

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «СТАВРОПОЛЬСКИЙ КРАЕВОЙ
ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ, ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
И ПЕРЕПОДГОТОВКИ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАНИЯ»

**Региональный комплексный проект (программа)
«Директор школы будущего»**

(с дополнениями и изменениями, утверждёнными решением Ученого совета
СКИРО ПК и ПРО, протокол № 3 от 29.06.2022 года)

Ставрополь
2020

ПАСПОРТ

Наименование Проекта (программы)	Комплексный проект (программа) «Директор школы будущего»
Государственный заказчик-координатор Проекта	Министерство образования Ставропольского края
Основные разработчики	Министерство образования Ставропольского края, Государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования «Ставропольский краевой институт развития образования, повышения квалификации и переподготовки работников образования»
Цель Проекта	Целью Проекта является повышение уровня качества общего образования посредством роста эффективности руководителей общеобразовательных организаций Ставропольского края
Задачи Проекта	Задачами Проекта являются: <ul style="list-style-type: none"> - проведение мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций; - проведение анализа результатов мониторинга региональных показателей и подготовка адресных рекомендаций по результатам проведённого анализа; - разработка и реализация системы мер и управленческих решений, направленных на повышение эффективности руководителей общеобразовательных организаций Ставропольского края.
Этапы реализации Проекта	2020 год <ul style="list-style-type: none"> – создание условий для реализации проекта; – организация мониторинга эффективности руководителей ОО; – организация деятельности стажировочных площадок и менторов; – организация мероприятий по повышению уровня эффективности руководителей ОО. 2021 – 2024 гг. <ul style="list-style-type: none"> – мониторинг и оценка уровня эффективности руководителей ОО; – разработка региональной модели эффективного руководителя общеобразовательной организации; – проведение системы мероприятий по повышению

	<p>эффективности руководителей ОО;</p> <ul style="list-style-type: none"> – организация деятельности сети базовых площадок и менторского сопровождения; – формирование системы мотивации, принятия мер и управленческих решений; – создание условий для реализации программ повышения эффективности руководителей общеобразовательных организаций.
Участники Проекта	<p>Министерство образования Ставропольского края, государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования «Ставропольский краевой институт развития образования, повышения квалификации и переподготовки работников образования», муниципальные органы управления образованием, образовательные организации</p>
Сроки реализации Проекта	<p>2020 – 2024 гг.</p>

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

Индивидуальная траектория повышения профессионального уровня

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

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

Менторское сопровождение – процесс взаимодействия более опытного наставника-ментора с менее опытным учеником-протее, заключающийся в

передаче ментором своих знаний, навыков, опыта ученику для того, чтобы тот получил определенные положительные результаты в заданной области.

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

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

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

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

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

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

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

Тьютор – специалист, организующий процесс сопровождения работника на пути индивидуального развития в процессе повышения профессиональной

квалификации.

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

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

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

II. Характеристика проблемы, на решение которой направлен Проект

Сегодня процесс и структура образовательной деятельности находятся в постоянном движении, меняются критерии и оценки эффективности деятельности образовательных организаций, что находит отражение в развитии профессиональных и личностных компетенций руководителей. Усиление автономности образовательных организаций, увеличение ответственности руководителей, повышение профессионального статуса руководителя и его заместителей приводит к необходимости повышения квалификации управленческого персонала. С целью решения данной проблемы, в соответствии с требованиями проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации» и с учётом региональных особенностей были разработаны программы дополнительного профессионального образования и профессиональной переподготовки.

Перечень компетенций, необходимых руководителю общеобразовательной организации, необходимо формулировать на основе требований соответствующего профессионального стандарта.

Профессиональные компетенции в документе показаны в виде различных трудовых функций, сумма которых дает обобщённую трудовую функцию (определённую профессиональную компетентность) на определённом уровне квалификации. Каждая из них включает необходимые трудовые действия руководителя, необходимые умения и необходимые знания. Обновление целей практической деятельности руководителя задаёт направление развитию его компетенций, пополняет их набор и переводит на новый уровень владения ими. Неспособность совершенствовать уже имеющиеся компетенции и приобретать новые снижает продуктивность управленческой деятельности, что, в свою очередь, не способствует эффективной реализации целей, поставленных перед образовательной организацией. Обладание максимально полным набором компетенций и способность использовать их для решения управленческих задач позволяет руководителю общеобразовательной организации быть эффективным в деятельности и гарантированно достигать цели в своей работе.

