

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ
ОБЛАСТНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛГОРОДСКИЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»
(ОГАОУ ДПО «БелПРО»)**

**Методические материалы для руководителей органов, осуществляющих
управление в сфере образования муниципальных районов и городских
округов по повышению качества управленческой деятельности
общеобразовательных организаций**

Содержание

Введение.....	3
Трек 1. Повышение качества управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций	4
Система профилактики учебной неуспешности обучающихся.....	4
Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи.....	8
Система самоопределения и профессиональной ориентации обучающихся	10
Система воспитательной работы	11
Система мониторинга школьного благополучия (школьного климата)...	13
Внутренняя система объективной оценки качества образования.....	14
Трек 2. Формирование и использование кадрового резерва руководителей общеобразовательных организаций.....	16
Формирование кадрового резерва управленческих кадров.....	16
Подготовка школьных управленческих команд.....	18

Введение

Методические материалы разработаны с учетом анализа результатов мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций Белгородской области в 2022 году и адресованы муниципальным органам управления образованием для формирования единых подходов на региональном, муниципальном, институциональном уровнях по повышению качества управленческой деятельности и формированию кадрового резерва руководителей общеобразовательных организаций.

Мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций направлен:

- на преодоление противоречия между требованиями к профессиональным и личностным качествам руководителя образовательной организации и уровнем его готовности к выполнению функций руководителя с целью поиска оптимальных способов повышения эффективности работы образовательных организаций;

- на выявление динамики в эффективности деятельности руководителей образовательных организаций и, как следствие, выявление динамики качества работы образовательных организаций;

- на формирование кадрового резерва руководителей образовательных организаций.

Мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций позволил определить управленческие дефициты, связанные с

- умением определять подходы, обеспечивающие повышение качества образования;

- формированием внутренней системы оценки качества образования, при формировании кадровой политики и управлении персоналом образовательной организации;

- формированием школьной управленческой команды;

- развитием положительного имиджа образовательной организации;

- выстраиванием стратегии и тактики управленческих действий в организации работы по сопровождению профессионального развития педагогических работников по переходу школ с низкими результатами образования в эффективный режим работы;

- созданием условий для реализации инклюзивного образования.

Методические материалы являются дополнением к адресным рекомендациям. Включают теоретические аспекты и практико-ориентированные компоненты по повышению качества управленческой деятельности и формированию кадрового резерва руководителей общеобразовательных организаций.

Трек 1. Повышение качества управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций

Система профилактики учебной неуспешности обучающихся

Концептуальным основанием для проведения эффективной политики поддержки школ муниципалитета, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях и имеющих низкие образовательные результаты, является необходимость проведения методической работы по разработке программы повышения качества образования для успешного перехода образовательных организаций муниципалитета в эффективный режим работы.

Направлениями муниципальных органов управления образованием по поддержке школ, являются:

- формирование на уровне управления и в профессиональном сообществе общих моральных ценностей, культуры высоких ожиданий, доверия к педагогическому корпусу, сотрудничества;
- формирование инфраструктуры поддержки школ и учителей, работающих в сложных условиях;
- концентрация системы управления и образовательных организаций на образовательных достижениях учащихся: все интервенции и изменения рассматриваются с точки зрения их влияния на образовательные результаты;
- включение в работу всех уровней управления, социального окружения школ, их согласованные действия и межуровневое взаимодействие;
- стратегический характер планирования работы, ориентация не только на актуальную ситуацию, но на развитие потенциала, обеспечение достаточного времени для достижения улучшений;
- дифференциация инструментов поддержки в соответствии с особенностями контекста и актуальной ситуации школ;

Оценка современного состояния системы образования позволяет выделить первоочередную задачу – разработку перечня показателей результативности школы. Нужно понимать, что показателей результативности может быть много, но существуют определенные ограничения, в первую очередь – по наличию данных и по способности показателя дифференцировать школы.

Предложенный подход к определению неуспешных школ основан на классификации школ по принципу выбранных параметров.

Определить различия между уровнем успешности школ возможно с помощью метода дисперсионного анализа. Для выявления различий анализ проводится по целому ряду переменных, характеризующих школы. Все переменные можно разбить по следующим разделам:

- финансирование;
- материально-техническое обеспечение;

- кадровое обеспечение;
- специальная подготовка;
- социальная ситуация.

