затруднений (внешнего или внутреннего)
2. Система профессионального развития	Ликвидация профессиональных затруднений, формирование профессиональных компетенций под задачи вечерней школы
3. Система поощрений	Повышение мотивации педагога к саморазвитию

### Ожидаемые результаты

На уровне педагога	На уровне обучающегося
Повышение мотивации педагога к непрерывному образованию.	Соответствие образовательных компетенций обучающихся требованиям ФГОС.
Повышение уровня знаний нормативной базы, современных приемов, методов, образовательных технологий, современных тенденций развития системы образования.	Повышение социальной активности обучающихся. «Доаттестатное» предпрофессиональное самоопределение обучающихся.
Повышение продуктивности и результативности проводимых учебных занятий через активное использование приемов и способов, используемых в международной практике управления и менеджмента.	
Повышение профессиональной активности педагогов в образовательном пространстве города.	

### Риски и способы их предотвращения

Риски	Способы их преодоления
Отсутствие у большинства педагогов знаний современных технологий, методов и форм обучения и воспитания <b>или отсутствие навыков их грамотного применения в педагогической практике.</b>	Реализация инновационных подходов к обучению персонала, используемых в международной практике управления и менеджмента.
Традиционные формы повышения квалификации недостаточно эффективны и нередко <b>слабо привязаны к специфике школы.</b>	
<b>Специфика работы в вечерней школе</b> вызывает опасения и сдерживает приток новых кадров.	Создание положительного имиджа школы в образовательном пространстве города.

**❖ «Стимулирующие механизмы, ориентированные на закрепление молодых специалистов в МАОУ СОШ №51 города Тюмени»**

*Проектная команда: директор, заместители директора, учителя – мастера, педагоги – психологи, молодые специалисты МАОУ СОШ №51 города Тюмени*

Цель проекта - сократить уровень оттока молодых специалистов на 75% за 3 года через создание эффективного управленческого механизма, основанного на мотивационных условиях, позволяющих повысить уровень стабильности в удовлетворении их профессиональных потребностей.

Задачи проекта:

- Отбор эффективных мотивационных условий профессиональной адаптации молодых специалистов.
- Регламентация деятельности управленческой команды (администрация, педагоги – лидеры, педагоги – психологи) по внедрению управленческого механизма, позволяющего повысить уровень стабильности в удовлетворении их профессиональных потребностей; разработка ролевых инструкций.
- Разработка Регламента профессиональной адаптации молодых специалистов в МАОУ СОШ №51 города Тюмени.

Срок реализации – 2020-2023 г.г.

*Ожидаемые (планируемые) результаты управленческого проекта*

<b>Задача проекта</b>	<b>Ожидаемые (планируемые) результаты</b>
Отбор эффективных мотивационных условий для профессиональной адаптации молодых специалистов.	Будут определены эффективные мотивационные условия для профессиональной адаптации молодых специалистов.
Регламентация деятельности управленческой команды по внедрению управленческого механизма, позволяющего повысить уровень стабильности в удовлетворении их профессиональных потребностей.	1.Улучшится качество управления за счет актуализации нормативной правовой базы. 2.Улучшится качество управления за счет разработки ролевых инструкций управленческой команды на основе принципа делегирования полномочий.
Отбор эффективных мотивационных условий для профессиональной адаптации молодых специалистов.	Будут определены эффективные мотивационные условия для профессиональной адаптации молодых специалистов.
Регламентация деятельности управленческой команды по внедрению управленческого механизма, позволяющего повысить уровень стабильности в удовлетворении их профессиональных потребностей.	1.Улучшится качество управления за счет актуализации нормативной правовой базы. 2.Улучшится качество управления за счет разработки ролевых инструкций управленческой команды на основе принципа делегирования полномочий.



