



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ ОМСКОЙ ОБЛАСТИ

РАСПОРЯЖЕНИЕ

18.06.2020

г. Омск

№ 1585

Об утверждении Концептуальной модели сопровождения
профессионального развития руководителей
образовательных организаций
Омской области

В соответствии с подпунктом 4 пункта 7 Положения о Министерстве образования Омской области, утвержденного Указом Губернатора Омской области от 15 марта 2004 года № 63, в целях создания и реализации региональной системы сопровождения профессионального развития руководителей образовательных организаций и становления лидеров Омской школы:

1. Утвердить прилагаемую Концептуальную модель сопровождения профессионального развития руководителей образовательных организаций Омской области (далее – Концептуальная модель).

2. Департаменту дошкольного, общего, дополнительного образования и кадрового развития системы образования Министерства образования Омской области в срок до 15 июня 2020 года разработать проект плана реализации Концептуальной модели.

3. Контроль за исполнением настоящего распоряжения возложить на заместителя Министра образования Омской области Л.Н. Жукову.

Заместитель Председателя
Правительства Омской области,
Министр образования
Омской области

Т.В. Дернова

Концептуальная модель
сопровождения профессионального развития руководителей образовательных
организаций Омской области

I. Общие положения

1. Концептуальная модель сопровождения профессионального развития руководителей образовательных организаций Омской области (далее – Концептуальная модель) разработана на основе изучения исследований, связанных с анализом теории и практики профессионального становления руководителя образовательной организации, и современных стратегий лидерства, которые рассматривают руководителя образовательной организации как эффективного менеджера и лидера. Концептуальная модель предлагается для реализации до 2024 года.

2. Концептуальная модель разработана в соответствии с:

- 1) Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации»;
- 2) распоряжением Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 года № 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста»;
- 3) паспортом национального проекта «Образование», утвержденным президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018 года № 16);
- 4) паспортом регионального проекта «Учитель будущего», утвержденным Губернатором Омской области, Председателем Правительства Омской области А.Л. Бурковым 14 декабря 2018 года;
- 5) паспортом регионального подпроекта «Лидерство в образовании», утвержденным заместителем Председателя Правительства Омской области, Министром образования Омской области Т.В. Дерновой 12 мая 2020 года (далее – региональный подпроект «Лидерство в образовании»);
- 6) паспортом регионального подпроекта «Будущий учитель – учитель будущего», утвержденными заместителем Председателя Правительства Омской области, Министром образования Омской области Т.В. Дерновой 12 мая 2020 года.

II. Краткий анализ ситуации

3. Модернизация системы образования, структурные и системные изменения в области повышения эффективности деятельности и

конкурентоспособности образовательных организаций, качества образования в целом изменили характер задач, на решение которых должна быть направлена деятельность руководителя образовательной организации. Современное общество предъявляет все больше требований к результатам образования, их практической значимости, что напрямую связано с эффективностью управления качеством образования, определяющей новый круг компетенций руководителя. Руководитель образовательной организации становится ключевой фигурой в системе образования, определяющей успешность и эффективность реализации происходящих изменений в российском образовании. От эффективности руководителя зависит направление, в соответствии с которым будет осуществляться деятельность образовательной организации, необходимый объем ресурсов, востребованный этим движением, механизмы развития педагогического коллектива, выстраивания продуктивных отношений с родителями и определение характеристик образовательного результата. Из этого следует, что эффективный руководитель современной школы решает главную задачу – обеспечивает опережающий характер образования: определяет задачи, которые являются важными сегодня и которые станут еще более важными завтра, и главное, умеет находить оптимальные пути их решения.

4. По результатам TALIS (Teaching and Learning International Survey) – первого международного исследования, посвященного анализу среды обучения, условий работы и оценке качества педагогического корпуса, в котором Россия принимает участие с 2013 года, практически все опрошенные директора прошли управленческую подготовку, но только третья часть из них осуществили ее до вступления в должность. Российские руководители школ, по сравнению с зарубежными коллегами, больше сосредоточены на административной работе и меньше времени уделяют работе с учителями, родителями и учениками. Несмотря на то, что в сравнении с другими странами российские школы лидирует по числу созданных управленческих команд и управляющих советов, директора склонны к авторитарному принятию решений, среди типов руководителей доминирует «авторитарный хозяйственник». Результаты проведения анкетирования по вопросам выявления стилей поведения (анкета А. Роу «Стили принятия управленческих решений») и работы с кадрами, управления образовательной организацией ситуация с директорским корпусом в системе образования Омской области отражает общероссийскую ситуацию по данному направлению. В этой связи становится актуальной задачей создание необходимой системы сопровождения формирования и развития руководителя нового типа, способного к изменению стилю руководства, изменениям в деятельности образовательной организации.