Прогноз эффективности и результативности муниципальных программ основан на том, что общая стратегия предполагает взаимосвязь реализации мероприятий Программы регионального, муниципального (районного) и школьного уровней:

- наращивание педагогического и управленческого потенциала образовательных организаций, включенных в систему поддержки школ, работающих в сложных социальных контекстах;
- принятие управленческих решений на основе анализа данных;
- тщательный мониторинг изменений, происходящих в ходе реализации программы, и её результатов;
- сочетание мер поддержки школ, участниц программы, с их ответственностью за повышение эффективности своей деятельности и качества образования;
- опора на успешные модели и стратегии поддержки школ, работающих в сложных социальных контекстах, распространённые в мировой и применяемые в отечественной практике.

Разработка и реализация муниципальной Программы поддержки школ, работающих в сложных социальных контекстах

Кроме нормативно-правового регулирования реализации Программы на уровне региона для её успешного осуществления необходима разработка и запуск ряда документов, регламентирующих деятельность всех участников Программы на муниципальном уровне. Основные шаги:

- Принять положение о формировании группы специалистов, сопровождающих реализацию Программы, включая муниципального координатора программы и тьюторов-консультантов, оказывающих методическую и организационную поддержку школам-участницам.
- Внести в нормативные акты, регулирующие вопросы оплаты труда учителей, изменения, определяющие при расчете рабочего времени учителей порядок учета времени на индивидуальные занятия с отстающими школьниками, на обмен опытом, на совместное планирование и анализ практики с другими учителями.
- Внедрить в практику управления общеобразовательным учреждением и профессиональным развитием педагогов методы управления результатами, в том числе индивидуальные планы профессионального развития педагогов, отвечающие задачам работы с контингентом повышенной сложности и обеспечивающие освоение необходимых для этого форм и методов преподавания.
- Обеспечить проведение регулярного мониторинга динамики учебных достижений и качества образовательного процесса в школах, участвующих в региональной Программе, муниципальной службой оценки качества обучения.

- Обеспечить нормативные правовые, финансовые, организационные и кадровые условия для создания сетевых объединений и партнерств школ с низкими образовательными результатами с ведущими школами, целью которых является обмен опытом администрации и педагогов.
- Разработать и принять Положение, обеспечивающее продвижение и трансляцию лучших практик деятельности педагогов и школ, работающих со сложным контингентом и в сложных условиях, в том числе создание банка лучших практик, проведение муниципальных конференций и семинаров, педагогических практик на муниципальных стажировочных площадках Программы.

Требования к кадровому обеспечению программ поддержки школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, реализуемых на уровне муниципалитета

Непосредственным ресурсом для обеспечения Программы кадрами сопровождения школ-участниц повышения квалификации педагогов, обучающихся наиболее сложные контингенты учащихся, и директоров, осуществляющих управление в ситуации перехода школы в эффективный режим работы в неблагоприятных социальных условиях, являются муниципальные институты дополнительного профессионального развития, оценки качества обучения. Не менее ценным ресурсом для повышения профессионального потенциала руководителей и педагогов школ, участвующих в Программе, служат управленческие и педагогические кадры школ, являющихся носителями лучших практик, которые могут выступать в качестве стажировочных площадок Программы. Для того чтобы эти ресурсы были привлечены к реализации Программы, на уровне муниципального управления образованием необходимо осуществить ряд мер:

Подготовить тьюторов-консультантов школ, участвующих в Программе, на базе муниципальных учреждений дополнительного профессионального образования и оценки качества обучения к выполнению функций методического сопровождения и консультирования руководителей и педагогического штата школ - участниц Программы.

- Обеспечить поддержку создания и развития различных форм профессионального взаимодействия в муниципальном образовании: профессиональных сообществ директоров, педагогов, ассоциаций, сетей и консорциумов школ, территориальных предметных педагогических объединений (межшкольных предметных «кафедр»).
- Реализовать меры по стимулированию практики сотрудничества школ, работающих со сложным контингентом и в сложных условиях, в том числе школ, показывающих низкие образовательные результаты, с ведущими вузами, учреждениями среднего и начального профессионального образования, центрами психолого-медико-социального сопровождения, учреждениями дополнительного образования детей, культуры, спорта.
- Реализовать меры по расширению возможностей школ в использовании дополнительных ресурсов времени для занятий с учащимися: в школе полного дня, образовательных лагерях, зимних и летних школах и др.

