## Аналитическая справка по оценке профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций Вологодской области

В соответствии с Положением о региональной системе оценки и управления качеством образования в Вологодской области, утвержденным приказом Департамента образования области от 06 апреля 2020 года № 525, планом мероприятий («Дорожной картой») по реализации региональных механизмов управления качеством образования в Вологодской области, утвержденным приказом Департамента образования области от 03 марта 2021 года № 487, планом мероприятий («Дорожной картой») по реализации региональной программы (модели) поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, утвержденного приказом АОУ ВО ДО «Вологодский институт развития образования» от 29 апреля 2021 года № 168-о и на основании приказа Департамента образования № 1118 в период с 7 по 11 июня 2021 территории Вологодской области года проведена профессиональных компетенций руководителей школ результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Региональный координатор оценки профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций - Автономное учреждение Вологодской области «Центр оценки профессионального мастерства и квалификаций педагогов - «Сертификационный центр».

Цель - создание системы независимой оценки профессиональных руководителей общеобразовательных компетенций организаций, позволяющей получать регулярную И объективную информацию профессиональных дефицитах, существующих ПУТЯХ формах профессионального развития, эффективности процессов повышения квалификации руководящих работников.

# Анализ региональной выборки участников оценочных процедур региональной программы поддержки школ с низким результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях

Всего в диагностике приняли участие 86 директоров из 24 муниципальных образований Вологодской области.

Таблица 1

#### Характеристика выборки

	Тип Возраст .				Уı	правл	авленческий стаж				Педагогический стаж					
город	село	до 30 лет	30- 40	41- 50	51- 60	более 60 лет	до 5 лет	6- 10	11- 15	16- 25	более 25 лет	до 5 лет	6- 10	11- 15	16- 25	более 25 лет
19	67	1	4	34	41	6	23	25	19	11	8	7	4	10	17	48

В региональной выборке большую часть составляют представители сельских школ 67 человек (78%), городских - 19 (22%).

Анализ результатов оценки профессиональных компетенций руководителей в кластере «город - село» представлен в Приложении 1.

Большинство руководителей находятся в возрасте от 41 до 60 лет. Возрастной диапазон респондентов варьируется от 28 до 65 лет. Средний возраст участников оценки компетенций - 51 год.

Рассматривая управленческий стаж участников процедуры оценки делаем вывод, что большая часть респондентов являются руководителями с управленческим стажем до 10 лет. 23 директора имеют стаж управления образовательной организацией от 0 до 5 лет и входят в категорию молодых руководителей. 25 руководителей имеют управленческий стаж от 6 до 10 лет.

Анализ результатов оценки профессиональных компетенций руководителей в кластере «молодые - опытные управленцы» представлен в Приложении 2.

Управленческий стаж участников тестирования варьируется с 0 до 36 лет.

Анализируя данные по педагогическому стажу, констатируем, что большинство руководителей школ являются опытными педагогами со стажем более 25 лет.

#### Модель оценки профессиональных компетенций руководителей

Модель оценки профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций представлена профессиональным (управленческим) профилем.

Форма оценочных процедур - тестирование.

Объектами оценки являются профессиональные компетенции руководителей и трудовые функции, которые интегрировано отражают компетентностный профиль руководителя, позволяют выделить уровни и направления квалификации, структуру и содержание оцениваемых компетенций, создать условия для профессионального развития руководящих работников на основе выявления профессиональных дефицитов.

Оценка строится на анализе и выделении ключевых компетенций руководителей, необходимых для выполнения ими трудовых функций.

В соответствии с этим выстраивается компетентностный профиль руководителя, фиксирующий уровень развития профессиональных компетенций руководителей, области их профессиональных дефицитов и направления для профессионального развития.

Контрольно-измерительные материалы представлены оценочными средствами, разработанными на основе знаний, умений и трудовых действий проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)».

Оценочные материалы должны позволять оценивать уровень развития ключевых компетенций руководителей при решении конкретных управленческих задач.

С целью результативности проведения тестовой оценки профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций обеспечены следующие организационно - методические условия:

- ✓ разработан инструментарий оценки профессиональных компетенций руководителей;
- ✓ осуществлена процедура оценки профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций посредством тестирования;
- ✓ представлен персональный результат тестирования, спроектирована карта сформированности профессиональных компетенций каждому руководителю;
- ✓ организовано консультирование по вопросам интерпретации оценки профессиональных компетенций и способам восполнения профессиональных дефицитов и потребностей.

Выявленные профессиональные дефициты руководителей общеобразовательных организаций станут основой для разработки индивидуальных маршрутов профессионального развития.

#### Анализ результатов по профессиональному (управленческому) профилю

Профессиональный тест разработан в разрезе трудовых функций проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»:

- ✓ Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации;
  - ✓ Управление развитием общеобразовательной организации;
- ✓ Администрирование деятельности общеобразовательной организации;
- ✓ Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования.

Тест содержит 50 заданий с выбором одного или нескольких вариантов ответов, задания на установление соответствия и задания с кратким ответом. Выполнение каждого задания оценивалось 1 баллом. Тест считался успешно пройденным при условии преодоления респондентом 50% порога (выполнение 25 заданий из 50).

При формировании заданий определен перечень управленческих компетенций, состоящий из нескольких кластеров, выделенных на основе функциональных областей управления, воздействие на которые направлено на

сохранение или улучшение качества управляемой системы, а также служит средством достижения целей. К основным функциональным областям управления образовательной организацией отнесены кадры, ресурсы, процессы, результаты, информация.

Таблица 2 Шкала оценивания результатов теста

Уровень	Кол-во	Процент	Характеристика уровня
	баллов	выполнения	
Высокий	40-50	80% - 100%	Функциональный.
			Индикаторами действия могут
			быть задачи, решение которых
			предполагает выявление
			вариантов решений.
Средний	25-39	50% - 79%	Рефлексивный. Способность
			ориентироваться на
			существенные отношения,
			связывающие элементы
			задачной ситуации.
Низкий	0-24	0% - 49%	Формальный. Ориентация на
			внешние характеристики
			задачной ситуации и образцов
			действия.

Задания для руководителей общеобразовательных организаций структурированы по 6 содержательным разделам.

Таблица 3

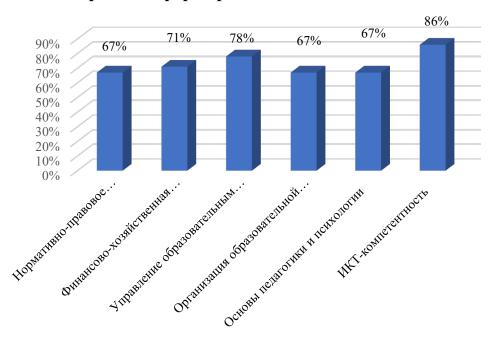
#### Структура теста

Название раздела	Содержание раздела	Количество
		вопросов
Нормативно-	Законодательство Российской Федерации,	9
правовое	субъекта Российской Федерации,	
обеспечение	муниципального района/городского округа в	
деятельности	сфере общего образования Федеральные	
	законы и иные нормативные правовые акты	
	Российской Федерации и субъекта Российской	
	Федерации, муниципальные правовые акты,	
	включая гражданское, семейное, налоговое,	
	бюджетное, административное, трудовое,	
	антикоррупционное законодательство. Нормы	
	и правила охраны труда, здоровья	
	обучающихся и работников	
	общеобразовательной организации в части,	
	регулирующей деятельность	

