

**Тюменский областной государственный институт
развития регионального образования**

**Эффективность деятельности руководителей-участников
пилотного проекта апробации новой модели аттестации
руководителей общеобразовательных организаций
в Тюменской области**

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ
по устранению управленческих дефицитов
для руководителей и специалистов муниципальных органов управления
образования, для руководителей образовательных организаций

Тюмень, 2020

УДК 378
ББК 74.4
Э 94

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

Эффективность деятельности руководителей-участников пилотного проекта апробации новой модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций в Тюменской области: МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ. – Тюмень, ТОГИРРО, 2020. – 18 с.

Составитель:

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

В методических материалах представлена методология процедуры апробации модели аттестации руководителей и оценочных средств, позволяющих выявить уровень управленческих компетенций руководителей 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.

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
Методология процедуры апробации модели аттестации руководителей и оценочных средств, позволяющих выявить уровень управленческих компетенций руководителей ОО.....	4
Лучшие практики управленческих проектов.....	8
Рекомендации по устранению управленческих дефицитов для руководителей и специалистов муниципальных органов управления образования, для руководителей образовательных организаций по использованию модели аттестации в региональной практике.....	14
Приложение. Темы управленческих проектов.....	17
Список литературы.....	19

Введение

Современная ситуация в образовании характеризуется осознанием высокой значимости не просто управленческого ресурса руководителя, а эффективно действующего руководителя способного успешно организовывать, планировать, принимать решения и в целом осуществлять инновационные преобразования в образовательном учреждении. Система образования способна реагировать на вызовы времени только при условии высокой компетентности управленческих педагогических кадров.

Оценка деятельности современного руководителя зависит многих факторов. На сегодняшний день отсутствуют единые подходы к оценке труда руководителя.

В рамках национального проекта «Образование» была проведена процедура апробации модели аттестации руководителей новой формы.

Основная идея, заложенная в модель аттестации руководителей и кандидатов на соответствие должности руководителя образовательной организации, заключается в том, чтобы органы управления образованием на разных уровнях — Федерации, региона, муниципалитета, могли в едином ключе, согласованно реализовывать различные инициативы в вопросах управления школой.

Подобный подход является принципиально новым, поэтому введение его в практику должно быть постепенным. Форма диагностики компетенций в рамках модели аттестации предполагает открытость, публичность, независимую оценку, использование online и дистанционных форматов.

Федеральная апробация проходила в 6 регионах РФ. Тюменская область выступила в пилотном проекте по апробации модели аттестации с участием действующих руководителей и кандидатов на соответствие должности руководителя образовательной организации.

Методология процедуры апробации модели аттестации руководителей и оценочных средств, позволяющих выявить уровень управленческих компетенций руководителей ОО

Аттестация руководителей общеобразовательных организаций проводилась для установления и подтверждения соответствия уровня квалификации требованиям, предъявляемым к должности руководителя, в том числе в соотношении 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.

Этапы прохождения апробации

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.

Цель проведения тестовой части: получить достоверные данные о психометрических свойствах теста (валидности, надежности) и его заданий (трудности, дискриминативности).

Методика оценки психометрических свойств теста планируется использовать модель IRT (Item Response Theory), которая позволит проводить анализ тестовых заданий, участников тестирования, разрабатывать новые варианты с учетом уровня подготовленности тестируемых.

Процедура тестирования проводится на федеральной платформе StartExam (<https://www.startexam.ru/>).

Тестовая часть состоит из 30 вопросов, задания с выбором ответов. Время проведения с учетом времени на инструктаж - 70 минут. Проверка заданий осуществляется автоматически.

В результате апробации тестовой части планируется получить показатели валидности, надежности теста; показатели дискриминативности и трудности заданий.

Участник апробации, правильно ответивший на 60% вопросов допускается до следующего этапа апробации и получает документ, подтверждающий успешное прохождение I этапа.

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.

Цель проведения заключается в эмпирической проверки психометрических характеристик кейсовых заданий, функционирования рубрикации и анализ экспертного мнения.

Процедура решения кейсов проводится на федеральной платформе StartExam (<https://www.startexam.ru/>).

Каждый участник Апробации решает 3 кейсовых задания. Время на проведение процедуры – 45 минут. Проверка заданий осуществляется экспертами.

В результате апробации кейсовых заданий установлены показатели трудности и дискриминативности, надежность, валидность, функционирование рубрикации (правил начисления баллов) и анализ экспертного мнения.

Для анализа экспертного решения организаторы Апробации согласовывают независимых экспертов.

На каждую работу испытуемых должно быть получено 2 экспертных решения для обеспечения объективности в интерпретации результатов.

Участник апробации, правильно ответивший на 60% вопросов допускается до следующего этапа апробации и получает документ, подтверждающий успешное прохождение II этапа.

