



**КОМИТЕТ ПО ОБРАЗОВАНИЮ
АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ГОРОД ДЕСНОГОРСК» СМОЛЕНСКОЙ ОБЛАСТИ**

П Р И К А З

14.09.2021

№ 488

**Об утверждении Дорожной карты по
повышению качества управленческой
деятельности руководителей
образовательных организаций
муниципального образования «город
Десногорск» Смоленской области**

В соответствии с приказом Департамента Смоленской области по образованию и науке от 25.08.2021 № 765-ОД «Об утверждении комплексов мер по повышению качества образования на 2021-2022 годы», на основании письма Комитета по образованию от 11.08.2021 № 06340 «Адресные рекомендации, разработанные с учетом анализа результатов мониторингового исследования эффективности руководителей образовательных организаций муниципального образования «город Десногорск» Смоленской области», в целях формирования и развития муниципальной системы развития управленческого персонала, обеспечивающего достижение качества управленческой деятельности руководителей всех образовательных организаций установленного федеральными нормативными правовыми документами уровня, определенного на основании актуальной, достоверной и объективной информации,

п р и к а з ы в а ю:

1. Утвердить Дорожную карту по повышению качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций муниципального образования «город Десногорск» Смоленской области на 2021-2022 годы согласно приложению (далее – Дорожная карта).

2. Главному специалисту, руководителю методической службы Комитета по образованию Артамоновой А.А.:

- организовать участие управленческих кадров образовательных организаций муниципального образования «город Десногорск» Смоленской области в мероприятиях Дорожной карты в соответствии с установленными сроками их проведения;

- обеспечить проведение городских мероприятий по распространению лучших практик и продуктивных моделей управления;

- в срок до 30.07.2022 провести анализ исполнения мероприятий Дорожной карты;

- в период с 20.08.2022 по 30.08.2022 в рамках августовского городского педагогического совещания рассмотреть итоги мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций и адресные рекомендации по повышению качества управленческой деятельности;

- в срок до 01.09.2022 разработать Дорожную карту по повышению качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций муниципального образования «город Десногорск» Смоленской области на 2022-2023 годы.

3.Руководителям образовательных организаций:

- принять личное участие в мероприятиях дорожной карты;

- обеспечить участие управленческой команды организации в мероприятиях дорожной карты;

- информацию об участии в мероприятиях Дорожной карты своевременно вносить в гугл-таблицу.

4. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Председатель Комитета



Т.В. Токарева

Приложение
к приказу Комитета по образованию
г. Десногорска
от « 14 » 09 2021
№ 488



**Дорожная карта
по повышению качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций
муниципального образования «город Десногорск» Смоленской области на 2021-2022 годы**

- Дорожная карта разработана с учетом нормативно правовых документов федерального и регионального уровня:
- Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с последующими изменениями);
 - Указ Президента Российской Федерации от 07 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (с последующими изменениями);
 - Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»;
 - Паспорт национального проекта «Образование» (утв. Президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018 г. № 16));
 - приказ Минтруда России от 19.04.2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»;
 - приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26 августа 2010 г. № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»;

- постановление Правительства Российской Федерации от 05 августа 2013 г № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования» (с изменениями и дополнениями от 21 марта, 25 мая 2019 г., 12 марта 2020 г., 24 марта 2022 г.);

- «Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации» (одобрена Комиссией при Президенте РФ по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, протокол от 29.11.2017 № 5);

- распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 6 августа 2020 года № Р-76 «Об утверждении Концепции создания федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров»;

- распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 4 февраля 2021 года № Р-33 «Об утверждении методических рекомендаций по реализации мероприятий по формированию и обеспечению функционирования единой федеральной системы научно методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров»;

- приказ Департамента Смоленской области по образованию и науке от 25.08.2021 № 765-ОД «Об утверждении комплексов мер по повышению качества образования на 2021-2022 годы».

В дорожной карте по повышению качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций муниципального образования «город Десногорск» Смоленской области на 2021-2022 годы учтены результаты мониторингового исследования эффективности деятельности руководителей образовательных организаций муниципального образования «город Десногорск» Смоленской области, проводимого государственным автономным образовательным учреждением дополнительного профессионального образования «Смоленский областной институт развития образования» в период с 2 по 11 июня 2021 года (приказ Комитета по образованию от 02.06.2021 № 347).

Система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций является одним из муниципальных механизмов управления качеством образовательной деятельности. Данное направление в региональном мониторинге представлено в виде совокупности показателей, которые детализированы в конкретные позиции оценивания, что позволяет выявлять динамику качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций и качество работы образовательных организаций в целом, а также выявлять проблемные зоны в муниципальной системе развития управленческого персонала.