В Ставропольском крае Государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования «Ставропольский краевой институт развития образования, повышения квалификации и переподготовки работников образования» (далее – СКИРО ПК и ПРО) осуществляет повышение квалификации руководящих работников по вопросам совершенствования качества управленческой деятельности (образовательной, научно-исследовательской, экспертно-аналитической, опытно-конструкторской, инновационной и учебно-производственной), ориентирует в выборе эффективных управленческих стратегий (технологий), включая управление ресурсами (привлечение и распределение финансово-экономических, материальных, нематериальных, кадровых, методических, информационных ресурсов), взаимодействие с органами государственной власти и местного самоуправления, общественными организациями; выявляет «профессиональные дефициты» руководителей; организует работу по взаимообучению и взаимобмену практикой через профессиональную ассоциацию руководителей общеобразовательных организаций, проводит вебинары, семинары, круглые

столы, профессиональные конкурсы, мастер-классы, тренинги, организует сетевое взаимодействие, стажировочную деятельность.

Вместе с тем, перед регионом стоит ряд задач, решение которых направлено на повышение эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций. В их числе: определение комплекса критериев для определения эффективности руководителей ОО, создание региональной и муниципальной инфраструктуры для оказания поддержки в реализации стратегии развития ОО; разработка эффективных механизмов межведомственного взаимодействия в регионе, обеспечивающих проведение эффективной кадровой политики в регионе. Назрела необходимость в разработке комплексного проекта (программы), ориентированного на совершенствование компетенций руководителя образовательной организации в области стратегического управления кадрами, процессами, ресурсами, результатами, информацией, совершенствование стиля управления, который применяет в своей деятельности руководитель. Данный проект (программа) направлен на формирование следующего набора компетенций, необходимых современному руководителю образовательной организации Ставропольского края:

1. Полноценное обеспечение образовательной организации квалифицированными кадрами, создание условий для постоянного непрерывного повышения их квалификации, а также проведение объективной оценки результатов деятельности каждого работника, как основы дальнейшей мотивации его труда:

- организация эффективной кадровой политики;
- обеспечение развития кадрового потенциала;
- управление ценностной ориентацией и стимулирование кадров на основе объективной оценки результатов деятельности;
- формирование и развитие структуры управления образовательной организацией, поддержка деятельности коллегиальных органов управления;
- создание административно-управленческой команды и установление

внутри неё эффективных коммуникаций, системы делегирования полномочий (распределенное лидерство).

2. Обеспечение режима развития образовательной организации, при котором достижение заявленных результатов, соответствующих требованиям ФГОС, является отправной точкой для проектирования новых, более высоких образовательных результатов:

- проектирование образовательных результатов обучающихся согласно ФГОС (личностных, метапредметных, предметных);

- организация внутренней системы оценки качества образования, гарантирующей единство требований и комплексность оценки образовательных результатов обучающихся;

- обеспечение независимой внешней оценки качества образовательных результатов обучающихся;

- мотивация обучающихся и учителей на высокое качество образовательных результатов;

- управление системой показателей результатов деятельности образовательной организации, обеспечивающей её конкурентоспособность.

3. Организация целенаправленных, системно организованных воздействий на структурные компоненты основных и обеспечивающих процессов, направленных на реализацию задач, стоящих перед образовательной организацией:

- проектирование стратегии развития образовательной организации;

- обеспечение разработки и реализации образовательных программ, программы развития, а также локальных нормативных актов образовательной организации;

- управление образовательным процессом, отвечающим целям и задачам реализуемых программ, запросам социума, с учётом состояния здоровья и возможностей обучающихся, ресурсов образовательной организации;

- руководство формированием образовательной среды образовательной организации;

- регулирование организационно-методической деятельности;
- создание безопасных условий жизнедеятельности образовательной организации и всех участников образовательных отношений.

4. Обеспечение экономической стабильности образовательной организации путем регулирования ресурсного обеспечения в соответствии со стратегией её развития:

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

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

- нормативное регулирование внутренних и внешних информационных потоков образовательной организации;
- формирование внутреннего информационного пространства, эффективных каналов коммуникации и системы обмена информацией, включая документооборот;
- управление информационными коммуникациями в целях удовлетворения потребностей всех участников образовательного процесса;
- использование информационно-аналитических систем как инструмента управления;
- обеспечение взаимодействия с представителями СМИ.

С учётом имеющегося опыта и нерешенных задач СКIRO ПК и ПРО предложен региональный комплексный проект (программа) «Директор школы будущего».

III. Цель, задачи и направления реализации Проекта

Целью реализации Проекта является повышение уровня качества общего образования посредством роста эффективности руководителей общеобразовательных организаций Ставропольского края.

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

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

- разработка целей, показателей, методики и инструментария для проведения мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций;

- проведение процедур сбора информации.

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

- проведение анализа результатов мониторинга региональных показателей эффективности руководителей общеобразовательных организаций и формирование информационной основы для принятия обоснованных управленческих решений по качеству профессиональной подготовки и управленческой деятельности руководителей ОО;

- подготовка адресных рекомендаций;

- выявление ОО с высокой эффективностью руководителей с целью распространения лучших практик и выявление управленческих проблем, негативных тенденций с целью их последующего устранения, оказания методической поддержки.