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.

Цель проекта – совокупность мероприятий, позволяющих привести образовательную организацию к определенному результату. В данном случае является третьим этапом процедуры, предусмотренной в модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций.

Участники Апробации выбирают тему из соответствующего списка для руководителей (потенциальных руководителей) городских/сельских общеобразовательных организаций.

Темы проекта выбранные участниками апробации представлены в **Приложении**, соответствуют стратегическим и актуальным темам политики региона в сфере образования, а также затрагивают направления программы развития самой общеобразовательной организации.

Защита проекта проходит в режиме видеоконференции и длится 30 минут, включая презентацию и ответы на вопросы, процедуру голосования. В дискуссии могут принимать участие представители родительской общественности.

По результатам защиты проектов эксперты выставляют участникам апробации баллы.



Рис.1 - Этапы квалификационных испытаний в ходе второго этапа Апробации

Критерии оценки

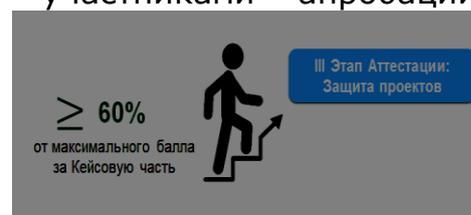
Тестовая часть оценивается в 10 баллов. «Нормой» считается значение оценок от 4 до 8 баллов, «ниже нормы» - менее 4 баллов и «выше нормы» - более 8 баллов.

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



Кейсовая часть оценивается в 10 баллов. «Нормой» считается значение оценок от 4 до 8 баллов, «ниже нормы» - менее 4 баллов и «выше нормы» - более 8 баллов.

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



Проектная часть оценивается в 10 баллов. «Нормой» считается значение оценок от 4 до 8 баллов, «ниже нормы» - менее 4 баллов и «выше нормы» - более 8 баллов. Все проекты участников заслушиваются членами экспертной комиссии, заслушаны и оценены проекты всех участников.

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



Лучшие практики управленческих проектов

❖ - **«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 самые мелкие на первый взгляд вопросы.

2. При решении кейсов не возможно 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 выбрала проект по теме: Программа взаимодействия сельской школы и социума. Почему? Сельская школа не может жить и развиваться вне социума.

Главной целью взаимодействия школы с социумом является объединение ресурсов и усилий социума в воспитании и образовании детей в современных условиях. Главная задача: в контексте непрерывного воспитания обеспечение содержательной и методической преемственности 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:

- ✓ *снижение показателей проявления социальных рисков детства;*
- ✓ *100-% охват детей системной внеучебной деятельностью в школе и учреждениях окружающего социума;*
- ✓ *привлечение ресурсов для реализации инновационных программ, программ дополнительного образования;*
- ✓ *организация научно-исследовательской деятельности;*
- ✓ *совместные акции;*
- ✓ *освоение новых форм социального взаимодействия;*
- ✓ *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 или отсутствие навыков их грамотного применения в педагогической практике.	Реализация инновационных подходов к обучению персонала, используемых в международной практике управления и менеджмента.
Традиционные формы повышения квалификации недостаточно эффективны и нередко слабо привязаны к специфике школы.	
Специфика работы в вечерней школе 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

Задача проекта	Ожидаемые (планируемые) результаты
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.
Разработка Регламента профессиональной адаптации молодых специалистов в МАОУ СОШ №51 города Тюмени.	1.Будет создан и внедрен в практику Регламент профессиональной адаптации молодых специалистов в МАОУ СОШ №51 города Тюмени. 2.Будет сформирована образовательная среда с высоким уровнем профессиональной адаптации молодых специалистов. 3. Существенно повысится профессиональная компетентность молодых специалистов. 4. Будет создан управленческий кейс для управления профессиональной адаптированности молодых специалистов 4. Сократится уровень отток молодых специалистов на 75% за 3 года. 5. Будет внедрена эффективная система рекрутирования молодых специалистов. 6. Будет создана модель со-управления совместно с молодыми специалистами.



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

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

Выводы

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 соотнесении 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.

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

по использованию модели аттестации в региональной практике

- 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.