По результатам анализа данных мониторингового исследования эффективности деятельности руководителей образовательных организаций 2020 года уровень эффективности управленческой деятельности соответствует норме у 3 руководителей школ, высокий уровень – у 1 руководителя, по результатам 2021 года уровень эффективности управленческой деятельности соответствует норме у 2 руководителей (50%), высокий уровень – у 1 руководителя (25%), пониженный уровень – 1 руководитель (25 %). Наиболее западающими были следующие направления работы с управленческими кадрами:

1. Качество управленческой деятельности руководителей.
2. Подготовка обучающихся высокого уровня.
3. Организация профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся.
2. Оценка компетенций руководителя.

Целью создания дорожной карты является формирование и развитие муниципальной системы развития управленческого персонала, обеспечивающего достижение качества управленческой деятельности руководителей всех образовательных организаций установленного федеральными нормативными правовыми документами уровня, определенного на основании актуальной, достоверной и объективной информации.

Приоритетные задачи на текущий период:

- развитие взаимодействия между субъектами управленческой деятельности для создания единой информационно-методической среды, способствующей профессиональному росту управленческих кадров, разработки, апробации и внедрения инновационных моделей повышения квалификации (профессиональной переподготовки) на основе объединения и совместного использования ресурсов;

- разработка различных форм поддержки и сопровождения руководителей и управленческих команд образовательных организаций;

- создание условий для овладения управленческими кадрами навыками использования современных технологий, в том числе цифровых;

- создание системы выявления, обобщения, продвижения и внедрения, подтвердивших эффективность управленческих практик школьного и муниципального уровней;

- апробация и внедрение инновационных форм работы с управленческими кадрами муниципалитета, деятельности профессиональных сетевых сообществ в муниципальной сфере образования, направленных на освоение современных профессиональных управленческих компетенций.

В целях совершенствования системы мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций управленческих кадров в дорожную карту включены мероприятия, меры, направленные на повышение качества управленческой деятельности руководителей всех образовательных организаций до установленного федеральными нормативными правовыми документами уровня, определенного на основании актуальной, достоверной и объективной информации, включение управленческих кадров в региональные и федеральные мероприятия по обмену опытом и успешными управленческими практиками, развитие профессиональных компетенций руководителей в области управления качеством образования, в том числе цифровых, непрерывное повышение качества кадрового состава управленческих команд образовательных организаций, формирование и развитие управленческих команд, способных разрабатывать и реализовать эффективные стратегии управления образовательной организацией.

В Дорожную карту включены мероприятия, исходя из специфики муниципалитета.

В муниципальном образовании «город Десногорск» Смоленской области: 4 общеобразовательные организации, 8 дошкольных образовательных организаций, 1 организация дополнительного образования, находящаяся в ведомственном подчинении Комитета по образованию. Среди руководителей общеобразовательных организаций только 1 руководитель имеет стаж работы в должности «руководитель» более 10 лет, 1 руководитель – стаж работы 4 года, 1 руководитель – стаж работы менее 2 лет, 1 руководитель – назначен на должность в августе 2021 года. В связи с постоянными изменениями кадрового состава управленческих команд во всех школах города небольшой опыт управленческой деятельности. Среди руководителей дошкольных образовательных организаций 3 руководителя имеют стаж работы более 15 лет, у 2 руководителей – стаж работы 10 лет, 1 руководитель работает в должности «заведующего» 4 года, у 2 руководителей – стаж работы 2 года.

По численному составу обучающихся среди школ можно выделить 2 группы: школы с численностью от 600 до 670 человек (МБОУ «СШ №3» и МБОУ «Средняя школа № 2») и школы с численностью от 750 до 870 человек (МБОУ «СШ №1», МБОУ «СШ № 4»).

По численному составу воспитанников ДОО можно также разделить на 2 группы: ДОО с численностью от 100 до 150 человек (МБДОУ «Детский сад «Мишутка», МБДОУ «Детский сад «Чебурашка», МБДОУ «Детский сад «Аленка»,

МБДОУ «Детский сад «Теремок»), ДОО с численностью от 200 до 250 человек (МБДОУ д/с «Лесная сказка», МБДОУ «Детский сад «Ивушка», МБДОУ «Детский сад «Ласточка», МБДОУ «Детский сад «Дюймовочка»).

Во всех образовательных организациях муниципалитета имеется дефицит педагогических кадров, очень низкий процент молодых специалистов. Наличие данной проблемы ведет, в первую очередь, к увеличению учебной нагрузки педагогов, а также влияет и на качество подготовки обучающихся, и на качество образовательной деятельности.