3. Формирование и реализация системы мер и управленческих решений, направленных на повышение эффективности руководителей общеобразовательных организаций Ставропольского края:

- разработка региональной модели эффективного руководителя общеобразовательной организации;

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

IV. Концептуальные положения Проекта

Первым (диагностическим) элементом функционально-содержательной структуры Проекта является система мониторинга, цель которого – оценка эффективности руководителей общеобразовательных организаций Ставропольского края. Мониторинг проводится по двум группам показателей:

- группа показателей по качеству профессиональной подготовки руководителей образовательных организаций, включающая показатели профессиональной компетентности руководителей, показатели по формированию резерва управленческих кадров;
- группа показателей по качеству управленческой деятельности руководителей образовательных организаций, включающая показатели по качеству подготовки обучающихся (базовой подготовки и подготовки обучающихся высокого уровня), по организации получения образования обучающимися с ОВЗ, по условиям осуществления образовательной

деятельности, по профессиональной ориентации и дополнительному образованию.

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

Третий (деятельностный) элемент функционально-содержательной структуры Проекта – система мероприятий, направленная на создание сообщества профессионалов высокого класса, которое будет триггером развития системы образования Ставропольского края. Целевая аудитория – руководящие работники системы образования края не старше 40 лет, имеющие управленческий стаж более 4-х лет, обладающие лидерскими качествами, высоким личным и деловым потенциалом, преимущественно участники профессиональных конкурсов. Система мероприятий включает: профессиональную подготовку, тренинги и мастер-классы, профессиональную стажировку, менторское сопровождение, оценку уровня развития управленческого потенциала, итоговую работу (управленческий проект).

Четвертый (деятельностный) элемент – система менторского сопровождения и базовых площадок. Ментор – это успешный руководитель образовательной организации, готовый инвестировать свое время и силы в других руководителей образовательных организаций, способный учиться и совершенствовать менторское мастерство, обладающий высоким уровнем рефлексии и коммуникативной культуры; руководитель, который формирует ценностные установки, помогает в оценке идеи и выработке стратегии, сопровождает процесс разработки и реализации управленческого проекта, гарантирует эффективность управленческого проекта и страхует риски, формирует профессиональные компетенции стажёра и вводит в профессиональное сообщество.

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

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

целевого, организационного и аналитического. Содержательно-целевой раздел предусматривает определение образовательных потребностей руководителя и включает в себя перечень или анализ профессиональных затруднений и вытекающие из этого цели и пути их достижения – задачи. Организационный раздел включает направления, технологии, средства, формы и методы, сроки реализации индивидуального образовательного маршрута. Каждое из профессиональных затруднений может быть ликвидировано с использованием следующих видов ресурсов: личные ресурсы руководителя, внутренние ресурсы образовательной организации, внешние ресурсы, профессионально-общественная деятельность. Аналитический раздел включает самоанализ результатов деятельности по ликвидации каждого из профессиональных затруднений и на его основе выявление успехов и проблем, определение методов использования успехов для дальнейшего профессионального роста и выстраивание путей решения проблем.

III. Организационная структура реализации Проекта

Для успешной реализации проекта будет создана многоуровневая организационная структура, включающая региональный, муниципальный, институциональный уровни.

Региональный уровень обеспечивает реализацию следующих мероприятий Проекта:

Министерство образования Ставропольского края:

- разработка нормативной базы для реализации мероприятий по повышению эффективности руководителей общеобразовательных организаций;
- формирование системы обеспечения объективности проведения процедур оценки уровня эффективности руководителей общеобразовательных организаций;
- регламентация организации и проведения мониторинга эффективности руководителей;
- формирование системы принятия управленческих решений на основе анализа результатов мониторинга эффективности руководителей

общеобразовательных организаций;

- создание организационных структур, осуществляющих функции экспертно-консультативного сопровождения индивидуальных траекторий повышения профессионального уровня руководителей.

Государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования «Ставропольский краевой институт развития образования, повышения квалификации и переподготовки работников образования»:

- реализация регионального проекта (программы) через организацию семинаров-совещаний, вебинаров, дополнительных профессиональных программ, выездных мероприятий «Педагогический десант», консультативной помощи по реализации индивидуальных траекторий повышения профессионального уровня руководителей общеобразовательных организаций;

- разработка методики мониторинга и оценки эффективности руководителей общеобразовательных организаций;

- проведение мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций, выявление динамики, дефицитов, достижений;

- разработка модели эффективного руководителя общеобразовательной организации Ставропольского края;

- разработка методик проведения исследований уровня сформированности управленческих компетенций руководителей;