	OF HOOF TO THE HOLD OF THE PARTY OF THE PART	
	общеобразовательной организации. СанПиН	
	«Санитарно-эпидемиологические требования к	
	условиям и организации обучения в	
	общеобразовательных организациях» и	
	СанПиН «Санитарно-эпидемиологические	
	требования к условиям и организации обучения	
	и воспитания в организациях, осуществляющих	
	образовательную деятельность по	
	адаптированным основным	
	общеобразовательным программам для	
	обучающихся с ограниченными	
	возможностями здоровья». Принципы и модели	
	государственно-общественного управления	
	образовательными организациями.	
	Нормативные документы по формированию	
	доступной среды в общеобразовательных	
	организациях. Способы и техники оказания	
	первой помощи больным и пострадавшим.	
	Нормы и правила комплексной безопасности	
	защищенности образовательных организаций,	
	требования к информационной	
	образовательной среде общеобразовательной	
	организации.	
Финансово-	Формирование и использование финансово-	7
хозяйственная	хозяйственных ресурсов для обеспечения	,
деятельность	экономического и социального развития	
деятельность	_	
	образовательной организации; способы	
	организации финансово-хозяйственной	
	деятельности образовательного учреждения.	
	Теория и практика финансирования общего	
	образования, принципы бюджетирования и	
	контроля расходов, основы финансового	
	анализа и экономического планирования,	
	основы контрактной системы закупок, порядок	
	заключения и исполнения хозяйственных и	
	трудовых договоров.	
Управление	Теории и методы управления	9
образовательной	образовательными системами. Основы	
организацией	менеджмента в образовании, в том числе	
организациен	стратегического, кадрового, инновационного,	
	1	
	проектного менеджмента, управления	
	финансовыми ресурсами и менеджмента	
	качества, основы нормирования труда, оценки	
	и мотивации персонала, организацию оплаты	
	труда. Организация работы по	
	самообследованию общеобразовательной	
	организации, внутришкольному контролю,	
	обеспечению функционирования внутренней	

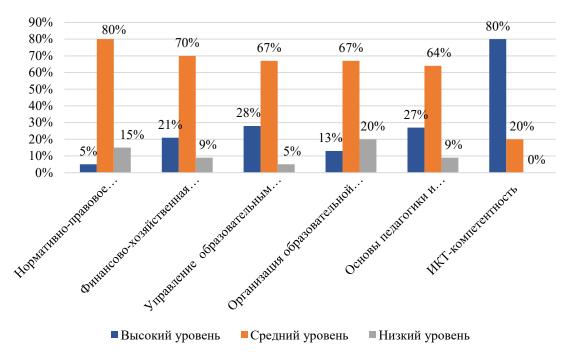
	системы оценки качества образования, мониторингу образовательных результатов обучающихся. Контроль и оценка результативности и эффективности реализации программы развития общеобразовательной организации. Формирование управленческой команды	
Организация образовательной деятельности	Современные педагогические технологии. Готовность к разработке, мониторингу и контролю реализации основных образовательных программ в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта общего образования, нормативных правовых документов и действующего законодательства. Формирование системы методического и организационно-педагогического обеспечения образовательного процесса.	9
Основы педагогики и психологии	Основы педагогики; психологии. Методы убеждения, аргументации своей позиции, установления контактов с обучающимися (воспитанниками, детьми) разного возраста, их родителями (законными представителями), коллегами по работе. Технологии диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения.	9
ИКТ- компетентность	Основы работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами, электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием.	7

Уровень сформированности компетенций



В целом, респонденты демонстрируют средний уровень овладения компетенциями. Наибольшие затруднения вызвали содержательные разделы «Нормативно-правовое обеспечение деятельности», «Организация образовательной деятельности» и «Основы педагогики и психологии».

Диаграмма 2 Результаты профессионального теста по содержательным разделам



В разделе «Нормативно-правовое обеспечение деятельности» максимально возможное количество баллов набрал 1 руководитель (1%); респонденты, не преодолевшие пороговый балл (25), отсутствуют.

В разделе «Финансово-хозяйственная деятельность» максимальное количество баллов набрали 2 руководителя (2%); не преодолевшие пороговый балл, отсутствуют.

С заданиями раздела «Управление образовательной организацией» полностью справились 4 руководителя (5%); все директора перешли пороговый балл.

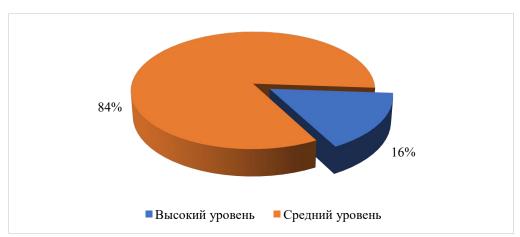
Максимальный балл в заданиях раздела «Организация образовательной деятельности» не набрал ни один руководитель; не преодолевших пороговое значение нет.

В разделе «Основы педагогики и психологии» максимальные баллы набраны у 5 руководителей (6%); респонденты, не преодолевшие пороговый балл, отсутствуют.

В разделе «ИКТ-компетентность» 50 руководителей (58%) набрали максимальное количество баллов; все директора перешли пороговый балл.

Персональные результаты представлены в Приложении 3.

Диаграмма 3



Результаты профессионального теста по уровням

Анализируя результаты профессионального теста руководителей общеобразовательных организаций констатируем:

- ✓ высокий уровень сформированности компетенций показали 14 респондентов (16 %);
- ✓ средний уровень зафиксирован у 72 участников (84%);

Таким образом, все 86 (100%) руководителей - участников проекта справились с заданиями профессионального теста.

Преимущественное большинство руководителей общеобразовательных организаций показали средний уровень сформированности профессиональных компетенций.

#### Выводы по профессиональному (управленческому) профилю

Осуществление процедуры оценки выявило средний уровень сформированности компетенций у руководителей общеобразовательных организаций.

Высокий уровень сформированности компетенций продемонстрировали 14 директоров (16 %).

В разрезе содержательных блоков можно говорить о недостаточном уровне подготовки управленцев школ по вопросам нормативно-правового обеспечения деятельности, организации образовательной деятельности, основам педагогики и психологии.

Процедура оценки профессиональных компетенций руководителей школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, позволила выявить профессиональные дефициты. Карты сформированности профессиональных компетенций (Приложение 4) позволят спроектировать индивидуальные маршруты профессионального развития с целью обеспечения адресной помощи в контексте формирования управленческой компетентности.

#### Рекомендации по подготовке руководящих кадров

Разработать индивидуальные маршруты профессионального развития на основе выявленных профессиональных дефицитов руководителей общеобразовательных организаций по итогам проведения процедуры оценки.

Разработать программы дополнительного профессионального образования по подготовке управленческих кадров на основе ключевых компетенций руководителей, необходимых для выполнения ими трудовых функций (Приложение 5).

#### Направления использования результатов оценки

Результаты оценки профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций используются в целях управления качеством образования, для формирования команды лидеров, осуществляющих перевод образовательной организации в эффективный режим функционирования и развития; при составлении рейтингов эффективности руководителей образовательных организаций.

### Анализ результатов оценки профессиональных компетенций руководителей в кластере «город - село»

В региональной выборке участников процедуры оценки профессиональных компетенций руководителей школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях с большую часть составляют представители сельских школ 67 человек (78%), городских - 19 (22%).

В регионе сельские школы составляют 59% от общего числа всех школ области, в них обучается почти треть учащихся региона. Учитывая значительную удаленность, села от крупных культурных центров, можно отметить, что городская школа развивается более интенсивно в отличие от сельской.

Как правило, сельская школа - это малокомплектная школа. Сельский директор зачастую ведет несколько учебных предметов и работает сразу во всех классах с 5 по 11, при этом выполняя функционал руководителя учреждения.

В настоящее время результаты деятельности школы зависят от того, насколько правильно выбраны приоритеты, насколько глубоко анализируются проблемы учебного заведения, оперативно и эффективно принимаются решения относительно конкретной ситуации учреждения его управленческой командой.

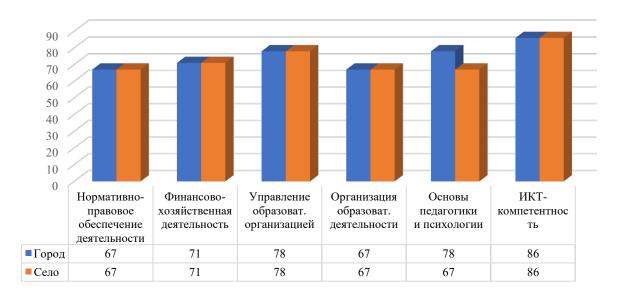
Главным критерием профессионального мастерства современного руководителя образовательного учреждения является управленческая компетентность.