III. Цель и задачи Концептуальной модели

5. Целью реализации Концептуальной модели является создание и реализация региональной системы сопровождения профессионального развития руководителей образовательных организаций и становление лидеров образовательных организаций, способствующей предупреждению противоречий между требованиями, предъявляемыми к профессиональным и личностным качествам руководителя образовательной организации, и уровнем его готовности к реализации функций руководителя образовательной организации, повышению эффективности управленческой деятельности.

6. Основными задачами внедрения Концептуальной модели являются:

- внедрение технологии проектного управления в деятельность руководителей образовательных организаций в условиях реализации регионального подпроекта «Лидерство в образовании», направленного на выявление профессиональных дефицитов, отработку новых механизмов оказания помощи в становлении руководителей нового типа;

- реализация дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки управленческих кадров на основе проектного подхода, направленных на формирование, развитие и оценку профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций;

- формирование резерва управленческих кадров системы образования Омской области, обеспечение поддержки профессиональной карьеры руководителей с использованием механизмов формального и неформального образования;

- организация сетевого взаимодействия профессионально-общественных сообществ из числа эффективных руководителей образовательных организаций;

- разработка и проведение мониторинга эффективности руководителей с учетом специфики образовательных организаций Омской области.

IV. Общие принципы Концептуальной модели

7. В основу Концептуальной модели определены:

- комплексность, подразумевающая создание устойчивых связей между всеми функциями сопровождения руководителей образовательных организаций;

- непрерывность как обеспечение возможности формального, неформального и неформального образования для руководителей образовательных организаций;

- персонифицированность, заключающаяся в возможности получения руководителями образовательных организаций профессиональной помощи с

учетом конкретных профессиональных дефицитов на основе результатов оценки управленческих компетентностей;

- уровневость, характеризующаяся наличием специально организованного сопровождения профессионального развития руководителей образовательных организаций, резерва управленческих кадров на муниципальном и региональном уровнях;

- открытость, связанная с информированием профессионального сообщества о состоянии и задачах профессионального развития руководителей образовательных организаций средствами образовательного онлайн-пространства, которое обеспечивает обмен опытом, обсуждение и изучение эффективных практик управления образовательными организациями;

- интеграционность, понимаемая как сочетание лучших практик управления образовательными организациями с учетом использования современных технологий по работе с педагогическим коллективом.

V. Механизм реализации Концептуальной модели

8. Концептуальная модель реализуется через организационную, информационно-аналитическую, диагностическую, научно-методическую, консалтинговую, ресурсную функции. Осуществление указанных функций позволяет получить информацию об уровне сформированности профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций, качестве осуществляемой ими управленческой деятельности по базовой подготовке обучающихся, подготовке обучающихся высокого уровня, обучающихся с ограниченными возможностями здоровья (далее – обучающиеся с ОВЗ), определить и проанализировать условия осуществления образовательной деятельности в образовательной организации, в том числе профориентационную работу и дополнительное образование детей, работу с кадровым резервом и объективность результатов внешней оценки деятельности образовательной организации.

9. Полученная информация является основой для принятия управленческих решений на заседаниях Совета при Министерстве образования Омской области по качеству общего образования, действующего на основании приказа Министерства образования Омской области от 18 июня 2019 года № 36 «О Совете при Министерстве образования Омской области по качеству общего образования», Общественного совета при Министерстве образования Омской области, действующего на основании приказа Министерства образования Омской области от 17 мая 2013 года № 31 «Об Общественном совете при Министерстве образования Омской области», регионального проектного офиса, региональной ассоциации руководителей «Лидеры омского образования», регионального учебно-методического объединения по общему образованию, регионального учебно-методического объединения по среднему профессиональному образованию.