<p>Разработка Регламента профессиональной адаптации молодых специалистов в МАОУ СОШ №51 города Тюмени.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Будет создан и внедрен в практику Регламент профессиональной адаптации молодых специалистов в МАОУ СОШ №51 города Тюмени.</li> <li>2. Будет сформирована образовательная среда с высоким уровнем профессиональной адаптации молодых специалистов.</li> <li>3. Существенно повысится профессиональная компетентность молодых специалистов.</li> <li>4. Будет создан управленческий кейс для управления профессиональной адаптированности молодых специалистов</li> <li>4. Сократится уровень отток молодых специалистов на 75% за 3 года.</li> <li>5. Будет внедрена эффективная система рекрутирования молодых специалистов.</li> <li>6. Будет создана модель со-управления совместно с молодыми специалистами.</li> </ol>
--	--



**Анализ пути преодоления рисков управленческого проекта «Стимулирующие механизмы, ориентированные на закрепление молодых специалистов в школе»**

<b>Риски реализации проекта</b>	<b>Пути устранения рисков реализации проекта</b>
<p>Психологическая неготовность отдельных педагогов к изменениям.</p>	<p>Постепенное погружение в тему и психологическое сопровождение. Включение административного ресурса.</p>
<p>Недостаточный уровень квалификации сотрудников для сопровождения ОУ в рамках проекта.</p>	<p>Обучение тьюторству. Сетевое взаимодействие.</p>

Педагогическая пассивность педагогов.	Включение педагогов в малые творческие, рабочие группы. Организация тьюторства. Публичное материальное и моральное поощрение сотрудников, вносящих существенный личный вклад в реализацию проекта.
Неравномерное распределение нагрузки между участниками рабочей группы по реализации мероприятий проекта.	Поэтапное включение в проект. Ориентир на мотивированных педагогов.
Недостаток финансирования проекта.	Привлечение внебюджетных средств, Работа со сторонними партнерами/стейкхолдерами по вопросу финансирования.

## **РЕКОМЕНДАЦИИ**

### **по устранению управленческих дефицитов для руководителей и специалистов муниципальных органов управления образования, для руководителей образовательных организаций**

- организовать *педагогическое консультирование (тьюторство)* руководителей по вопросам интерпретации оценки профессиональных компетенций и различным формам восполнения их профессиональных дефицитов и потребностей, мотивирующих к дальнейшему профессиональному росту и саморазвитию;
- спроектировать каждому муниципалитету модель аттестации руководителей общеобразовательных организаций с использованием оценочных средств выявления уровня управленческих компетенций через тестовую, кейсовую и проектную части.
- спроектировать каждым руководителем индивидуальный образовательный маршрут на основе механизма системы самообразования;
- создать условия реализации индивидуальных образовательных маршрутов руководителей общеобразовательных школ на уровне муниципалитета и региона;
- выбирать проект с учетом деятельности школы, лучших достижений учреждения;
- проводить репетиционную защиту проекта перед сторонними экспертами: муниципалитетом, ТОГИРРО, профессиональным и родительским сообществом;
- включить в участие апробации модели аттестации кадровый резерв;
- ТОГИРРО включить в курсовую подготовку для руководителей и кадрового резерва вопросы оценки профессиональных компетенций и различные формы восполнения профессиональных дефицитов.

## Список литературы

### Нормативно-правовая литература

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», ч. 4 ст. 51
2. Положения о Министерстве просвещения Российской Федерации, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2018 г. № 884, п. 4.2.37 п. 4
3. Приказ Министерства просвещения РФ от 14 декабря 2018 г. № 308 «Об утверждении порядка и сроков проведения аттестации кандидатов на должность руководителя и руководителя образовательной организации, подведомственной Министерству просвещения Российской Федерации»
4. Порядок и сроки проведения аттестации кандидатов на должность руководителя и руководителя образовательной организации, находящейся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации (утв. приказом Министерства образования и науки РФ от 16 марта 2015 г. N 240) (с изменениями и дополнениями от: 15 декабря 2015 г., 27 октября 2017 г.)
5. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих (раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»), утвержденный приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 г. № 761н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 6 октября 2010 г.), (с изменениями от 31 мая 2011 г. № 448н)