- Обеспечить поддержку межшкольных программ для школ, работающих со сложным контингентом и в сложных условиях, в том числе с низкими образовательными результатами: летних и зимних школ с ведущими педагогами общеобразовательных учреждений и вузов региона, программ профильного обучения и программ подготовки к ЕГЭ на базе школ с сильными кадровыми ресурсами.
- Реализовать меры по стимулированию и поддержке участия школ, работающих со сложным контингентом и в сложных условиях, в том числе педагогов и учащихся школ, в конкурсах и межшкольных проектах на муниципальном и региональном уровнях.
- Оказать поддержку школам, участницам Программы, в формировании органов коллегиального управления с участием общественности (включающих авторитетных представителей местного сообщества, депутатского корпуса), в разработке и реализации программ вовлечения местного сообщества в деятельность школ.
- Организовать подготовку общественных управляющих – членов органов коллегиального управления школ, работающих со сложным контингентом и в сложных условиях, по специальным программам, направленным на усиление их вовлеченности в разработку и реализацию программ перевода этих школ в эффективный режим работы, освоение необходимых компетенций.
- Оказать поддержку школам, участницам Программы, в разработке и реализации (в том числе совместно с центрами психолого-медико-социального-сопровождения, центрами помощи семье и детям и др.) программ вовлечения семей в образование детей, включая посещение семей педагогами, проведение консультаций для семей и т.п.
- Реализовать для учащихся школ, работающих со сложным контингентом и в сложных условиях, в том числе школ, показывающих низкие образовательные результаты, специальные муниципальные программы, включающие лекции и мастер-классы ведущих педагогов, ученых, деятелей искусства.
- Реализовать меры, направленные на обеспечение общественного признания достижений школ, работающих в сложном социальном контексте, и педагогов, обучающих детей из неблагополучных семей.

Механизмы реализации муниципальных программ поддержки школ, находящихся в неблагоприятных социальных условиях

В качестве ключевых моментов Программ следует выделить следующее:

1. Результатом её реализации должен стать не краткосрочный эффект временного повышения учебных результатов, положительно сказывающегося на образовательной статистике и отчётности, а стойкое повышение педагогического потенциала школ, обеспечивающее их дальнейшее развитие. Продуктивным является сотрудничество и совместная работа педагогических коллективов и директоров школ, которые должны поддерживаться

муниципальными органами управления образованием.

2. Отчётность школ и принятие решений на основе данных являются условием реализации программ улучшения их учебных достижений.

Условия реализации индивидуальных учебных планов обучающихся

Разработанный механизм управления ресурсным потенциалом муниципальной системы образования для создания условий реализации индивидуальных учебных планов учащихся сельских школ направлен на достижение конкретных целей путем воздействия на конкретные факторы, и осуществляется путем использования конкретных ресурсов и потенциалов. Он формируется каждый раз, когда принимается управленческое решение путем согласования всех элементов механизма управления.

Механизм управления ресурсным потенциалом муниципальной системы образования для создания условий реализации ИУП обучающихся сельских школ представлен в нескольких этапах:

- Изучение образовательных запросов учащихся и их родителей. Диагностика профессиональных склонностей и образовательного запроса школьников.
- Определение уровня готовности муниципальных образовательных организаций к реализации ИУП. Анализ ресурсного обеспечения.
- Формирование ИУП обучающимися и их родителями:
- Определение профильных предметов.
- Определение курсов по выбору.
- Выявление внутренних дефицитов образовательных организаций для создания условий реализации ИУП.
- Определение потенциальных ресурсов муниципальной системы образования для реализации ИУП обучающихся сельских школ.
- Построение взаимосвязей между образовательными организациями, определение возможных моделей реализации ИУП обучающихся сельских школ.

Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи

В разработке образовательных стратегий на уровне регион – муниципальные образования – образовательные организации – педагоги важно определиться в основных понятиях по выявлению, поддержке и развитию способностей и талантов у детей и молодежи. Развитие способностей осуществляется в процессе жизнедеятельности, учебной, трудовой и других видах деятельности. Источником развития способностей выступает противоречие между наличным уровнем способностей и требованиями деятельности. Сегодня способности понимаются как свойства или качества индивида, обуславливающие успешность деятельности или овладения ею, как индивидуальные качества, отличающие одного человека от другого и проявляющиеся в успешности деятельности. Поскольку психика человека – это совокупность предпосылок, задатков, проявляющихся как

общие свойства нервной системы, специфики организации головного мозга, проявляющие в продуктивной психической деятельности. Эти природные предпосылки (задатки) могут быть трансформированы в способности в организованной деятельности по их развитию. Уровень интеллекта уровнем развития отдельных способностей. Талант определяется как проявление интеллекта в отношении конкретной деятельности, как проявление выдающихся способностей.