Сравнительный анализ результатов оценки управленческих компетенций руководителей городских и сельских школ показал следующее:

Диаграмма 4



Руководствуясь данными шкалы оценивания результатов теста (Таблица 2), отмечаем, что директора школ (село, город) демонстрируют средний уровень овладения компетенциями. С разницей в 2 % лидируют руководители городских школ. Низкий уровень сформированности профессиональных компетенций не показал ни один респондент.



#### Уровень сформированности компетенций по блокам (в %)

В целом, результаты тестирования директоров внутри тематических блоков схожи.

Затруднения у руководителей вызвали вопросы содержательных разделов: «Нормативно-правовое обеспечение деятельности», «Организация образовательной деятельности».

У директоров сельских школ обнаружены затруднения в блоке «Основы педагогики и психологии».

100% руководителей сельских школ и 100% - городских справились с заданиями профессионального теста.

Преимущественное большинство директоров общеобразовательных организаций показали средний уровень сформированности профессиональных компетенций.

Наибольшее количество ошибок, допущенных в тесте (более 20), выявлено у директоров сельских школ. Это вопросы, касающиеся законодательства в сфере образования и нормативных правовых актов органов исполнительной власти субъектов РФ; планирования образовательной, организационно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности общеобразовательной организации; психологии поведения детей школьного возраста.

## Анализ результатов оценки профессиональных компетенций руководителей в кластере «начинающие руководители - опытные управленцы»

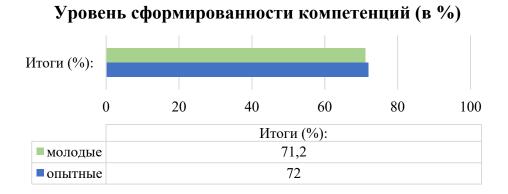
Рассматривая управленческий стаж участников процедуры оценки профессиональных компетенций руководителей школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, констатируем:

- большая часть респондентов (56%) являются руководителями, с управленческим стажем до 10 лет;
- 23 директора (27%) имеют стаж управления образовательной организацией от 0 до 5 лет и входят в категорию начинающих руководителей;
  - 25 руководителей (29%) имеют управленческий стаж от 6 до 10 лет.

В ходе анализа результатов оценки профессиональных компетенций руководителей в кластере «начинающие руководители (до 5 лет управленческого стажа) - опытные управленцы (свыше 5 лет стажа)» выявлено:

- с каждым годом в системе образования региона становится больше молодых директоров, руководящих (назначаемых на руководство) школами с низкими результатами обучения и школами, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;
- наравне с более опытными коллегами начинающие руководители демонстрируют достаточный уровень управленческой компетентности, это говорит об удовлетворительной адаптации директоров образовательных организаций к новым условиям профессиональной деятельности.

Диаграмма 6

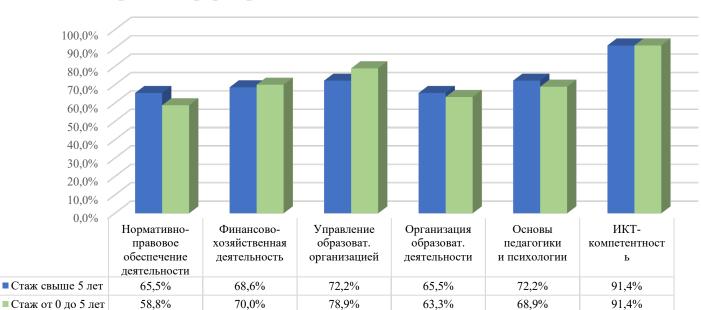


Руководствуясь данными шкалы оценивания результатов теста (Таблица 2), отмечаем, что директора школ (в разрезе начинающие руководители - опытные управленцы) демонстрируют средний уровень владения

профессиональными компетенциями. С разницей в 0,8% лидируют руководители школ со стажем работы более 5 лет.

В целом, низкий уровень не показал ни один респондент.

Диаграмма 7



#### Уровень сформированности компетенций по блокам (в %)

Рассматривая результаты тестирования директоров внутри тематических блоков приходим к заключению:

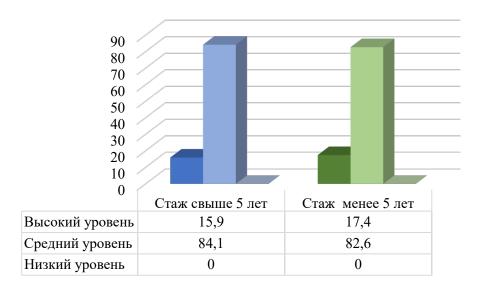
- у 22% начинающих руководителей выявлены низкие результаты (менее 44%) по разделам «Нормативно-правовое обеспечение деятельности», «Основы педагогики и психологии»;
- максимальный бал (100%) 57% начинающих руководителей показали в блоке «ИКТ-компетентность»;
- руководители со стажем работы более 5 лет хуже справились с заданиями в разделе «Организация образовательной деятельности», не преодолели допустимый порог 16% директоров;
- максимальный бал (100%) в блоке «ИКТ-компетентность» показали 59% опытных руководителей.
- начинающих руководителей вызвали затруднения вопросы касающиеся приоритетных направлений развития образовательной системы Российской Федерации; законов и иных нормативных правовых актов, регламентирующих образовательную деятельность; связанных формированием и использованием финансово-хозяйственных ресурсов для обеспечения экономического и социального развития образовательной организации; современных педагогических технологий продуктивного, дифференцированного обучения, реализации компетентностного подхода, развивающего обучения.

Необходимо отметить, что с заданиями раздела «Управление образовательной деятельности» директора со стажем работы до 5 лет справились лучше опытных руководителей.

У директоров школ со стажем работы более 5 лет обнаружены затруднения в блоке «Нормативно-правовое обеспечение деятельности» и «Организация образовательной деятельности».

Наибольшее количество ошибок, допущенных в тесте (более 20), выявлено именно у данной группы директоров. Это вопросы, касающиеся законодательства в сфере образования и нормативных правовых актов органов исполнительной власти субъектов РФ; достижений современной психологопедагогической науки и практики; психологии; методов убеждения, установления контактов с участниками образовательных отношений, технологий диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения.

Диаграмма 8 Результаты профессионального теста по уровням



В ходе сравнительного анализа отмечаем, что высокий балл по шкале оценивания (Таблица 2) присвоен 17,4% начинающим и 15,9% опытным руководителям.

Таким образом, 100% руководителей школ со стажем работы свыше 5 лет и 100% руководителей со стажем работы до 5 лет справились с заданиями профессионального теста.

Преимущественное большинство директоров общеобразовательных организаций показали средний уровень сформированности профессиональных компетенций.

#### сертификационный центр

Автономное учреждение Вологодской области «Центр оценки профессионального мастерства и квалификации педагогов – «Сертификационный центр»

#### Карта сформированности профессиональных компетенций

руководителя (кандидата на должность руководителя) образовательной организации

#### Иванов Иван Иванович

(Ф.И.О. полностью)

#### МОУ «Средняя общеобразовательная школа»

(наименование образовательной организации)

#### Муниципальный район

#### директор

(занимаемая должность)

#### процедура оценки профессиональных компетенций

(вид оценочной процедуры)

#### Общая характеристика тестовых заданий профессионального теста

Тест для руководителей общеобразовательных организаций состоит из 6 разделов и включает в себя 50 заданий с указанием правильного ответа из нескольких предложенных.

#### Все задания структурированы по следующим блокам:

Нормативно-правовое обеспечение деятельности

Финансово-хозяйственная деятельность

Основы педагогики и психологии

Организация образовательной деятельности

Управление образовательным учреждением

ИКТ-компетентность

Распределение заданий в соответствии с содержанием разделов представлено в таблице:

Раздел теста	Количество заданий	Номера заданий	Максимальный балл
Нормативно-правовое обеспечение деятельности	9	1, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43, 47	9
Финансово-хозяйственная деятельность	7	2, 8, 14, 20, 26, 32, 38	7
Управление образовательным учреждением	9	3, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 44, 48	9
Организация образовательной деятельности	9	4, 10, 16, 22, 28, 34, 40, 45, 49	9

Основы педагогики и психологии	9	5, 11, 17, 23, 29, 35, 41, 46, 50	9
ИКТ-компетентность	7	6, 12, 18, 24, 30, 36, 42	7

Блок «**Нормативно-правовое обеспечение деятельности**» предполагает проверку уровня знаний приоритетных направлений развития образовательной системы Российской Федерации; законов и иных нормативных правовых актов, регламентирующих образовательную деятельность; Конвенции о правах ребенка; административного, бюджетного, гражданского, трудового, налогового законодательства В части, касающейся регулирования деятельности образовательных учреждений и органов управления образованием различных уровней.