10. Основой реализации Концептуальной модели является региональный подпроект «Лидерство в образовании», который позволяет отрабатывать единые подходы к подготовке эффективных руководителей образовательных организаций, формированию института лидерства «Лидер омской школы» из числа эффективных руководителей образовательных организаций, имеющих значимые для развития региональной системы образования результаты деятельности.

11. Организационная функция Концептуальной модели направлена на осуществление планируемых действий по сопровождению руководителей образовательных организаций, определение субъектов и объектов управления на региональном, муниципальном уровнях, содержания их деятельности, планируемых результатов, в том числе в условиях проектного управления. Также организационная функция предполагает проведение ежегодного мониторинга управления развитием эффективности руководителей образовательных организаций. Для проведения мониторинга используются информационные таблицы в форме развернутых ответов с указанием ссылок в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», на которых размещены документы и материалы с информацией, характеризующей системы или комплексы мероприятий, реализуемых на муниципальном уровне, в их числе методика управления развитием эффективности руководителей всех образовательных организаций, мероприятия и действия, направленные на развитие эффективности руководителей образовательных организаций, в том числе конкурсов для руководителей образовательных организаций, исследования по выявлению и устранению профессиональных дефицитов руководителей образовательных организаций, особенности сетевого взаимодействия руководителей образовательных организаций на муниципальном уровне, механизмы принятия управленческих решений по результатам проведенного анализа выявленных проблем в профессиональном развитии руководителей образовательных организаций.

12. Диагностическая функция Концептуальной модели связана с разработкой и реализацией управленческого тренажера, который предоставляет возможность руководителю определить уровень профессиональной компетентности как совокупности знаний и умений из различных профессиональных плоскостей, включая решение управленческих ситуаций. Подход, положенный в основу управленческого тренажера, является ведущим в определении таких показателей мониторинга эффективности руководителя, как:

- качество управленческой деятельности;
- качество подготовки обучающихся (базовая подготовка обучающихся, подготовка обучающихся высокого уровня, подготовка обучающихся с ОВЗ);
- качество кадрового состава, включая управленческий резерв;
- качество принимаемых управленческих решений;
- анализ объективности результатов внешней оценки.

Тренажер – это виртуальная модель отражения показателей, которые являются основными для эффективного руководителя образовательной организации.

Интерактивный управленческий тренажер – абсолютно новый продукт в системе образования Омской области. Тренажер как самообучающаяся система является инструментом выявления и оценки дефицитов профессиональных компетенций руководителя образовательной организации.

Для оценки компетенций руководителей образовательных организаций используется модель оценки (самооценки) профессиональных компетентностей руководителей, утвержденной распоряжением Министерства образования Омской области 5 ноября 2019 года № 4200, результаты которой выступают основой для разработки индивидуальной программы профессионального развития. Оценка и самооценка эффективности руководителей проводится по 5 модулям: управление информацией, кадрами, ресурсами, процессами, результатами деятельности образовательных организаций. Основываясь на компетентностном подходе при анализе сформированности профессиональных компетенций, необходимых для управленческой деятельности, выделяются уровни эффективности руководителя образовательной организации:

- низкий профессиональный уровень характеризует руководителя образовательной организации как организатора. Руководитель имеет недостаточный уровень квалификации, собственный стиль управления образовательным процессом не сложился. Работа с педагогическим коллективом требует новых знаний о менеджменте человеческих ресурсов, инновационном менеджменте, финансовом менеджменте, знаний из области управления качеством школьного образования; фазах становления школьной организации, ее развития от традиционной знаниевой до инновационной личностно-ориентированной модели;

- средний профессиональный уровень компетентности характеризует руководителя образовательной организации как достаточно опытного менеджера-организатора, является показателем его достижений в приобретении умений руководить организацией; понимания нормативно-правовой базы, концепций и программ развития школы на перспективу, требований к педагогическим кадрам и руководителям; умением работать с людьми и управлять человеческими ресурсами, формировать стабильный коллектив; умениями хозяйствовать в условиях развития большей самостоятельности школы, привлекая социальные связи для улучшения качества образования;