Развитие и поддержка одаренных детей

Развитие и психолого-педагогическая поддержка одаренных детей имеет свою специфику и возможна только при условии интеграции усилий всего педагогического коллектива и консолидации ресурсов сетевых партнеров. Такое сотрудничество должно носить системный и комплексный характер. Выстраивание индивидуального плана развития и психолого-педагогической поддержки - залог успешного развития потенциала одаренных детей.

Важнее всего в работе с одаренными детьми сместить акцент с процесса целенаправленного развития неких качеств или функций одаренности на процесс психолого-педагогической поддержки, создания условий для естественного роста и созревания одаренного ребенка, а внутри него и его одаренности.

Личностно-деятельностный характер образовательного процесса позволяет решать одну из основных задач дополнительного образования - выявление, развитие и поддержку одаренных детей. Одаренные дети в дополнительном образовании, имея возможность свободного выбора образовательной деятельности, специализации программ и времени их освоения, имеют внутреннюю мотивацию к развитию своего потенциала. При том, что вид деятельности определяется индивидуальными задатками, интересами в контексте зоны ближайшего развития каждого ребенка.

Комплексный подход и сетевое взаимодействие образовательных организаций дополнительного образования с общеобразовательными организациями, партнерами из иных ведомств (культура, спорт, наука) в рамках образовательного кластера обуславливает совершенствование работы с талантами.

Для педагога, выстраивающего работу с одаренными детьми, важно знать особенности развития не только познавательной, но и психосоциальной, поведенческой сферы. Именно эти особенности обладают своеобразной двойственностью: с одной стороны, – это качества, необходимые для самоактуализации одаренной личности, раскрытия ее внутреннего потенциала, которыми природа одаривает талант, генетически мотивируя его на поиск и осмысленное достижение личных целей. С другой стороны, эти качества приводят к определенным затруднениям, которые может испытывать одаренная личность в общении с окружающими, и/или в социальной адаптации.

Работа с родителями одаренного ребенка

Задача образовательной организации, всех субъектов образовательного

кластера взять семью в качестве основного партнера по развитию творческого потенциала и способностей детей. Координатору усилий не только для оптимального развития одаренных детей, чья одаренность на данный момент может быть ещё не проявившейся, не только просто способных детей, в отношении которых есть серьёзная надежда на качественный скачок в развитии их способностей, педагогической и родительской общественности сетевых партнеров позволит решить эту проблему.

Система самоопределения и профессиональной ориентации обучающихся

В регионе успешно реализуется проект «Академический класс». Сейчас это система общеобразовательных классов, основная цель которых – дать одаренным школьникам всестороннее глубокое академическое образование (не узко специализированное, которое зачастую препятствует гармоничному формированию внутреннего мира детей), ориентирующее на профессиональную научную, творческую деятельность.

Кроме этого, потребность в становлении новой системы профессионального самоопределения обучающихся обусловлена преодолением образовательных несоответствий между деятельностью по разработке для них готовых решений и необходимостью формирования у них персонифицированных позиций организации своей будущей профессиональной жизнедеятельности. Исходными условиями достижения эффективности и качества профессионального самоопределения обучающихся являются адекватность образования современности, влияние жизненного пространства на человека.

Таким образом, профессиональная ориентация осуществляется в целях:

- обеспечения социальных гарантий в сфере свободного выбора профессии, формы занятости и путей самореализации личности; достижения сбалансированности между профессиональными интересами человека, его психофизиологическими особенностями и возможностями рынка труда;
- прогнозирования профессиональной успешности в какой-либо сфере трудовой деятельности;
- содействия непрерывному росту профессионализма личности как важнейшего условия ее удовлетворенности трудом и собственным социальным статусом, реализации индивидуального потенциала, формирования здорового образа жизни и достойного благосостояния.

Региональная система самоопределения и профессиональной ориентации обучающихся функционирует на трех уровнях:

- на уровне начального общего и основного общего образования;
- на уровне среднего общего образования;
- на уровне среднего профессионального образования.