Блок «Финансово-хозяйственная деятельность» предполагает проверку уровня знаний, связанных с формированием и использованием финансово-хозяйственных ресурсов для обеспечения экономического и социального развития образовательной организации; способов организации финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения; гражданского, административного, трудового, бюджетного, налогового законодательства в части, касающейся регулирования деятельности образовательных учреждений и органов управления образованием различных уровней.

Блок «Управление образовательным учреждением» предполагает проверку уровня знаний теорий и методов управления образовательными системами; основ менеджмента, управления персоналом; основ управления проектами; правил внутреннего трудового распорядка образовательного учреждения.

Блок **«Организация образовательной деятельности»** предполагает проверку уровня знаний современных педагогических технологий продуктивного, дифференцированного обучения, реализации компетентностного подхода, развивающего обучения; основ экономики, социологии; правил по охране труда и пожарной безопасности.

Блок «Основы педагогики и психологии» предполагает проверку уровня знаний педагогики; достижений современной психолого-педагогической науки и практики; психологии; методов убеждения, аргументации своей позиции, установления контактов с обучающимися (воспитанниками, детьми) разного возраста, их родителями (законными представителями), коллегами по работе; технологий диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения.

Блок «**ИКТ-компетентность»** предполагает проверку уровня знаний основ работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами, электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием.

#### Система оценивания заданий

Все задания проверяются автоматически (ответы сравниваются с эталоном). Выполнение каждого задания оценивается 1 баллом.

Общий максимальный балл за выполнение всех заланий теста - 50.

#### Персональный результат профессионального теста



Раздел теста	Максимальный балл	Набранный балл	% выполнения в блоке
Нормативно-правовое обеспечение деятельности	9	9	100
Финансово-хозяйственная деятельность	7	7	100
Управление образовательным учреждением	9	9	100
Организация образовательной деятельности	9	7	78
Основы педагогики и психологии	9	7	78
ИКТ-компетентность	7	7	100
Общий балл за тест:	50	46	
% выполнения:	100%	92%	

Тест считается успешно пройденным при условии преодоления 50% порога

### Анализ результатов оценки динамики сформированности профессиональных компетенций руководителя образовательной организации

Объектами оценки являлись профессиональные компетенции и трудовые функции, которые интегрировано отражают компетентностный профиль руководителя, позволяют выделить уровни и направления квалификации, структуру и содержание оцениваемых компетенций, создать условия для профессионального развития руководящих работников на основе выявления профессиональных дефицитов.

В ходе тестирования выявлены затруднения в следующих содержательных разделах: «Организация образовательной деятельности», «Основы педагогики и психологии».

Максимальный балл присвоен в блоках «Нормативно-правовое обеспечение деятельности», «Финансово-хозяйственная деятельность», «Управление образовательным учреждением», «ИКТ-компетентность».

Респондент продемонстрировал высокий уровень владения профессиональными компетенциями.

Раздел теста	Затруднения
Нормативно-правовое обеспечение деятельности	-
Финансово-хозяйственная деятельность	-
Управление образовательным учреждением	-
Организация образовательной деятельности	- определение критериев постановки цели; - принципы системно-деятельностного подхода
Основы педагогики и психологии	- аксиологический подход в педагогике (определение, сущность); - инклюзивное образование (понятия, подходы)
ИКТ-компетентность	-

#### Приложение 4

## Персональные результаты прохождения профессионального теста руководителями общеобразовательных организаций

№	ФИО	Муниципальное образование	Наименование образовательной организации	Тип ОО	Педагогический стаж	Управленческий стаж	Норм-пр, %	ФХД, %	Упр. ОУ, %	Орг. ОД, %	Осн. п., пс., %	MKT, %	ИТОГ, из 30	Общий %
1	Барабанова Елена Анатольевна	Грязовецкий район	МБОУ "Вохтожская школа"	село	33	11	100	100	100	78	78	100	46	92
2	Гришонкова Елена Александровна	Сокольский район	БОУ СМР "Кадниковская средняя общеобразовательная школа"	город	28	2	78	86	100	89	100	86	45	90
3	Лыскова Надежда Сергеевна	Череповецкий район	МОУ "Ягановская школа"	село	13	3	78	86	89	89	100	100	45	90
4	Провоторова Элла Николаевна	город Вологда	МОУ "Средняя общеобразовательная школа №24"	город	10	10	67	100	89	78	100	86	43	86
5	Тюрмаков Леонид Касторьевич	Череповецкий район	МОУ "Судская школа № 2"	село	28	8	78	86	67	89	100	100	43	86
6	Зимина Татьяна Александровна	Грязовецкий район	МБОУ ГМР ВО "Сидоровская школа"	село	3	11	78	86	89	78	78	100	42	84
7	Алексеева Ольга Анатольевна	город Череповец	МАОУ "Образовательный центр № 36"	город	22	6	89	71	89	56	89	100	41	82
8	Дранышева Ольга Николаевна	Череповецкий район	МОУ "Судская школа №1"	село	20	1	67	71	100	67	89	100	41	82

9	Замятина Анна Геннадьевна	Белозерский район	МОУ "Шольская средняя школа"	село	20	3	56	71	89	78	100	100	41	82
10	Игнатьевская Людмила Григорьевна	Тотемский район	МБОУ "Советская основная общеобразовательная школа"	село	25	14	78	71	67	89	89	100	41	82
11	Кукина Маргарита Владимировна	Сямженский район	МБОУ СМР "Режская основная школа"	село	33	23	78	71	89	78	78	100	41	82
12	Ненилина Галина Ивановна	Кирилловский район	БОУ КМР "Горицкая средняя школа"	село	40	22	78	71	89	89	67	100	41	82
13	Торопова Ольга Николаевна	Никольский район	МБОУ "Зеленцовская основная общеобразовательная школа"	село	37	14	78	71	78	78	89	100	41	82
14	Сабурова Татьяна Ивановна	Тарногский район	БОУ ТМР ВО "Илезская основная школа"	село	32	7	78	71	67	78	89	100	40	80
15	Дьяков Николай Алексеевич	город Вологда	МОУ "Средняя общеобразовательная школа №14"	город	19	9	56	71	78	78	89	100	39	78
16	Егорова Татьяна Борисовна	Чагодощенский район	МБОУ "Сазоновская средняя общеобразовательная школа"	село	12	12	56	86	67	78	89	100	39	78
17	Киселев Эдуард Валериевич	Сокольский район	БОУ СМР "Средняя общеобразовательная школа №5"	город	29	12	67	86	78	78	89	71	39	78
18	Куляшова Градислава Владимировна	Сямженский район	МБОУ СМР "Двиницкая основная школа"	село	33	11	67	57	78	89	78	100	39	78
19	Островская Анна Евгеньевна	город Череповец	МАОУ "Средняя общеобразовательная школа № 16"	город	23	3	78	71	89	44	89	100	39	78
20	Ржанникова Марина Анатольевна	Великоустюгский район	МБОУ "Аристовская основная общеобразовательная школа"	село	28	2	56	71	89	89	67	100	39	78