### Педагогическая литература

1. Современные образовательные технологии: учебное пособие коллектив авторов; под ред. Н.В. Бордовской. – 2-е изд., стер.-М.: КНОРУС, 2011.
  2. Краевский В. В., Хуторской А.В. Основы обучения: дидактика и методика: учеб. пособие для студ. высш. учеб. завед. – 2-е изд. стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2008.
  3. Управление школой: Словарь-справочник руководителя образовательного учреждения / Под. ред. А.М. Моисеева, А.А. Хвана. - М.: Педагогическое общество России, 2005.
  4. Шамова Т.И., Давыденко Т.М., Шибанова Г.Н. Управление образовательными системами. - М.: Изд. центр «Академия», 2006.
  5. Третьяков П.И. Оперативное управление качеством образования в школе. Теория и практика. Новые технологии. - ООО «Издательство Скрипторий 2008», 2009.
-

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 1.**

### **ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

К ТИПИЧНЫМ ОШИБКАМ РУКОВОДИТЕЛЯ ОТНОСЯТСЯ:

1. ПЕРЕНОС РЕШЕНИЯ НА ЗАВТРА ИЛИ НА НЕОПРЕДЕЛЁННЫЙ СРОК. Для устранения данной ошибки руководства необходимо:
  - письменная формулировка ближайших задач;
  - обсуждение проблемы с ближайшими сотрудниками;
  - установление жестких сроков решения проблемы;
  - разделение задачи на части и их поэтапное решение;
  - выделение компонента, вызывающего напряжение и преодоление его.
2. ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТЫ НАПОЛОВИНУ. С точки зрения организации и в целях сохранения собственной нервной системы, гораздо полезнее ограничиваться окончательным решением только нескольких проблем, чем начинать множество дел одновременно. Для устранения данной ошибки необходимо заниматься только теми делами, которые руководитель может решать сегодня. Если задача слишком объёмная и сложная, то её следует разделить на части, чтобы ежедневно можно было бы решать целиком одну из них.
3. СТРЕМЛЕНИЕ ВСЁ ДЕЛАТЬ СРАЗУ. Переходить к решению новой задачи можно только тогда, когда предыдущая задача уже решена или получено ясное представление о характере её решения, и кто будет её решать. Задача руководителя заключается в том, чтобы создать условия для эффективного функционирования системы, а не принимать участие во всех деталях или в ликвидации каждого сбоя в работе.
4. СТРЕМЛЕНИЕ ВСЁ СДЕЛАТЬ САМОМУ. Дело руководителя – управлять, а не производить. Для эффективной деятельности, руководитель, обязан заниматься только теми задачами, которые никто кроме него решить не может.
5. УБЕЖДЕНИЕ, ЧТО РУКОВОДИТЕЛЬ ЗНАЕТ ВСЁ ЛУЧШЕ ВСЕХ
6. НЕУМЕНИЕ РАЗГРАНИЧИВАТЬ ПОЛНОМОЧИЯ. Отсутствие чёткого разграничения функций подчинённых – это основная проблема любой организации. Для избежания неприятностей, необходимо чётко определить круг обязанностей каждого сотрудника, создать понятные должностные обязанности.
7. СВАЛИВАНИЕ ВИНЫ НА ДРУГИХ.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 2.**

### **СТИЛЬ РУКОВОДСТВА**

Стиль руководства является принадлежностью всякого аппарата управления. Поэтому различают индивидуальный и общий стили руководства. Индивидуальный стиль рассматривается как особая форма сочетания производственной функции руководителя с его функцией регулирования личностных взаимоотношений между членами подчинённого ему коллектива. Особенности личности руководителя включают субъективное начало, субъективный элемент стиля:

- принципы и установки, обуславливающие умение пользоваться властью;

- специфику психического склада руководителя – его темперамент и характер;
- выбор форм и методов воздействия на подчинённых в каждой конкретной ситуации; неповторимые личные качества, определяющие управленческий почерк;
- индивидуальные особенности исполнения социальных ролей;
- уровень профессиональных знаний, интеллекта, культуры, определяющих характер поведения.

## **ТИПОЛОГИЯ СТИЛЕЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

(по Л.Д. КУДРЯШОВОЙ)

«РЕГЛАМЕНТАТОР» – стремление к исчерпывающей регламентации деятельности подчинённых, ориентация на формальные процедуры и документы.

«КОЛЛЕГИАЛ» – ориентация на коллективные формы принятия решений и системы размытого контроля.

«ПОКАЗУШНИК» – приоритет оперативного реагирования на быстро меняющуюся ситуацию, смена критериев оценки и способов построения отношений в зависимости от конъюнктуры.