Среднее общее образование с позиции профориентации должно обеспечить обучающимся образовательную среду, которая позволит

использовать профессиональный потенциал профильных учебных предметов, активно участвовать в продуктивной, социально значимой, преобразовательной деятельности и функционально-ролевом профессиональном проживании через участие в профессиональных пробах, проектировать образовательно- профессиональный маршрут;

1) среднее профессиональное образование должно создать условия для приобщения к самоанализу и уточнению личностного смысла выбранной специальности; формирование трудовой самостоятельности, профессионального самообразования и саморазвития.

Таким образом, региональная система самоопределения и профессиональной ориентации обучающихся обеспечивает:

- создание условий для совершения осознанного выбора дальнейшей траектории обучения выпускниками уровня основного общего образования;
- повышение эффективности профориентации на ступени среднего общего образования;
- совершенствование структуры среднего профессионального образования.

Система воспитательной работы

Управленческие решения и мероприятия для совершенствования муниципальных систем организации воспитания обучающихся должны быть направлены на:

- развитие правовой и политической культуры детей, расширение конструктивного участия в принятии решений, затрагивающих их права и интересы, в том числе в различных формах самоорганизации, самоуправления, общественно значимой деятельности;
- содействие проведению массовых общественно-спортивных мероприятий и привлечение к участию в них детей;
- принятие мер, направленных на воспитание у обучающихся чувства ответственности за состояние природных ресурсов, умений и навыков разумного природопользования, нетерпимого отношения к действиям, приносящим вред экологии;
- принятие мер, направленных на развитие поисковой и краеведческой деятельности, детского познавательного туризма;
- расширение сотрудничества между государством и обществом, общественными организациями и институтами в сфере духовно-нравственного воспитания детей, в том числе традиционными религиозными общинами;
- принятии мер по созданию и распространению произведений искусства и культуры, проведению культурных мероприятий, направленных на популяризацию российских культурных, нравственных и семейных ценностей;
- содействие профессиональному самоопределению;
- приобщение детей к социально значимой деятельности для осмысленного

выбора профессии;

– создание условий для расширения участия семьи в воспитательной деятельности;

– создание условий, методов и технологий для использования возможностей информационных ресурсов, в первую очередь информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», в целях воспитания и социализации детей;

– принятие мер для поддержки общественных объединений, содействующих воспитательной деятельности, ученического самоуправления и повышение роли организаций обучающихся в управлении образовательным процессом;

– разработку муниципального плана включения обучающихся, находящихся на профилактическом учете, в социально значимую деятельность с использованием ресурса организаций дополнительного образования, детских и молодежных социально ориентированных объединений, социальных партнеров;

– внедрение медиации и восстановительных технологий в деятельность педагогов по урегулированию межличностных конфликтов в образовательной среде и профилактике правонарушений;

– создание мобильных антикризисных бригад и определение порядка межведомственного взаимодействия в кризисных ситуациях, в том числе в случаях суицидального риска, суицидальных попыток и завершенных суицидов;

– на организацию профилактической работы с обучающимися, попавшими в группу риска формирования зависимого поведения по результатам социально-психологического тестирования.

– обеспечение многообразия программ дополнительного образования детей с учетом их интересов и на основе предварительного мониторинга и анализа;

– обоснование цели воспитательной работы по всем направлениям воспитательной деятельности (это позволит определять на этапе планирования особенности ситуации в воспитательном пространстве и, следовательно, точнее выбирать наиболее подходящие формы и методы работы);

– обеспечение использования результатов мониторинга по всем направлениям воспитательной работы, указанным в исследовании ФИОКО;

– фиксирование и использование результатов по направлениям, по которым проведён мониторинг показателей, при проведении анализа мониторинга показателей использовать элементы кластеризации, выявлять факторы, влияющие на результаты;

– разработку по итогам анализа результатов мониторинга адресные рекомендации по использованию успешных практик, разработанных с учётом результатов мониторинга показателей.

– организацию мероприятий по повышению профессиональных компетенций педагогических работников по вопросам профилактики деструктивного поведения обучающихся, используя программы дополнительного профессионального образования, составленные с учётом актуальных

нормативно-правовых актов, современных разработок российских учёных и международного опыта;

– обеспечение информационного сопровождения практики решения вопросов воспитания и повышения квалификации через создание качественных муниципальных информационных ресурсов для подростков (правовой направленности), для родителей (просветительской направленности), для педагогов (муниципальный навигатор лучших практик).