- высокий профессиональный уровень (эффективный руководитель образовательной организации) характеризует руководителя образовательной организации как компетентного менеджера, лидера, стратега, организатора, предпринимателя и является показателем его умелого руководства образовательной организацией с опорой на инновационный опыт не только своей образовательной организации, но и других развивающихся

образовательных организаций; лидерских качеств и умений создавать из коллектива команду, действующую в едином направлении к общей цели; коллегиальность в решении задач и принятии ответственных решений для образовательной организации; уровня знаний об образовательном рынке, рынке труда, образовании, информационно-компьютерных технологиях, технологии управления; социальных умений (самонаправленность, самоуверенность, рискованность), умений управлять качеством образования и внедрять систему контроля качества деятельности педагогического персонала и качества обучения в образовательной организации.

По итогам результатов проведенного анализа эффективности руководителей, сравнения результатов внешней оценки и самооценки формируются адресные рекомендации, которые направляются в муниципальные системы образования для принятия управленческих решений.

13. Научно-методическая функция Концептуальной модели связана с разработкой содержания адресных модульных дополнительных профессиональных программ «Эффективный руководитель» и «Хочу стать лидером». Основная задача модульного обучения состоит в гибком, вариативном выстраивании содержания с учетом удовлетворения индивидуальных потребностей руководителей образовательных организаций. Дополнительная профессиональная программа «Хочу стать лидером» направлена на формирование резерва управленческих кадров. Обучение по данной программе будущих руководителей осуществляется на основании личного заявления потенциальных желающих (региональный информационно-образовательный портал «Консорциум +») и по рекомендации муниципальных органов управления образованием.

В основу дополнительных профессиональных программ заложен механизм подготовки управленцев с новым набором базовых профессиональных компетенций (hard skills), направленных на управление кадрами, процессами, ресурсами, результатами, информацией. Также в подготовку руководителей заложена деятельность, направленная на формирование надпрофессиональных компетенций (soft skills): эмоционального интеллекта, навыков публичных выступлений, делового общения руководителя, корпоративных коммуникаций в условиях реализации проектов.

Программы обучения «Эффективный руководитель» и «Хочу стать лидером» включают в себя следующие виды деятельности и технологии: форсайт-сессия, модерация, тренинги, занятия с привлечением руководителей-практиков, подготовка управленческого проекта и его публичная защита, предъявление результатов управленческого проекта, стажировочная деятельность по вопросам управления качеством образования.

Научно-методическая функция сопровождения направлена на организацию и реализацию управленческих проб для формирования резерва управленческих кадров в рамках подпроектов «Один день с руководителем» и «Перезагрузка за 100 дней». Подпроект «Один день с руководителем» –

однодневная индивидуальная стажировка, связанная с оперативным вхождением кандидатов на должность руководителя образовательной организации в профессиональную деятельность эффективного руководителя – лидера, при условии, что руководитель не изменяет свой режим работы для стажера и оперативно отвечает на его вопросы. Подпроект «Перезагрузка за 100 дней» – системная работа одновременно с управленческим и педагогическим коллективом образовательной организации, осуществляемая на основе программы, сформированной с учетом результатов диагностики руководителей и педагогов организации и стратегического плана деятельности по решению выявленных проблем.

Для получения достоверной информации об условиях осуществления образовательной деятельности используется методика «Социальный паспорт», который включает оценку финансово-экономических, территориальных, материально-технических, кадровых условий, социальный статус и достижения обучающихся. По результатам использования методики «Социальный паспорт» составляются аналитические справки для принятия управленческих решений на региональном и муниципальном уровнях.

С целью анализа качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций всех типов используется модель (оценки) самооценки деятельности образовательных организаций с учетом особенностей функционирования. В качестве ключевых направлений оценки определены:

- массовость достижения базовых результатов;
- развитие таланта, включая подготовку одаренных обучающихся;
- прозрачность и объективность образовательного процесса;
- качество образовательной среды, включая организацию профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся;
- индивидуализация образовательного процесса;
- результаты участия в региональных и федеральных программах подготовки выпускников;
- качество управления образовательной организацией.