21	Сафарова Марина Геннадьевна	город Череповец	МАОУ "Средняя общеобразовательная школа № 18"	город	30	11	78	71	89	44	89	100	39	78
22	Соколовская Елена Александровна	Бабаевский район	МБОУ "Борисовская средняя общеобразовательная школа"	село	23	6	78	57	67	78	89	100	39	78
23	Басалаева Лилия Михайловна	Никольский район	МБОУ "Средняя общеобразовательная школа №2 г.Никольска"	город	6	6	78	71	67	78	67	100	38	76
24	Голубева Надежда Павловна	Череповецкий район	МОУ "Воскресенская школа"	село	39	16	56	86	78	78	67	100	38	76
25	Игнатьевская Татьяна Николаевна	Верховажский район	МБОУ "Нижнекулойская средняя школа"	село	36	9	67	71	89	78	56	100	38	76
26	Кузнецова Елена Владимировна	Кирилловский район	БОУ КМР "Талицкая средняя школа"	село	25	13	67	86	78	67	78	86	38	76
27	Попова Александра Александровна	Вытегорский район	МБОУ "Мегорская средняя общеобразовательная школа"	село	45	35	67	71	78	67	78	100	38	76
28	Уварова Елена Владимировна	Сямженский район	МБОУ СМР "Гремячинская основная школа"	село	20	7	89	57	67	67	78	100	38	76
29	Федотовская Елена Николаевна	Тотемский район	МБОУ "Калининская основная общеобразовательная школа"	село	35	9	67	57	89	56	89	100	38	76
30	Венедиктова Татьяна Мтхайловна	город Череповец	МАОУ "Средняя общеобразовательная школа № 15"	город	20	8	67	71	67	78	78	86	37	74
31	Коваленко Татьяна Адиковна	Вологодский район	МБОУ ВМР "Кипеловская средняя школа"	село	32	1	67	86	78	67	56	100	37	74
32	Козлов Сергей Германович	Бабаевский район	МБОУ "Тимошинская основная общеобразовательная школа"	село	34	26	67	71	67	78	67	100	37	74

33	Крюкова Людмила Федоровна	Белозерский район	МОУ "Глушковская основная школа"	село	34	7	67	43	78	78	89	86	37	74
34	Малышева Ольга Борисовна	Вологодский район	МБОУ ВМР "Погореловская основная школа" с		32	7	67	43	78	78	78	100	37	74
35	Масаева Ирина Ростиславовна	Череповецкий район	СОУ "Ягницкая школа"		32	20	89	57	44	78	78	100	37	74
36	Махмудова Ольга Вениаминовна	город Вологда	МОУ "Средняя общеобразовательная школа № 36"	город	25	15	78	71	67	89	56	86	37	74
37	Повержук Любовь Вячеславовна	Череповецкий район	МОУ "Ирдоматская школа"	село	31	11	78	71	67	67	67	100	37	74
38	Пташинская Наталья Николаевна	Бабаевский район	МБОУ "Тороповская основная общеобразовательная школа"	село	1	10	78	71	78	56	78	86	37	74
39	Серкова Антонина Фёдоровна	Междуреченский район	МБОУ "Туровецкая осноная общеобразовательная школа"	село	37	23	78	71	67	78	56	100	37	74
40	Фалалеева Татьяна Александровна	Вологодский район	МБОУ ВМР "Куркинский центр образования"	село	28	11	78	57	67	78	67	100	37	74
41	Шаляпина Лиля Васильевна	Устюженский район	МОУ "Долоцкая школа"	село	32	0	56	71	44	89	89	100	37	74
42	Железова Татьяна Викторовна	Вологодский район	МБОУ ВМР "Дубровская основная школа имени Сугрина В.В."	село	30	9	56	86	67	67	67	100	36	72
43	Исакова Светлана Александровна	Череповецкий район	МОУ "Шухободская школа"	село	30	9	67	86	67	67	78	71	36	72
44	Кондратьева Елена Валентиновна	Вытегорский район	МБОУ "Ковжинская средняя общеобразовательная школа"	село	14	6	67	71	67	89	44	100	36	72

45	Красикова Любовь Николаевна	Бабушкинский район	МБОУ "Рослятинская средняя общеобразовательная школа"	село	34	19	67	71	67	67	67	100	36	72
46	Орсаг Юлия Витальевна	город Вологда	МОУ "Средняя общеобразовательная школа № 22 имени Ф.Я. Федулова"	город	3	27	56	57	89	67	67	100	36	72
47	Робозёрова Маргарита Вячеславовна	Вытегорский район	БОУ "Вытегорская средняя общеобразовательная кола №2"		35	10	67	86	78	33	78	100	36	72
48	Сорокина Мария Васильевна	город Череповец	МАОУ "Средняя общеобразовательная школа № 4"	город	33	7	67	57	89	56	67	100	36	72
49	Ворошнина Надежда Васильевна	Великоустюгский район	МБОУ "Сусоловская основная общеобразовательная школа"	село	12	36	56	71	78	56	67	100	35	70
50	Дербина Татьяна Васильевна	Никольский район	МБОУ "Осиновская основная общеобразовательная школа"	село	41	2	78	71	78	44	67	86	35	70
51	Крупышев Станислав Алексеевич	Кадуйский район	МБОУ КМР «Хохловская средняя школа имени Героя Советского Союза В.П.Лебедева»	село	9	2	33	57	100	89	44	100	35	70
52	Кузнецова Светлана Дмитриевна	Верховажский район	МБОУ "Чушевицкая средняя школа"	село	29	9	67	71	78	44	89	71	35	70
53	Лукина Светлана Валентиновна	Сокольский район	БОУ СМР «Основная общеобразовательная школа № 2 имени В.Н. Изюмова»	город	18	3	56	71	89	67	44	100	35	70
54	Самойлова Ольга Сергеевна	Вожегодский район	МБОУ "Явенгская школа"	село	26	9	67	71	89	56	56	86	35	70
55	Исакова Ольга Николаевна	Вытегорский район	АОУ ВО "Образовательный центр "Корабелы Прионежья" имени Героя России Юрия Леонидовича Воробьева"	село	14	0	56	57	67	78	56	100	34	68
56	Конанова Анна Михайловна	Бабаевский район	МБОУ "Бабаевская основная общеобразовательная школа №3"	город	15	3	67	71	56	33	89	100	34	68
57	Кубасов Валентин Владимирович	Вологодский район	МБОУ ВМР "Надеевская основная школа"	село	46	36	56	57	78	56	67	100	34	68

58	Нефедов Сергей Анатольевич	Устюженский район	МОУ "Лентьевская школа"	село	1	1	56	43	89	56	78	86	34	68
59	Селиванова Светлана Алексеевна	Тотемский район	МБОУ "Великодворская основная общеобразовательная школа" сел		5	5	67	57	67	78	67	71	34	68
60	Шаталов Сергей Геннадьевич	Кичменгско- Городецкий район	МБОУ "Нижнеенангская средняя школа"	село	1	1	44	71	78	67	67	86	34	68
61	Горчакова Светлана Анатольевна	Никольский район	МБОУ "Пермасская основная общеобразовательная школа"	село	13	2	56	71	67	56	78	71	33	66
62	Завьялова Нина Павловна	Верховажский район	МБОУ "Шелотская основная школа имени Н.Е.Петухова"	село	25	5	78	71	67	56	33	100	33	66
63	Калистратова Елена Ивановна	город Вологда	МАОУ "Центр образования №42"	город	8	19	44	71	78	56	67	86	33	66
64	Каюкова Елена Игоревна	Вашкинский район	БОУ "Покровская основная школа"	село	32	11	67	71	78	56	56	71	33	66
65	Коптяева Татьяна Альбертовна	Тарногский район	БОУ ТМР ВО "Спасская основная школа"	село	28	4	67	71	89	44	56	71	33	66
66	Корзникова Татьяна Геннадьевна	Великоустюгский район	МБОУ "Большевистская основная общеобразовательная школа"	село	29	14	67	86	56	67	44	86	33	66
67	Мелехова Татьяна Борисовна	Тарногский район	БОУ ТМР ВО "Маркушевская основная общеобразовательная школа"	село	27	11	56	71	78	44	78	71	33	66
68	Смирнова Ольга Юрьевна	Бабаевский район	МБОУ "Бабаевская средняя общеобразовательная школа №65"	город	27	10	67	71	56	67	67	71	33	66
69	Соломатова Екатерина Михайловна	Верховажский район	МБОУ "Морозовская школа"	село	32	10	33	71	89	56	67	86	33	66