«ОБЪЕКТИВИСТ» – ориентация на внешние факторы, находящиеся за пределами управленческой системы.

«ФОРМАЛИСТ» - перенос ответственности на процедуры, „затягивания“ решения вопросов/

«МАКСИМАЛИСТ» - ориентация на максимально возможный результат, вне зависимости от того, насколько он необходим, завышение требований.

«ОРГАНИЗАТОР» - ориентация на решение базовых управленческих задач, расстановка кадров, планирование и техническое обеспечение.

«ДИСПЕТЧЕР» - стремление к решению всех мелких текущих проблем, стремление представлений об уровнях руководства.

При рассмотрении данной типологии каждая роль руководителя работает на своего зрителя, в качестве которых выступают вышестоящие руководители, подчинённые, руководители других подразделений. Но руководители часто меняют свои роли в зависимости от актуальных требований ситуации в разные периоды своей деятельности. Освоение ролей представляет собой систему профессиональной адаптации руководителей.

### **МОДЕЛЬ «ЦЕЛЬ – ПУТЬ».**

Данная модель предполагает, что роль руководителя состоит в оказании подчинённым помощи в создании того, что должно быть сделано (цель) и как это должно быть сделано (путь).

Руководитель обязан показать работникам, что достижение целей выгодно и сотрудникам, и организации, что способствует возрастанию ожиданий (поощрений) подчинённых. Руководителю необходимо принять решение об индивидуальном подходе к каждому из подчинённых.

В модели „ЦЕЛЬ - ПУТЬ“ рассматриваются ряд стилей руководства:

1. СТИЛЬ ПОДДЕРЖКИ – он аналогичен стилю, ориентированному на человеке и человеческих отношениях. Руководитель заботится о статусе,

благополучии и потребностях подчинённых. Общается руководитель с подчинёнными на равных, просто и дружелюбно.

Если у подчинённых имеется большая потребность в самоуважении и высокое чувство принадлежности к организации, предпочтительнее данный стиль.

2. ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЙ СТИЛЬ – он аналогичен стилю, ориентированному на работу и на задачу. Подчинённые получают конкретные указания, руководители составляют графики, поддерживают стандарты, правила и процедуры, требуя их чёткого исполнения.

Если у сотрудников существует сильная потребность в самовыражении и автономии, то предпочтительнее инструментальный способ управления

3. СТИЛЬ, ПООЩРЯЮЩИЙ УЧАСТИЕ - руководитель делится информацией с подчинёнными и использует их идеи, и предложения для группового принятия решений.

4. СТИЛЬ, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА ДОСТИЖЕНИЯ – данный стиль характеризуется тем, что перед подчинёнными ставится напряжённая задача, цель. Руководитель требует, убеждает и ожидает от своих подчинённых, чтобы они работали в меру всех своих возможностей.

### **ПРИЛОЖЕНИЕ 3.**

#### **ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Согласно теории Ф.Э. Фидлера, эффективность управленческого стиля зависит от той формы взаимоотношений между руководителем и подчинёнными, которые характерны для организации. К факторам, влияющим на эффективность деятельности руководителя, относятся:

ДОВЕРИЕ РУКОВОДИТЕЛЮ СО СТОРОНЫ ПОДЧИНЁННЫХ.

Отношение между руководителем и членами коллектива подразумевает лояльность к руководству, доверие к нему и привлекательность личности руководителя.

ЧЁТКАЯ ФОРМУЛИРОВКА ЗАДАЧ ДЛЯ ИСПОЛНЕНИЯ.

Структура задачи: её привычность, чёткость формулировки и структуризация.

ПОДКРЕПЛЁННОСТЬ ПОЗИЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ РЕАЛЬНОЙ ВЛАСТЬЮ.

Должностные полномочия: объём законной власти, уровень поддержки образовательной организации.

Если все эти факторы ярко выражены наиболее эффективным будет руководитель, ориентированный на задачу. Такая же высокая эффективность деятельности будет наблюдаться и в случае, когда все три фактора выражены в наименьшей степени. При средней благоприятности условий, наиболее эффективным оказывается руководитель, ориентированный на отношения.