- разработка, с учетом выявленных профессиональных дефицитов руководителей, методик организации индивидуальных траекторий повышения профессионального уровня руководителей, нацеленных на их профессиональное развитие по 4 блокам: знания (теоретическая подготовка к управленческой деятельности), умения и навыки (формирование постоянных, устоявшихся алгоритмов действий управленческой деятельности), профессионально важные личностные качества (выявление и развитие набора качеств личности, включая мотивационные и целевые установки,

обеспечивающие возможность эффективно использовать знания, умения, навыки и освоенные способы деятельности), опыт и способы деятельности (организация практики применения знаний, умений и навыков для результативной и качественной деятельности);

- организация подготовки экспертов-консультантов, муниципальных тьюторов, менторов, осуществляющих функции сопровождения индивидуальных траекторий повышения профессионального уровня руководителей общеобразовательных организаций;

- сопровождение деятельности регионального профессионального сообщества руководителей ОО на принципах сетевого взаимодействия и взаимных консультаций;

- проведение профессиональных конкурсов и олимпиад в целях выявления и распространения эффективных управленческих практик;

- разработка методических рекомендаций для руководящих работников образовательных организаций Ставропольского края по организации управленческой и образовательной деятельности в соответствии с современными тенденциями развития образования.

Муниципальные органы управления образованием:

- создание и организация деятельности профессиональных объединений руководителей для реализации персонифицированного повышения их квалификации посредством совместной образовательной деятельности, информационной, тьюторской, методической, консультационной поддержки, самообразования, внутришкольных практик профессионального развития;

- создание новых и использование действующих базовых площадок для развития управленческих компетенций руководителей;

- разработка программ профессиональной помощи и поддержки руководителей;

- создание условий для заинтересованности руководителей образовательных организаций в получении объективных результатов мониторинга для организации дальнейшей работы;

- создание условий и поддержка участия руководителей и образовательных организаций в конкурсах и проектах федерального, регионального и муниципального уровней.

Образовательные организации:

- разработка (корректировка) и реализация индивидуальных траекторий повышения профессионального уровня руководителей общеобразовательных организаций;

- внедрение в практику управления школой и в практику профессионального развития руководителей методов управления по результатам, полученным в ходе анализа качества управленческой деятельности;

- инициирование непрерывного профессионального развития руководителей в системе формального, неформального и информального образования;

- создание системы мотивации для участия в федеральных, региональных и муниципальных конкурсах и проектах.

IV. Основные этапы реализации Проекта

2020 г.

1. Создание условий для реализации проекта:

- создание региональной рабочей группы по реализации проекта;
- разработка нормативной базы для реализации мероприятий по повышению эффективности руководителей общеобразовательных организаций;
- создание организационных структур, осуществляющих функции экспертно-консультативного сопровождения индивидуальных траекторий повышения профессионального уровня руководителей общеобразовательных организаций.

2. Организация мониторинга эффективности руководителей ОО

- разработка методики проведения мониторинга и оценки эффективности руководителей общеобразовательных организаций;
- формирование системы обеспечения объективности проведения

процедур оценки уровня эффективности руководителей общеобразовательных организаций;

- регламентация организации и проведения мониторинга эффективности руководителей;

- разработка методик и порядка проведения исследований уровня сформированности профессиональных компетенций руководителей.

3. Организация деятельности базовых площадок и менторов:

- определение школ с высоким уровнем эффективности руководителей общеобразовательных организаций в качестве базовых площадок, менторов;

- заключение партнёрских соглашений между стажировочной площадкой, руководителями – менторами базовых площадок и подшефными образовательными организациями;

- подготовка экспертов-консультантов, муниципальных тьюторов, менторов, осуществляющих функции сопровождения индивидуальных траекторий повышения профессионального уровня руководителей общеобразовательных организаций.

4. Организация мероприятий по повышению уровня эффективности руководителей ОО:

- создание регионального и муниципальных сетевых объединений руководителей ОО;

- разработка структуры и механизмов реализации индивидуальных траекторий повышения профессионального уровня руководителей с учетом выявленных профессиональных дефицитов руководителей, нацеленных на их профессиональное развитие;

- разработка муниципальных программ профессиональной помощи и поддержки руководителей.

2021 – 2024 гг.

1. Мониторинг и оценка уровня эффективности руководителей ОО:

- проведение мониторинга в соответствии с основными направлениями проекта: уровня сформированности профессиональных компетенций

руководителей; результатов управленческой деятельности; индивидуальных траекторий повышения профессионального уровня руководителей;

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

- разработка региональной модели эффективного руководителя общеобразовательной организации на основе результатов мониторинга и оценки эффективности руководителей ОО;

- оперативное представление руководителям аналитических данных по результатам федеральных и региональных мониторингов через личные online кабинеты муниципалитетов.