70	Щукина Антонина Анатольевна	Никольский район	МБОУ "Кожаевская основная общеобразовательная школа"	село	11	11	44	86	67	56	56	100	33	66
71	Горбунова Ольга Вениаминовна	Никольский район	МБОУ "Аргуновская средняя общеобразовательная школа"	село	16	9	67	43	67	78	56	71	32	64
72	Коршунова Жанна Сергеевна	Устюженский район	МОУ «Брилинская школа»	село	34	14	56	57	33	67	89	86	32	64
73	Маслухина Марина Валентиновна	город Вологда	МОУ "Средняя общеобразовательная школа № 28"	город	14	21	56	71	56	67	67	71	32	64
74	Панова Людмила Кельсимовна	Тотемский район	МБОУ "Вожбальская основная общеобразовательная школа"	село	16	16	44	71	67	56	56	100	32	64
75	Полягошка Наталья Александровна	Вытегорский район	МБОУ "Алмозерская основная общеобразовательная школа"	село	24	4	44	86	89	33	44	100	32	64
76	Асеева Наталия Алексеевна	город Вологда	МОУ "Средняя общеобразовательная школа №11 имени кавалера Ордена мужества подполковника Узкого Н.К."	город	35	3	56	71	67	44	67	71	31	62
77	Мартынова Нэля Николаевна	Вытегорский район	МБОУ "Белоручейская средняя общеобразовательная школа"	село	39	21	67	57	56	67	56	71	31	62
78	Смирнова Светлана Петровна	Череповецкий район	МОУ "Домозеровская школа"	село	34	11	56	29	56	44	89	100	31	62
79	Андреева Нинель Ивановна	Бабушкинский район	МБОУ "Тимановская основная общеобразовательная школа"	село	40	28	44	57	67	44	67	86	30	60
80	Тренина Кристина Андреевна	Бабушкинский район	МБОУ "Зайчиковская основная школа"	село	3	3	44	43	67	67	56	86	30	60
81	Якуничева Галина Михайловна	Вологодский район	МБОУ ВМР "Макаровская основная школа"	село	35	34	56	57	67	44	67	71	30	60

82	Бородулин Александр Леонидович	Череповецкий район	МОУ "Сосновская школа"	село	30	13	44	57	67	56	44	86	29	58
83	Уварова Людмила Владимировна	Великоустюгский район	ОУ "Ломоватская основная общеобразовательная село ола"		15	1	33	86	67	33	44	86	28	56
84	Новожилова Ирина Николаевна	Вологодский район	МБОУ ВМР "Фетининская основная школа"	село	25	8	44	43	78	22	67	71	27	54
85	Огарева Татьяна Федоровна	Вытегорский район	МБОУ "Белоусовская основная общеобразовательная школа"	село	45	27	44	43	67	44	56	57	26	52
86	Рожина Надежда Геннадьевна	Великоустюгский район	МБОУ "Полдарская средняя общеобразовательная школа"	село	39	20	56	57	44	22	56	71	25	50

Приложение 5

#### Ключевые компетенции руководителей общеобразовательных организаций

Трудовые	Трудовые действия	Необходимые умения	Необходимые знания
функции	трудовые денетым	поолодиные умения	поолодимые знания
Управление	Разработка стратегии обеспечения	Анализировать, адаптировать и применять национальный и	Международный документ «Конвенция о
образовательной	качества образовательной	международный опыт, практики и технологии разработки и	правах ребенка», законодательство РФ,
деятельностью	деятельности в ОО, с привлечением	реализации образовательных программ, требования	субъекта РФ, муниципального
00	участников образовательных	российских и международных стандартов в области качества	района/городского округа сфере общего
	отношений.	образования.	образования.
	Организация разработки,	Разрабатывать стратегию обеспечения качества	ФГОС, примерные основные и
	корректировки и утверждение	образовательной деятельности в ОО с привлечением	адаптированные образовательные
	основных образовательных	участников образовательных отношений.	программы, ФГТ.
	программ, в соответствии с ФГОС	Определять перечень актуальных и перспективных	СанПиН «Санитарно-
	ДО, ФГОС НОО, ФГОС ООО, ФГОС	дополнительных общеобразовательных программ	эпидемиологические требования к
	СОО, ФГОС НО с обучающихся ОВЗ	основываясь на социальных запросах обучающихся и их	условиям и организации обучения в ОО»
	с учетом примерных основных	родителей/законных представителей и требованиях к	и СанПиН «Санитарно-
	образовательных программ и	условиям реализации образовательных программ.	эпидемиологические требования к
	примерных адаптированных	Применять в профессиональной деятельности правовые	условиям и организации обучения и
	основных общеобразовательных	нормы, регулирующие разработку и реализацию	воспитания в организациях,
	программ; дополнительных	образовательных программ.	осуществляющих образовательную
	общеобразовательных программ и	Обеспечивать исполнение локальных нормативных актов	деятельность по адаптированным
	программ профессионального	ОО по организации и осуществлению образовательной	основным общеобразовательным
	обучения.	деятельности.	программам для обучающихся с
	Организация реализации требований	Обеспечивать реализацию требований ФГОС к условиям	ограниченными возможностями
	ФГОС к кадровым, финансово-	реализации образовательных программ.	здоровья».
	экономическим, материально-	Обеспечивать специальные условия обучающимся с ОВЗ,	Тенденции развития общего образования
	техническим, психолого-	учитывающие особенности их психофизического развития.	в РФ и в мировом образовательном
	педагогическим, информационно-	Реализация требований к дополнительно осуществляемой	пространстве, приоритетные направления
	методическим условиям реализации	деятельности ОО, связанной с осуществлением	государственной политики в сфере
	образовательных программ.	образовательной деятельности (присмотр и уход,	общего образования.
	Утверждение списка учебников из федерального перечня учебников и	содержание, лечение, реабилитация, коррекция, психолого-педагогическая поддержка, интернат, научно-	Современные образовательные теории,
	учебных пособий, допущенных к	педагогическая поддержка, интернат, научно-исследовательская, технологическая и иная деятельность).	технологии и средства обучения, в том
		Управлять реализацией образовательных программ ОО и	числе основанные на виртуальной и дополненной реальности, границы и
	использованию при реализации основных общеобразовательных	дополнительно осуществляемой деятельности ОО,	возможности их использования в общем
	_	связанной с осуществлением образовательной деятельности.	образовании.
L	программ.	связанной с осуществлением образовательной деятельности.	ооразовании.

Управление деятельностью по реализации образовательных программ, в том числе в сетевой форме.

Организация коррекционной работы и инклюзивного образования.

Управление формированием образовательной среды, в том числе цифровой образовательной среды.

Руководство дополнительно осуществляемой деятельности ОО, связанной с осуществлением образовательной деятельности (присмотр и уход, содержание, лечение, реабилитация, коррекция, психолого-педагогическая

поддержка, интернат, научно-исследовательская, технологическая и иная деятельность).

Руководство системой психологопедагогического сопровождения обучающихся.

Руководство деятельностью по созданию условий социализации обучающихся и индивидуализации обучения.

Организация просветительской и консультативной деятельности с обучающимися, родителями (законными представителями) и педагогическими работниками ОО. Формирование системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов обучающихся, направленной на самоопределение, самообразование и профессиональную ориентацию.

Обеспечивать специальные условия для получения образования в соответствии с возрастными, индивидуальными особенностями и особыми образовательными потребностями, развитие способностей и творческого потенциала каждого обучающегося.

Обеспечивать условия для реализации образовательных программ с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, с учетом функционирования электронной информационнообразовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные информационных совокупность ресурсы, телекоммуникационных технологий, соответствующих обеспечивающих технических средств, освоение обучающимися образовательных программ в полном объеме независимо от места нахождения обучающихся.

Организовывать проведение самообследования организации, процедур внутришкольного контроля, внутренней системы оценки качества образования, мониторинга образовательных результатов обучающихся. Анализировать деятельность и результаты реализации образовательных программ, средств обучения и воспитания. Управлять разработкой и корректировкой образовательных программ по результатам мониторинговых исследований различного уровня с учетом мнений участников

Контролировать реализацию образовательной деятельности соответствии требованиями санитарноэпидемиологических правил и нормативов к устройству, содержанию и организации режима работы ОО (СанПиН ««Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения в ОО» и СанПиН «Санитарноэпидемиологические требования к условиям и организации обучения и воспитания в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по адаптированным основным общеобразовательным программам ДЛЯ обучающихся с OB3»).