14. Реализация консалтинговой функции осуществляется в ходе проведения регионального мониторинга реализации федерального государственных образовательных стандартов дошкольного, начального, основного, среднего общего образования, для обучающихся с ОВЗ в образовательных организациях (далее – ФГОС), который проводится в рамках выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) бюджетным образовательным учреждением Омской области дополнительного профессионального образования «Институт развития образования Омской области». Основой определения параметров для мониторинга является управление качеством образования в образовательных организациях: качество условий образовательного процесса (в том числе требования к условиям реализации ФГОС), качество образовательного процесса, качество управления деятельностью образовательных организаций

по реализации ФГОС. В программу мониторинга в качестве процедуры с целью выявления проблемных ситуаций и оказания методической помощи включено интервьюирование управленческой команды образовательной организации, предусматривающее вопросы об организации образовательной деятельности для обучающихся на базовом и углубленном уровнях подготовки, выстраивание сетевой формы реализации образовательных программ для обеспечения индивидуализации обучения; об организации внеурочной деятельности для обеспечения профессиональной ориентации, включая реализацию дополнительных образовательных программ для детей, комплекс действий для реализации внутренней системы оценки качества образования. В результате экспертной оценки формируются адресные рекомендации муниципальным органам управления образованием, которые содержат перечень выявленных проблем для принятия управленческих решений на всех уровнях управления образованием (муниципальном и уровне образовательной организации), кроме того выявляется уровень управления качеством образования на муниципальном уровне (очень низкий; низкий; удовлетворительный; достаточный; высокий).

Консалтинговая функция Концептуальной модели позволяет реализовать информирование руководителей по актуальным вопросам, связанным с развитием системы образования:

- управление образовательной организацией, работающей в сложных социальных условиях;
- новые подходы к организации методической работы в образовательной организации, направленной на выявление и ликвидацию профессиональных дефицитов педагогов и руководителей образовательных организаций;
- оценка качества деятельности образовательной организации;
- организация образования обучающихся с ОВЗ, посредством повышения профессиональной квалификации педагогов в рамках курсовой подготовки и профессиональной переподготовки и внедрения адаптивной образовательной программы;
- организация профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся через развитие системы краткосрочных программ внеурочной деятельности профессиональной направленности, организацию профессиональных проб и сетевое взаимодействие.

15. Информационно-аналитическая функция сопровождения реализуется через создание вкладки на региональном информационно-образовательном портале «Консорциум+». Наполнение данной вкладки направлено на трансляцию инновационных подходов к развитию современного образования, информирование о ходе реализации федеральных проектов на территории Омской области, анализ реального опыта руководителей, управляющих образовательными организациями разного уровня. Вкладка создает возможность для формирования образовательного онлайн-пространства, обеспечивающего обмен профессиональным опытом, обсуждение и изучение эффективных практик управления образовательной

организацией. Организация подпроекта «Взаимообучение школ» на региональном информационно-образовательном портале «Консорциум+» позволит осуществить взаимный обмен практиками, обеспечивающими достижение высоких результатов школ, в том числе работающих в сложных социальных условиях, опытом реализации новых идей школьного образования. Участники подпроекта «Взаимообучение школ» будут иметь возможность изучать результативные инструменты и технологии, обмениваться мнениями в режиме открытого диалога.

16. Ресурсная функция Концептуальной модели позволяет управлять обеспеченностью кадрами, материально-технической базой и выделяемыми финансовыми средствами для реализации сопровождения руководителей образовательных организаций Омской области.

VI. Ожидаемые результаты реализации Концептуальной модели

17. К 2024 году ожидается:

- доля руководителей образовательных организаций – участников региональных инновационных площадок – инновационных комплексов в образовании, участвующих в апробации управленческого тренажера составит не менее 50 %;

- 100 % руководителей образовательных организаций, участвующих в апробации управленческого тренажера, разработали индивидуальные программы профессионального развития;

- 70 % руководителей образовательных организаций, прошедших обучение по модульным дополнительным профессиональным программам «Эффективный руководитель» и «Хочу стать лидером», провели публичную защиту управленческого проекта.

18. Обеспечение готовности руководителей образовательных организаций Омской области к внедрению новой модели аттестации.

19. Своевременное выявление региональных тенденций в управлении образовательными организациями и их учет в принятии управленческих решений на региональном, муниципальном уровнях образования.