2. Проведение системы мероприятий по повышению эффективности руководителей ОО:

- реализация регионального проекта (программы) через организацию семинаров-совещаний, вебинаров, дополнительных профессиональных программ, выездных мероприятий «Педагогический десант», консультативной помощи по реализации индивидуальных траекторий повышения профессионального уровня руководителей общеобразовательных организаций;

- разработка и реализация индивидуальных траекторий повышения профессионального уровня руководителей, сформированных с учетом выявленных профессиональных дефицитов и нацеленных на их профессиональное развитие по 4 блокам;

- проведение профессиональных конкурсов и олимпиад в целях выявления и распространения эффективных управленческих практик;

- разработка методических рекомендаций для руководящих работников образовательных организаций Ставропольского края по организации управленческой и образовательной деятельности в соответствии с современными тенденциями развития образования;

- организация деятельности профессиональных объединений руководителей для реализации персонифицированного повышения их квалификации посредством совместной образовательной деятельности, информационной, тьюторской, методической, консультационной поддержки, самообразования, внутришкольных практик профессионального развития;

- разработка дорожных карт адресной помощи руководителям;

- диссеминация опыта через внутри- и межрегиональные семинары-совещания, вебинары по проблеме проекта;

- проведение кураторами (тьюторами) консультаций, онлайн-консультаций в режиме Skype-связи;

- разработка (корректировка) и реализация индивидуальных траекторий повышения профессионального уровня руководителей общеобразовательных организаций.

3. Организация деятельности сети базовых площадок и менторского сопровождения:

- организация сети базовых площадок и системы менторского сопровождения процессов повышения уровня эффективности руководителей общеобразовательных организаций;

- проведение на базе стажировочной площадки и базовых площадок «Педагогических десантов», мастер-классов руководителей, имеющих высокую квалификацию и общественное признание и других мероприятий, транслирующих опыт руководителей, имеющих высокие результаты управленческой деятельности.

4. Система мотивации, принятия мер и управленческих решений:

- формирование системы принятия управленческих решений на основе анализа результатов мониторинга эффективности руководителей

общеобразовательных организаций;

- создание условий для заинтересованности руководителей образовательных организаций в получении объективных результатов мониторинга для организации дальнейшей работы;

- создание условий и поддержка участия руководителей и образовательных организаций в конкурсах и проектах федерального, регионального и муниципального уровней;

- внедрение в практику управления образовательной организацией и практику профессионального развития руководителей методов управления по результатам, полученным в ходе анализа качества управленческой деятельности.

5. Создание условий для реализации индивидуальных траекторий повышения профессионального уровня руководителей общеобразовательных организаций:

- разработка индивидуальных программ методической поддержки профессионального развития руководителей образовательных организаций (на уровне школы);

- проведение исследования результативности функционирования разработанной модели повышения уровня эффективности руководителей общеобразовательных организаций;

- проведение мониторинга результативности реализации основных направлений проекта;

- тиражирование эффективных практик работы руководителей общеобразовательных организаций, профессиональных сообществ.

V. Планируемые результаты Проекта

Региональный уровень:

- разработана нормативная база для реализации мероприятий по повышению эффективности руководителей общеобразовательных организаций;

- созданы организационные структуры, осуществляющие функции экспертно-консультативного сопровождения индивидуальных траекторий

повышения профессионального уровня руководителей общеобразовательных организаций;

- разработана модель эффективного руководителя общеобразовательной организации Ставропольского края;

- разработаны и реализованы методики мониторинга и оценки эффективности руководителей общеобразовательных организаций;

- разработаны и реализованы методики проведения исследований уровня сформированности профессиональных компетенций руководителей;

- в соответствии с результатами мониторинговых исследований модернизирована система формирования резерва управленческих кадров;

- разработана и реализована методика организации индивидуальных траекторий повышения профессионального уровня руководителей, с учётом выявленных профессиональных дефицитов, нацеленных на их профессиональное развитие по 4 блокам, включающим участие в семинарах-совещаниях, вебинарах, профессиональных конкурсах, повышение квалификации по дополнительным профессиональным программам, оказание консультативной помощи в ходе проведения выездных мероприятий «Педагогический десант» и проведении онлайн-консультаций в режиме Skype-связи и др.;

- организована деятельность профессиональных сообществ на принципах сетевого взаимодействия и взаимных консультаций;

- разработаны методические рекомендации для руководящих работников образовательных организаций Ставропольского края по организации управленческой и образовательной деятельности в соответствии с современными тенденциями развития образования;

- организована сеть базовых площадок и система менторского сопровождения процессов повышения уровня эффективности руководителей общеобразовательных организаций.