образовательных отношений.

Технологии Целевая модель цифровой образовательной среды.

Принципы, методы и технологии разработки, анализа и реализации образовательных программ для достижения запланированных результатов.

Практики управления реализацией образовательных программ, в том числе зарубежный опыт.

Современные подходы, методы и инструменты мониторинга и оценки качества общего образования.

Процедуры производственного контроля за соблюдением санитарных правил и выполнением санитарно-противоэпидемиологических

(профилактических) мероприятий в ДОО. Нормы профессиональной этики педагогических работников.

Основы менеджмента в сфере общего образования.

Основы возрастной психологии педагогики детей школьного возраста.

Основы педагогики инклюзивного образования.

Основы физиологии и гигиены детей школьного возраста.

Основы делопроизводства.

Основы педагогики и психологии.

Организация работ по самообследованию ОО, внутришкольному контролю, обеспечению функционирования внутренней системы оценки качества образования, мониторингу образовательных результатов обучающихся.

Контроль качества реализации образовательных программ, принятие управленческих решений по коррекции и улучшению организации образовательной деятельности.

Обеспечивать условия для применения в ОО современных образовательных технологий и средств обучения.

Управлять формированием и функционированием системы методического и организационно-педагогического обеспечения реализации образовательной деятельности.

Выбирать и применять методы управления, обеспечивающие повышение результативности и эффективности образовательной деятельности.

Содействовать формированию и функционированию деятельности профессиональных педагогических сообществ по вопросам обучения и воспитания.

Формировать образовательную среду ОО, обеспечивающую содержательную, методическую, технологическую целостность образовательной деятельности.

Управлять формированием информационной образовательной среды, в том числе цифровой образовательной среды.

Управлять реализацией мероприятий по профилактике правонарушений среди несовершеннолетних.

Обеспечивать защиту прав и свобод обучающихся и работников ОО.

Руководство деятельностью по диагностике обучающихся для выявления способностей и одаренности, обеспечение участия обучающихся в конкурсах, олимпиадах, проектах различного уровня, организация работ с одаренными обучающимися, в том числе профильное, предпрофильное обучение, индивидуально-групповые занятия, неаудиторные занятия, организация проектной и исследовательской деятельности.

Руководство деятельностью по проведению мероприятий, стимулирующих творческие и спортивные достижения обучающихся, интерес к научной, творческой и физкультурно-спортивной деятельности, волонтерскому движению.

Организовывать просветительскую и консультативную деятельность с обучающимися, родителями/законными представителями и педагогическими работниками ОО.

		Анализировать деятельность и результаты реализации образовательных программ и выполнять коррекцию организации образовательной деятельности.	
Управление развитием ОО	Руководство развитием ОО с учётом правовых норм законодательства РФ, субъекта РФ, муниципального района/городского округа РФ. Прогнозирование количественных и качественных параметров развития ОО с учетом социально-экономических, социокультурных и этнокультурных аспектов среды. Управление разработкой программы развития ОО совместно с коллегиальными органами управления. Обеспечение условий для разработки, апробации и внедрения образовательных инициатив и инноваций. Планирование образовательной и финансово-экономической деятельности ОО в соответствии с учредительными документами ОО и программой развития ОО. Управление реализацией программы развития ОО, ее ресурсное обеспечение, координация деятельности участников образовательных отношений. Контроль и оценка результативности и эффективности реализации	организации образовательной деятельности.  Анализировать тенденции развития общего образования в РФ и в мире, федеральные, региональные и местные инициативы и приоритеты экономического и социального развития, эффективные практики деятельности ОО. Анализировать деятельность ОО, роль в социуме, уровень социального партнерства и степень интегрированности в местное сообщество.  Формировать миссию и стратегию организации, определять целевые показатели развития ОО. Обеспечивать разработку программы развития ОО с ориентацией на федеральные, региональные и местные приоритеты и социальные запросы. Утверждать по согласованию с учредителем программу развития ОО. Планировать организационно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность ОО для реализации программы развития. Планировать распределение финансово-экономических, материальных, кадровых, методических, информационных ресурсов ОО. Обеспечивать условия для разработки, апробации и внедрения образовательных инициатив и инноваций. Применять программно-проектные методы организации деятельности. Применять подходы и методы управления развитием ОО, обеспечивающие повышение качества образования и эффективность деятельности организации. Производить оценку реализации стратегии развития ОО, определять изменения, происходящие во внутренней и внешней среде, основные показатели и результаты	Стратегические и программные документы федерального, регионального и местного уровня в области общего образования и социально-экономического развития.  Законодательство РФ, субъекта РФ, муниципального района или городского округа сфере общего образования.  Федеральные законы и иные нормативные правовые акты РФ и субъекта РФ, муниципальные правовые акты, включая гражданское, семейное, налоговое, бюджетное, административное, трудовое, антикоррупционное законодательство, нормы и правила охраны труда в части, регулирующей деятельность ОО.  Тенденции развития общего образования и управления образовательными системами в РФ и в мире, основные направления развития цифровой экономики и постиндустриального общества.  Теория, практика и методы управления развитием ОО (в том числе на основе зарубежных исследований, опыта и разработок), обеспечивающие повышение качества образования и эффективности деятельности организации.  Основы менеджмента, в том числе стратегического, кадрового,
	программы развития ОО. Представление публичной отчетности о состоянии и перспективах развития ОО.	реализации программы ее развития, обеспечивающие повышение качества образования и эффективность деятельности организации.  Формировать и представлять регулярную публичную отчетность о состоянии и перспективах развития ОО.	инновационного, проектного менеджмента, управления финансовыми ресурсами и менеджмента качества.

Администрирова										
ние	деятельности									
00										

Руководство 00на основе принципов государственнообщественного управления, включая формирование коллегиальных органов управления OO представителей привлечением участников образовательных отношений. Управленческая поддержка формирования И деятельности коллегиальных органов управления OO. Руководство разработкой/актуализацией утверждение локальных нормативных актов ОО. Организация приема, перевода и отчисления обучающихся в ОО. Формирование поддержка организационной культуры ОО. Планирование, координация контроль деятельности структурных подразделений ОО. Руководство административной, финансовой хозяйственной деятельностью в соответствии с учредительными документами ОО. Организация доступной безопасной среды в ОО для обучающихся, родителей/законных представителей и работников ОО. Обеспечение реализации кадровой политики ОО. Управление деятельностью ПО привлечению И контролю

финансовых

использования

ресурсов.

Управлять образовательной организацией на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. Применять в профессиональной деятельности правовые нормы, регулирующие деятельность ОО, разрабатывать соответствующие локальные нормативные акты. Формировать управленческую команду, распределять обязанности и делегировать полномочия. Организовывать системную АХР ОО. Организовывать систему делопроизводства документооборота ОО. Организовывать работы по защите персональных данных обучающихся и работников ОО. Формировать организационную структуру, расписание, планировать потребность в организовывать их подбор, приём на работу, допуск к работе, определять должностные обязанности. Планировать, координировать И контролировать деятельность структурных подразделений и работников ОО Формировать систему мотивации и условия для профессионального развития педагогических и иных работников ОО, включая ДПО. Формировать фонд оплаты труда и обеспечивать своевременную выплату заработной, пособий и иных выплат работникам ОО. Организовывать аттестацию работников на СЗД. Реализовывать меры по предупреждению коррупции в ОО. Формировать документы финансового и управленческого

учета, согласование статей бюджета в соответствии с программой развития ОО. Организовывать И контролировать контрактную, договорную и претензионную деятельность. Управлять развитием имущественного комплекса ОО, обеспечивать сохранность имущества, оборудования и инвентаря.

Управлять обеспечением безопасной эксплуатации инженерно-технических коммуникаций, оборудования и инфраструктуры ОО.