– обеспечение эффективной работы по выявлению и внедрению лучших педагогических моделей и практик профилактической работы с обучающимися, используя ресурс педагогических сообществ (методические объединения, сетевые сообщества, ассоциации, лаборатории);

– разработку программ и планов воспитания социально-экономические, нравственно-этические и этнические особенности условий, обычаев и традиций в субъектах Российской Федерации.

Система мониторинга по созданию школьного благополучия (школьного климата)

Компоненты школьного климата, как и другие социально-психологические характеристики, нельзя измерить непосредственно, однако можно измерить их конкретные проявления. В первую очередь необходимо понять, с помощью каких индикаторов можно перейти от теоретических концептов (например, чувство принадлежности, буллинг, отношение к школе), которые были определены ранее, к измеряемому показателю. Процесс операционализации конструкта заключается в формулировании конкретных вопросов, позволяющих измерить интересующие феномены.

При этом происходит связывание теоретического понятия с эмпирическими наблюдениями, которые выступают индикаторами, показателями определенных свойств, относящихся к данному конструкту. При этом обычно измеряют разные аспекты той или иной характеристики, которые на стадии анализа объединяются в суммарный показатель. Такое объединение ведет к повышению надежности и согласованности измерения.

Основной задачей при разработке инструмента является обеспечение его валидности и надежности. Надежность измерения определяется его устойчивостью (воспроизводимостью), а валидность — это соответствие измерения его цели. Измеряя социально-психологическую характеристику, мы должны быть уверены, что измеряем именно то, что предполагалось измерить. Чтобы проверить содержательную валидность инструмента, привлекают экспертов из той области, в которой проводится исследование.

Следующим этапом является проверка на «очевидную валидность»: насколько одинаково вопросы понимаются исследователями и респондентами (школьниками).

Последний этап проверки проводится уже на большой выборке респондентов с применением статистических процедур. В последние годы

благодаря развитию статистических методов были разработаны новые подходы, которые постепенно заменили традиционные методы. В настоящее время при создании шкал для измерения социально-психологических характеристик в основном используются конфирматорный факторный анализ (CFA) и современная теория тестов (Item Response Theory).

Внутренняя система объективной оценки качества образования

Важным механизмом обеспечения объективности оценивания является внутришкольная система оценки образовательных результатов, способствующая эффективному выполнению педагогами трудовой функции "по объективной оценке знаний обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей".

Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» относит функционирование внутренней системы оценки качества образования (ВСОКО) к компетенции образовательной организации. Это предполагает, что каждая образовательная организация разрабатывает свою систему оценки качества образования, принимает и утверждает собственные подходы к оценочной деятельности, самостоятельно определяет комплекс форм и методов оценки.

Основными задачами внутренней системы оценки качества образования являются самообследование, анализ и, при необходимости, корректировка различных аспектов образовательного процесса.

Механизмами обеспечения объективности внутренней оценки являются:

1. Единство требований к результатам
2. Инструментарий внешней оценки
3. Технологии проведения независимой оценки
4. Технологии независимой оценки при проверке и обработке результатов
5. Сравнение с результатами региона, муниципалитета, города.

На федеральном уровне определяются основные задачи и направления работы по обеспечению объективности процедур оценки качества образования, на региональном и муниципальном – обеспечивается функционирование общероссийской системы оценки качества образования с учетом особенностей региона/муниципального образования, на уровне образовательной организации – реальное функционирование внутренней системы оценки качества образования, относящейся к компетенции образовательной организации в соответствии с пунктом 13 части 3 статьи 28 Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Для реализации эффективной управленческой деятельности, направленной на обеспечение объективности оценки качества подготовки обучающихся, на обеспечение оптимизации графиков проверочных и

диагностических работ и на формирование объективной ВСОКО в каждой ОО на региональном уровне определяются цели и задачи, показатели и методы сбора информации, проводится мониторинг и анализ его результатов с последующей разработкой адресных рекомендаций, определяются мероприятия, меры и управленческие решения, направленные на достижение поставленных целей, проводится анализ эффективности принятых мер путем повторного измерения показателей после принятия мер. Деятельность муниципалитета в данном направлении заключается в проведении муниципальных мероприятий, принятии муниципальных мер и управленческих решений в рамках реализации регионального управленческого цикла, то есть с опорой на региональные цели и задачи и на результаты мониторинга, которые проводит регион. Именно на муниципальном уровне реализуются практические аспекты обеспечения объективности оценки.