Муниципальный уровень:

- созданы условия для заинтересованности руководителей

образовательных организаций в получении объективных результатов мониторинга для организации дальнейшей работы;

- приняты меры к формированию системы юридически значимых последствий оценки эффективности деятельности руководителей общеобразовательных учреждений;

- результаты мониторинга учитываются при проведении собеседований с руководителями общеобразовательных организаций в органах местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования;

- внесены изменения в Порядок стимулирования руководителей образовательных организаций;

- решения о распределении ресурсов и изменении условий организации образовательного процесса через включение ОО в программы развития образования и приоритетные проекты принимаются в соответствии с результатами оценки эффективности руководителей ОО;

- созданы условия для участия руководителей и образовательных организаций в конкурсах и проектах федерального, регионального и муниципального уровней.

Уровень образовательной организации:

- разработаны и реализуются индивидуальные траектории повышения профессионального уровня руководителей, отвечающие задачам повышения качества управленческой деятельности;

- внедрены в практику руководства школой и в практику профессионального развития руководителей методы управления по результатам мониторинга их эффективности;

- инициировано непрерывное профессиональное развитие руководителей в системе формального, неформального и информального образования;

- создана система мотивации руководителей для участия в федеральных, региональных и муниципальных конкурсах и проектах.

**VI. Организация мониторинга эффективности руководителей
общеобразовательных организаций
6.1. Региональные цели и задачи**

Направления мониторинга	Цели	Обоснование цели	Задачи
Трек 1. Повышение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций	Повышение качества управленческой деятельности руководителей ОО через обеспечение кадровых, материально-технических, инфраструктурных условий, совершенствование системы управления качеством образовательных результатов обучающихся к 2024 году	Детерминирующим условием качества работы образовательной организации является качество менеджмента. Ясное понимание данного факта обусловило включение в Государственную программу Ставропольского края "Развитие образования", утвержденную постановлением Правительства Ставропольского края от 29 декабря 2018 г. N 628-п, задачи по повышению уровня качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций	<p>Во всех ОО края сформирована внутришкольная система профилактики учебной неуспешности</p> <p>Не менее чем в 90% ОО края гарантировано нормативное кадровое обеспечение</p> <p>Не менее чем в 85% ОО края гарантировано нормативное обеспечения материальной базы и инфраструктуры (в том числе устойчивого доступа в интернет и достаточного количества компьютерной техники)</p> <p>Не менее % обучающихся 4-х классов выполняют не менее установленного процента заданий ВПР, направленных на оценку сформированности предметных результатов на базовом уровне в разрезе предметов</p> <p>Не менее % обучающихся 5-х – 9-х классов выполняют не менее установленного процента заданий ВПР, направленных на оценку сформированности предметных результатов на базовом уровне в разрезе предметов</p> <p>Не менее % обучающихся 10-х – 11-х классов выполняют не менее установленного процента заданий ВПР, направленных на оценку</p>

			сформированности предметных результатов на базовом уровне в разрезе предметов
			Не менее чем в % ОО края созданы доступные условия для обучающихся с ОВЗ, детей-инвалидов
			Во всех ОО края сформирована и реализуется внутренняя система оценки качества образования
			В 60% ОО края обеспечено полное соответствие кадрового обеспечения требованиям реализации ФГОС ОО
Трек 2. Формирование и использование кадрового резерва руководителей образовательных организаций	Обеспечение всех ОО к 2024 году руководящими работниками, обладающими высоким уровнем профессионализма через организацию эффективной системы деятельности по формированию резерва управленческих кадров	В Национальном проекте «Образование» одним из четырех магистральных направлений развития образовательного комплекса Российской Федерации выделено создание наиболее эффективных механизмов управления. Определяющим условием реализации данного направления является уровень профессиональных компетенций управленческого состава образовательных организаций. Эффективным средством решения этой проблемы является деятельность по формированию резерва управленческих кадров.	Во всех муниципальных образованиях сформирован муниципальный кадровый резерв на замещение должностей руководителей образовательных организаций
	С целью повышения уровня качества образования и создания условий для профессионального роста перспективных кадров сферы образования	Целью Федерального проекта «Социальные лифты для каждого», реализуемого Министерством просвещения Российской Федерации, является создание возможностей профессионального и карьерного роста. На решение данной проблемы направлены мероприятия,	Во всех муниципальных образованиях края сформированы и функционируют муниципальные управленческие команды Не менее чем в 50% ОО региона сформированы школьные управленческие команды

	<p>сформировать во всех муниципальных образованиях края, в каждой образовательной организации управленческие команды, способные разрабатывать и реализовать эффективные стратегии управления образованием</p>	<p>обеспечивающие повышение профессионального уровня работников отрасли образования, реализуемые в рамках краевой программы «Дети Ставрополя», утвержденной постановлением Правительства Ставропольского края от 22 июня 2020 года № 334-п. Для реализации данного направления краевой программы Коллегией министерства образования Ставропольского края от 30 июня 2021г было принято решение об активизации работы по использованию командных методов управления.</p>	
--	---	---	--