Приложение

Тематика проектных работ

участников апробации новой модели аттестации

1. Моделирование внутришкольной системы методического сопровождения с учетом ориентиров, заданных Национальной системой учительского роста.
2. Программа взаимодействия сельской школы и социума.
3. Программа преодоления сопротивления педагогического коллектива внедрению новой модели управления школой.
4. Модель проектного управления в общеобразовательной организации как ресурс повышения качества образовательных результатов.
5. Стимулирующие механизмы, способствующие закреплению молодых педагогов в сельской школе.
6. Программа взаимодействия сельской школы и социума.
7. Модель индивидуализации обучения старшекласников через сетевое взаимодействие образовательных организаций.
8. Участие родительской общественности в управлении сельской школой как ресурс повышения качества образовательных результатов.
9. Модель управления школой на основе горизонтальных связей в педагогическом коллективе как фактор повышения образовательных результатов в подростковой школе.
10. Программа развития сельской школы, ориентированная на использование ресурсов местного сообщества.
11. Модель культурно-образовательной среды, обеспечивающей доступное качественное образование в условиях сельской школы.
12. Модель взаимодействия школы и организаций дополнительного образования, культуры, спорта и т.д. для реализации основной общеобразовательной программы начальной школы.
13. Модель индивидуализации обучения старшекласников через сетевое взаимодействие образовательных организаций.
14. Управление индивидуальной траекторией профессионального развития молодого учителя.
15. Интеграция основной образовательной программы подростковой школы с программами дополнительного образования.
16. Программа взаимодействия педагогов, ориентированная на повышение качества образования старшей школы.
17. Использование возможностей дистанционных технологий/ресурсов для повышения качества реализации основных образовательных программ.
18. Модель культурно-образовательной среды, обеспечивающей доступное качественное образование в условиях сельской школы.
19. Внутришкольная система профессионального развития педагогов как ресурс повышения образовательных результатов старшекласников.
20. Программа взаимодействия педагогов, ориентированная на повышение качества образования основной школы.
21. Стимулирующие механизмы, ориентированные на закрепление молодых специалистов в школе.
22. Модель интегрированной образовательной среды структурного подразделения дошкольного образования и начальной школы МАОУ Созоновской СОШ Тюменского муниципального района.

23. Управление индивидуальной траекторией профессионального развития молодого учителя.
24. Внутришкольная система профессионального развития педагогов как ресурс повышения образовательных результатов старшекласников.
25. Школа - культурно-образовательный центр на селе.
26. Программа вовлечения родителей в реализацию основной образовательной программы начальной школы.
27. Индивидуализация обучения старшекласников, как один из эффективных способов самоопределения и самореализации учащихся.
28. Модель результативного управления школой, ее ресурсами, ориентированная на обеспечение успешности каждого ученика.
29. Модель открытого информационного пространства городской школы.
30. Сетевая образовательная программа старшей школы, ориентированная на обеспечение успешности каждого обучающегося.
31. Использование возможностей дистанционных технологий для реализации основных образовательных программ старшей сельской школы.
32. Центр цифрового и гуманитарного профилей "Точка роста" как способ формирования ключевых компетенции обучающихся.
33. Модель результативного управления школой, ее ресурсами, ориентированная на обеспечение успешности каждого ученика.
34. Организация профильного обучения старшекласников в условиях сельской школы.
35. Стратегии управления школой и стимулирование труда учителей и сотрудников организации.
36. Программа разработки и внедрения сетевых образовательных программ, ориентированных на удовлетворение запросов учащихся начальной школы (их семей).
37. Рейтинговая система как элемент обеспечения качества образования.
38. Программа адаптации детей мигрантов в начальной школе.
39. Программа разработки и внедрения сетевых образовательных программ, ориентированных на удовлетворение запросов учащихся основной школы.
40. Модель индивидуализации обучения старшекласников через сетевое взаимодействие образовательных организаций.
41. Сетевая образовательная программа предпрофильного обучения (8-9 классы), ориентированная на обеспечение успешности каждого обучающегося.
42. Внутришкольная система профессионального развития педагогов как ресурс повышения образовательных результатов обучающихся основной школы.

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. Беспалько В. П. Образование и обучение с участием компьютеров: учеб.-метод. пособие/ В.П.Беспалько; Рос. акад. образования, Моск. психол.- соц. ин-т. - М.: Моск. психол.-соц. ин-т; Воронеж: МОДЭК, 2002.
2. Современные образовательные технологии: учебное пособие коллектив авторов; под ред. Н.В. Бордовской.–2-е изд., стер.-М.: КНОРУС, 2011.
3. Ватолина М.В. Делопроизводство в вопросах и ответах / М. В. Ватолина. – Ростов н/Д: Феникс, 2010.
4. Ватолина М.В. Методические рекомендации по работе с документами в общеобразовательных учреждениях» Делопроизводство в вопросах и ответах / М. В. Ватолина. – Ростов н/Д: Феникс, 2010.
5. 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.
6. Управление школой: Словарь-справочник руководителя образовательного учреждения / Под. ред. А.М. Моисеева, А.А. Хвана.- М.: Педагогическое общество России, 2005.
7. Шамова Т.И., Давыденко Т.М., Шибанова Г.Н. Управление образовательными системами.- М.: Изд. центр «Академия», 2006.
8. Третьяков П.И. Оперативное управление качеством образования в школе. Теория и практика. Новые технологии.- ООО «Издательство Скрипторий 2003», 2006.