При планировании оценочных процедур на региональном уровне и на уровне образовательной организации необходимо учитывать наличие информации, получаемой в ходе федеральных оценочных процедур, и избегать дублирования по содержанию различных оценочных процедур.

Ключевая задача муниципалитета – изучение адресных рекомендаций, создаваемых на уровне региона, собственный анализ, обеспечение и адаптация предлагаемых регионом мер под конкретные условия муниципалитета.

По итогам проведения регионального мониторинга (в соответствии с Критериями оценки механизмов управления качеством образования в субъектах Российской Федерации) муниципалитет рассматривает свои результаты в разрезе региональных показателей, анализирует их и определяет проблему, на основании которой проводит мероприятия, принимает меры и управленческие решения с учетом специфики муниципалитета.

Трек 2. Формирование и использование кадрового резерва руководителей общеобразовательных организаций

Формирование кадрового резерва управленческих кадров

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной. Можно выделить несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т. д.). В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие, но и профессиональные требования, которым должен отвечать специалист.

Методы формирования списка резерва:

- анализ документальных данных – отчетов, автобиографий,

характеристик, результатов аттестации работников и других документов;

- интервью (беседа) по специально составленному плану или вопроснику либо без определенного плана для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.);

- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях (на производстве, в быту и т. д.);

- оценка результатов трудовой деятельности – производительности труда, качества выполняемой работы и т. п., показателей выполнения заданий руководимым подразделением за период, который наиболее характерен для оценки деятельности руководителя;

- метод заданной группировки работников – сравниваются качества претендентов с требованиями должности того или иного ранга: под заданные требования к должности подбирается кандидат или под заданную структуру рабочей группы подбираются конкретные люди.

При формировании списков кандидатов в резерв учитываются такие факторы, как:

- требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда;

- профессиональная характеристика специалиста, необходимая для успешной работы в соответствующей должности;

- перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую должность;

- предельные ограничения критериев (образование, возраст, стаж работы и т. п.) подбора кандидатов на соответствующие должности;

- результаты оценки формальных требований и индивидуальных особенностей кандидатов на резервируемую должность;

- выводы и рекомендации последней аттестации;

- мнение руководителей и специалистов организации, совета трудового коллектива;

- результаты оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками).

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

Применение ротации кадров – признак развивающейся системы, стремящейся к качественному росту и функционирующей на основе инновационных достижений. Кроме того, открытость применения технологии ротации педагогических кадров делает управленческие решения прозрачными, тем самым осуществляется мотивирование педагогических кадров к карьерному росту.

Мероприятия по повышению квалификации сотрудников должны нести комплексный характер и создавать условия для эффективного образования и самообразования кадров.

Подготовка школьных управленческих команд

Руководители общеобразовательных организаций все чаще объединяются в команды для эффективного решения управленческих задач, меняя авторитарный стиль руководства и единоличное принятие решений на командный способ взаимодействия в управленческой среде.

Одной из ключевых задач руководителя общеобразовательных организаций является развитие кадрового потенциала своей организации, создание кадрового резерва. Огромную роль играет управленческий кадровый резерв. Руководитель школы должен строить работу с действующими управленческими кадрами и кадрами, находящимися в резерве, таким образом, чтобы способствовать их развитию и минимизировать негативные проявления.

Развитие потенциала кадрового состава любой организации во многом определяется слаженностью (соорганизованностью) управляющего подразделения в определении и последовательности выполнения политики, стратегии и тактики работы с людьми. Единство ценностно-мотивационного, целевого, содержательного, процессуального и контрольно-оценочного компонентов в работе управленцев достигается только при условии командного стиля работы.

В последние годы команды рассматриваются как важнейший групповой феномен в организациях. Команды становятся все более популярными в результате:

- повышенного внимания к системе комплексного управления качеством;
- усложнения принимаемых стратегических управленческих решений;
- усложнения задач корпоративного обучения.

Управленческая команда является уникальным ресурсом, который необходим для успешного развития образовательной организации в условиях ограниченных ресурсов и возрастающей конкуренции.

Школьная управленческая команда по своему составу – это, прежде всего, директор школы и его заместители. Однако в рамках образовательного комплекса в управленческую команду (на разных иерархических уровнях) могут входить помимо администрации представители общественности (социальные партнеры), родители (управляющий совет и родительский комитет), руководители дошкольных структурных подразделений и ученический совет. Небольшие коллективы получают возможность распоряжаться ресурсами, заниматься стратегическим планированием.