6.2. Показатели системы мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций. Методы сбора и обработки информации

Региональным оператором по проведению мониторинга является ГБУ ДПО «Ставропольский краевой институт развития образования, повышения квалификации и переподготовки работников образования» (далее - ГБУ ДПО СКИРО ПК и ПРО). К компетенции ГБУ ДПО СКИРО ПК и ПРО в установленной сфере деятельности относится:

организация разработки нормативных и методических материалов;

планирование и организация комплексных мониторинговых исследований;

научно-методическое обеспечение мониторинговых исследований;

размещение информации о результатах мониторинга на официальном сайте СКИРО ПК и ПРО в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»;

подготовка аналитических материалов и адресных рекомендаций, направленных на выявление и устранение профессиональных дефицитов руководителей ОО.

Сбор информации в рамках работы региональной системы мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций осуществляется не реже одного раза в календарный год.

Позиции оценивания	Показатели	Методы сбора информации	Методики расчета показателей	Использование информационных систем для сбора информации
Трек 1. Повышение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций				
Качество управленческой деятельности	Доля руководителей, в образовательных организациях которых сформирована внутришкольная система профилактики учебной неуспешности	Данные комплексного мониторинга системы образования Ставропольского края	$X = \frac{n}{m} \cdot 100\%$ <p>n – число ОО региона, в которых сформирована внутришкольная система профилактики учебной неуспешности; m – общее число ОО региона</p>	Выгрузка данных из базы Комплексный мониторинг
	Доля руководителей, в образовательных организациях которых выявлен дефицит педагогических кадров	Данные комплексного мониторинга системы образования Ставропольского края	$X = \frac{n}{m} \cdot 100\%$ <p>n – число ОО, в которых выявлен дефицит педагогических кадров; m – общее число ОО региона</p>	Выгрузка данных из базы Комплексный мониторинг
	Доля руководителей, в образовательных организациях которых выявлен дефицит материальной базы и инфраструктуры (в том числе устойчивого доступа в интернет и	Данные комплексного мониторинга системы образования Ставропольского края	$X = \frac{n}{m} \cdot 100\%$ <p>n – число ОО, в которых выявлен дефицит материальной базы и инфраструктуры (в том числе устойчивого доступа в интернет и</p>	Выгрузка данных из базы Комплексный мониторинг

	достаточного количества компьютерной техники)		достаточного количества компьютерной техники); m – общее число ОО региона	
Результаты обучения (на основе объективных данных и с учетом контекстных характеристик ОО)	Доля обучающихся 4-х классов, выполнивших не менее установленного процента заданий ВПР, направленных на оценку сформированности и предметных результатов на базовом уровне в разрезе предметов	Данные по итогам проведения ВПР из ФИС ОКО; Данные комплексного мониторинга системы образования Ставропольского края	$X = \frac{n}{m} \cdot 100\%$ n – число обучающихся 4-х классов, выполнивших не менее установленного процента заданий ВПР базового уровня; m – число обучающихся 4-х классов, участвующих в ВПР по данному предмету	Выгрузка данных по итогам проведения ВПР из ФИС ОКО; выгрузка контекстных данных из базы Комплексный мониторинг
	Доля обучающихся 5-х – 9-х классов, выполнивших не менее установленного процента заданий ВПР, направленных на оценку сформированности и предметных результатов на базовом уровне в разрезе предметов и классов	Данные по итогам проведения ВПР из ФИС ОКО; Данные комплексного мониторинга системы образования Ставропольского края; Данные анкетирования руководящих и педагогических работников ОО; Данные тестирования обучающихся	$X = \frac{n}{m} \cdot 100\%$ n – число обучающихся 5-х – 9-х классов, выполнивших не менее установленного процента заданий ВПР базового уровня; m – число обучающихся 5-х – 9-х классов, участвующих в ВПР по данному предмету	Выгрузка данных по итогам проведения ВПР из ФИС ОКО; выгрузка контекстных данных из базы Комплексный мониторинг
	Доля обучающихся 11-х классов, выполнивших не менее установленного процента заданий	Данные по итогам проведения ВПР из ФИС ОКО; Данные комплексного мониторинга	$X = \frac{n}{m} \cdot 100\%$ n – число обучающихся 11-х классов, выполнивших не менее установленного	