РФ, субъекта РФ, Законодательство муниципального района/городского округа в сфере общего образования. Федеральные законы и иные нормативные правовые акты РФ и субъекта РФ, муниципальные правовые акты, включая гражданское, семейное, налоговое, бюджетное, административное, трудовое, антикоррупционное законодательство, нормы и правила охраны труда в части, регулирующей деятельность ОО. СанПиН «Санитарноэпидемиологические требования условиям и организации обучения в ОО» СанПиН «Санитарнотребования эпидемиологические условиям и организации обучения и организациях, воспитания образовательную осуществляющих деятельность адаптированным основным общеобразовательным программам для обучающихся с OB3». Профессиональные стандарты, характеризующие квалификацию, необходимую для осуществления педагогической и иной профессиональной деятельности (с учетом реализуемых образовательных организацией программ), нормативные правовые основы и методика их применения в управлении персоналом. Принципы и модели государственнообщественного управления образовательными организациями. Нормативные документы и стандарты в

области охраны здоровья обучающихся,

охраны труда и здоровья работников ОО.

штатное

кадрах,

	Управление имущественным	Организовывать обеспечение энергосбережения и	Нормативные документы по
	комплексом ОО и его развитием.	энергетической эффективности здания.	формированию доступной среды в ОО.
	Обеспечение комплексной	Организовывать и контролировать работу системы питания	Строительные нормы и правила (СНиП).
	безопасности ОО.	в ОО.	Теорию и практику финансирования
	Управление информационными	Формировать в ОО безопасную и доступную среду,	общего образования.
	ресурсами ОО.	обеспечивать выполнение требований охраны здоровья	Принципы бюджетирования и контроля
	Руководство деятельностью по	обучающихся, охраны труда и здоровья работников ОО.	расходов.
	созданию безопасных условий	Обеспечивать реализацию требований к комплексной	Основы управления персоналом, включая
	обучения и воспитания, организации	безопасности, антитеррористической и	основы нормирования труда, оценки и
	питания обучающихся и работников,	противокриминальной защищенности ОО.	мотивации персонала, организацию
	обеспечению охраны их здоровья и	Обеспечивать соблюдение правил санитарно-	оплаты и охраны труда.
	соответствия условий реализации	гигиенического режима, ОТиТБ.	Основы стратегического планирования.
	образовательных программ	Обеспечивать реализацию требований к технологическим	Порядок заключения и исполнения
	установленным нормам и правилам.	(аппаратным и программным), информационных и	хозяйственных и трудовых договоров.
	Формирование предусмотренных	организационным ресурсам ОО для развития	Основы делопроизводства и
	видов отчетности по деятельности	информационной образовательной среды.	документооборота (в т.ч. электронного).
	OO.	Контролировать административно-хозяйственную и	Нормы профессиональной этики
		финансовую деятельность ОО.	педагогических работников.
		Организовывать оказание первой помощи при несчастных	Нормы/правила делового этикета и
		случаях и внезапных заболеваниях.	служебного поведения.
		Владеть навыками оказания первой помощи больным и	Основы бухгалтерского учета.
		пострадавшим.	Основы психологии личности и групп.
		Осуществлять мониторинг, анализ, оценку и контроль	Основы финансового анализа и
		эффективности и результативности деятельности ОО.	экономического планирования.
		Организовывать ведение предусмотренных видов	Основы менеджмента в образовании.
		отчетности по деятельности отчётности ОО и её	Основы контрактной системы закупок.
		представление заинтересованным сторонам.	Способы и техники оказания первой
		Применять в профессиональной деятельности ИКТ,	помощи больным и пострадавшим.
		применяемые в управлении ОО.	Основы управления проектами.
			Нормы и правила комплексной
			безопасности защищенности
			образовательных организаций.
			Требования к информационной
			образовательной среде ОО.
			ИКТ, применяемые в управлении ОО.
Управление	Определение потребностей,	Определять цели, ожидаемые результаты и форматы	Законодательство РФ, субъекта РФ,
взаимодействием	направлений и ожидаемых	взаимодействия с участниками отношений в сфере	муниципального района/городского
00 c	результатов взаимодействия с	образования и социальными партнерами.	округа в сфере общего образования.

участниками отношений сфере образования социальными партнерами участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами.

Определение форматов взаимодействия, в том числе, сетевого взаимодействия.

Организация взаимодействия ОО с участниками образовательных отношений, органами государственной власти, местного самоуправления,

учредителем/собственником,

общественными и другими организациями, представителями CMИ.

Представление ОО во взаимодействии с органами государственной власти и органами местного самоуправления, в том числе надзорными органами.

Представление ДОО во взаимодействии с социальными партнерами, в том числе родителями/законными

представителями обучающихся, общественными организациями, другими образовательными и не образовательными организациями.

Содействие деятельности общественных объединений обучающихся, работников ОО, родителей/законных представителей, осуществляемой в ОО и не запрещенной законодательством РФ. Организация и координация социального партнерства с местным и бизнес-сообществами, организациями культуры, досуга и

Разрабатывать регламенты, механизмы и инструменты взаимодействия с субъектами внешнего окружения, включая органы государственной власти и местного самоуправления. Обеспечивать взаимодействие с учредителем образовательной организации, родителями/законными представителями обучающихся, органами государственной власти и органами местного самоуправления, профсоюзными организациями, представителями СМИ, социальными партнерами ОО.

Представлять ОО в государственных, муниципальных, общественных и других органах, учреждениях, иных организациях.

Осуществлять и развивать социальное партнерство, установленное действующим законодательством.

Проводить публичные выступления и организовывать устную и письменную коммуникацию с представителями учредителя, органами государственной власти и органами местного самоуправления, в том числе надзорными органами, социальными партнерами и иными организациями.

Лоббировать интересы ОО при взаимодействии с учредителем, органами государственной власти, органами местного самоуправления, социальными партнерами.

Организовывать на уровне ОО процессы, связанные с лицензированием и аккредитацией.

Управлять обеспечением информационной открытости и доступности OO.

Организовывать взаимодействие с надзорными органами и органами государственного и ведомственного контроля (надзора) в сфере образования, контроля за соблюдением лицензионных требований и условий при осуществлении образовательной деятельности, обеспечивать содействие их деятельности, размещение на сайте ОО результатов проверок, реализацию предписаний контрольных и надзорных органов.

Управлять формированием событийного пространства ОО. Координировать деятельность участников образовательных отношений, предупреждать и конструктивно разрешать

Федеральные законы и иные нормативные правовые акты РФ и субъекта РФ, муниципальные правовые акты, включая гражданское, семейное, налоговое, бюджетное, административное, трудовое, антикоррупционное законодательство, нормы и правила охраны труда в части, регулирующей деятельность ОО.

Нормативные требования к информационной открытости образовательной организации.

Технологии и регламенты взаимодействия работников ОО с родителями/законными представителями обучающихся.

Технологии и регламенты взаимодействия ОО с учредителем, органами государственной власти и органами местного самоуправления, профсоюзными организациями, представителями СМИ, социальными партнерами ОО и иными организациями. Нормативные документы, регулирующие сетевое взаимодействие ОО.

Механизмы организации сетевого взаимодействия OO.

Нормативная документация по взаимодействию с надзорными органами. Правила проведения проверок и документальных ревизий образовательных организаций государственными контрольнонадзорными органами.

Принципы, методы и технологии эффективной коммуникации, ведения переговоров, методы лоббирования интересов ОО при взаимодействии с субъектами внешнего окружения.

спорта, другими образовательными конфликты, возникающие при реализации образовательных Технологии организации событийного организациями программ. пространства. реализации Осуществлять контроль и оценку эффективности Деловой этикет и нормы делового образовательных программ, ключевых мероприятий и событий взаимодействия и представления интересов ОО. общения, принципы кросс культурного Формирование положительного менеджмента. имиджа ОО. Технологии урегулирования конфликтов. Иностранный язык (базовые знания). Обеспечение административно-Основы психологии личности и групп. организационной поддержки Деловой этикет и нормы делового взаимодействия работников ОО с родителями/законными общения, принципы кросс культурного представителями. менеджмента. Контроль и оценка результатов органами взаимодействия c государственной власти, органами местного самоуправления, участниками отношений в сфере образования социальными И партнерами для его дальнейшего развития и совершенствования.