	ВПР, направленных на оценку сформированности и предметных результатов на базовом уровне в разрезе предметов и классов	системы образования Ставропольского края; Данные анкетирования руководящих и педагогических работников ОО; Данные тестирования обучающихся	процента заданий ВПР базового уровня; m – число обучающихся 11-х классов, участвующих в ВПР по данному предмету	
Показатели из других региональных управленческих механизмов	Доля руководителей, в образовательных организациях которых созданы доступные условия для обучающихся с ОВЗ, детей-инвалидов	Мониторинговое исследование по оценке качества организации получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях, реализующих программы начального общего, основного общего, среднего общего образования	$X = \frac{n}{m} \cdot 100\%$ n – число образовательных организаций региона, в которых созданы доступные условия для обучающихся с ОВЗ, детей-инвалидов; m – общее число муниципальных образований региона	Выгрузка данных из базы Комплексный мониторинг
	Доля руководителей, в образовательных организациях которых сформирована и реализуется внутренняя система оценки качества образования	Мониторинговое исследование по оценке эффективности реализации нормативно-правовых основ развития региональной системы оценки качества образования	$X = \frac{n}{m} \cdot 100\%$ n – число организаций региона, в которых сформирована и реализуется внутренняя система оценки качества образования; m – общее число муниципальных образований региона	Выгрузка данных из базы Комплексный мониторинг
	Доля руководителей, в образовательных	Мониторинговое исследование условий введения	$X = \frac{n}{m} \cdot 100\%$ n – число организаций	Выгрузка данных из базы Комплексный

	организациях которых кадровое обеспечение соответствует требованиям реализации ФГОС ОО	федеральных государственных образовательных стандартов среднего общего образования в образовательных организациях Ставропольского края в 2020/21 учебном году Мониторинговое исследование готовности и реализации обновленных ФГОС начального общего и основного общего образования в общеобразовательных организациях Ставропольского края	региона, в которых кадровое обеспечение соответствует требованиям реализации ФГОС ОО; m – общее число муниципальных образований региона	мониторинг на основе методики проведения оценки готовности и введения обновленных ФГОС ИСРО РАО
--	--	--	--	---

Трек 2. Формирование и использование кадрового резерва руководителей образовательных организаций

Формирование резерва управленческих кадров	Доля муниципальных образований, в которых сформирован муниципальный кадровый резерв на замещение должностей руководителей образовательных организаций	Данные мониторингового исследования формирования резерва управленческих кадров подготовки управленческих команд	$X = \frac{n}{m} \cdot 100\%$ <p>n – число муниципальных образований региона, в которых сформирован муниципальный кадровый резерв на замещение должностей руководителей ОО; m – общее число муниципальных образований региона</p>	Выгрузка данных из базы Комплексный мониторинг
	Доля муниципальных образований, в которых ежегодно обновляется	Данные мониторингового исследования формирования резерва	$X = \frac{n}{m} \cdot 100\%$ <p>n – число муниципальных образований</p>	Выгрузка данных из базы Комплексный мониторинг

	муниципальный кадровый резерв на замещение должностей руководителей образовательных организаций	управленческих кадров и подготовки управленческих команд	региона, в которых муниципальный кадровый резерв на замещение должностей руководителей ОО ежегодно обновляется; m – общее число муниципальных образований региона	
Подготовка школьных управленческих команд	Доля муниципальных образований, в которых сформирована муниципальная управленческая команда	Данные мониторингового исследования формирования резерва управленческих кадров и подготовки управленческих команд	$X = \frac{n}{m} \cdot 100\%$ n – число муниципальных образований региона, в которых сформирована муниципальная управленческая команда; m – общее число муниципальных образований региона	Выгрузка данных из базы Комплексный мониторинг
	Доля руководителей, в образовательных организациях которых сформирована школьная управленческая команда	Данные мониторингового исследования формирования резерва управленческих кадров и подготовки управленческих команд Данные мониторингового исследования уровня достижения предметных и метапредметных результатов освоения образовательных программ начального	$X = \frac{n}{m} \cdot 100\%$ n – число ОО региона, в которых сформирована школьная управленческая команда; m – общее число ОО региона	Выгрузка данных из базы Комплексный мониторинг

		общего, основного общего, среднего общего образования и сформированности функциональной грамотности обучающихся общеобразовательн ых организаций Ставропольского края».		
--	--	--	--	--

VII. Планируемые значения инвариантных показателей конечного результата реализации мероприятий проекта

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Минимальное значение показателя (ежегодно), 2020-2024 гг.
1.	Количество реализованных дополнительных профессиональных программ по обучению руководителей (курсы повышения квалификации)	шт.	6
2.	Количество реализованных дополнительных профессиональных программ по обучению руководителей (профессиональная переподготовка)	шт.	1
3.	Количество семинаров, вебинаров для руководителей ОО	шт.	5
4.	Количество методических рекомендаций для руководящих работников ОО	шт.	1
5.	Количество профессиональных сообществ руководителей ОО, функционирующих на уровне региона	шт.	1
6.	Количество выездных мероприятий «Педагогический десант»	шт.	4
7.	Количество региональных конкурсов профессионального мастерства для руководящих работников ОО	шт.	1