В 2021 году в соответствии с приказом Департамента Смоленской области по образованию и науке от 17.09.2021 № 850-ОД «Об организации адресной методической помощи школам с низкими результатами обучения и школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях, на 2021-2022 учебный год в Смоленской области» 3 школы муниципалитета вошли в список школ с низкими образовательными результатами: МБОУ «СШ №1» и МБОУ «СШ № 4» - в кластер 1 «Школы с низкими образовательными результатами – сопровождение ЦНППМ ГАУ ДПО СОИРО, МБОУ «СШ № 3» - в кластер 2 «Школы с низкими результатами обучения – сопровождение муниципальными образовательными центрами».

На базе 3 школ (МБОУ «СШ №1», МБОУ «СШ № 4», МБОУ «СШ № 3») созданы образовательные центры «Точка роста». 2 школы (МБОУ «СШ №1» и МБОУ «СШ № 4») и 3 детских сада (МБДОУ «Детский сад «Мишутка», МБДОУ «Детский сад «Чебурашка», МБДОУ «Детский сад «Теремок»), являются региональными инновационными площадками.

	Мероприятие	Сроки	Ответственные	Участники мероприятия
1	Проведение процедур, направленных на выявление профессиональных дефицитов руководителей ОО			
1.1	Проведение диагностических процедур с целью выявления уровня сформированности профессиональных компетенций в соответствии с «Единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих» (раздел «Квалификационные характеристики	сентябрь	Комитет по образованию	Руководители ОО

	должностей работников образования»)			
2	Проведение процедур, направленных на устранение профессиональных дефицитов руководителей ОО			
2.1	Организация участия в обучении по адресным программам повышения квалификации руководителей образовательных организаций			
2.1.1	Организация участия в целевом повышении квалификации в целях повышения качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций, в том числе по направлениям:			
	Основы управления современной школой	сентябрь	Комитет по образованию	Руководители МБОУ «СШ №1», МБОУ «Средняя школа №2», имеющие стаж работы в должности руководителя менее 2 лет
	Новые модели управления дошкольной образовательной организацией	сентябрь	Комитет по образованию	Заведующие и заместители заведующих ДОО
	Организация деятельности школьной команды по формированию функциональной грамотности (skilbox современного учителя)	октябрь	Комитет по образованию	Руководители и заместители руководителей школ города
	Менеджмент в образовании	Ноябрь	Комитет по образованию	Руководители ОО
	Особенности управления образовательной организацией в условиях реализации национального	ноябрь	Комитет по образованию	Руководитель и заместитель руководителя

проекта «Образование»			МБОУ «СШ № 1» (вновь назначенные руководители)
Эффективное управление образовательной организацией: новые задачи и решения	февраль	Комитет по образованию	Руководители ШПРО - МБОУ «СШ №1», МБОУ «СШ № 3», МБОУ «СШ № 4»
Директор школы и его команда: технология успеха управленческой деятельности в условиях реализации национального проекта «Образование» (для управленческих команд школ, на базе которых открыты центры «Точка роста»)	апрель	Комитет по образованию	Управленческие команды школ, на базе которых созданы центры «Точка роста»
Образовательный интенсив для заместителей руководителя	Февраль-май	Комитет по образованию	Заместители руководителей ШПРО
Содержательные аспекты методического сопровождения реализации обновленных ФГОС НОО, ФГОС ООО	Февраль-май	Комитет по образованию	Управленческие команды школ
Внутренняя система оценки качества образования: развитие в соответствии с обновленными ФГОС	Май	Комитет по образованию	Руководители и заместители руководителей

	Механизмы управления качеством образования ДОО	Май	Комитет по образованию	школ Заведующие и заместители заведующих ДОО
2.1.2	Организация обучения управленческих команд ОО по вопросам разработки и реализации программ перевода ОО в эффективный режим развития	в течение года	Комитет по образованию	Управленческие команды ШПРО
2.2	Организация целевой методической поддержки руководителей ОО			
2.2.1	Методическое и информационное сопровождение управленческих кадров	в течение года	Комитет по образованию, городская методическая служба	Управленческие команды ОО
2.2.2	Проведение индивидуальных консультаций по разработке и реализации планов индивидуального развития руководителей	в течение года	Комитет по образованию, городская методическая служба	Руководители ОО
2.2.3	Проведение индивидуальных консультаций по запросам руководителей ОО, заместителей руководителя	в течение года	Комитет по образованию, городская методическая служба	Управленческие команды ОО
2.2.4	Организация участия руководителей ОО муниципального образования в вебинарах, семинарах, др. мероприятиях неформального повышения квалификации руководителей ОО, проводимых СОИРО, в частности:			
	круглых столов:			
	- «Актуальные аспекты деятельности руководителя образовательной организации по вопросам противодействия идеологии терроризма»	сентябрь	Комитет по образованию	Руководители ОО

	в Российской Федерации»; -«Безопасное пространство современной школы: современные реалии»;	февраль	Комитет по образованию	Руководители школ, заместители руководителя по ВР, по БЖ
	-«Модернизация образовательной среды как условие эффективного формирования функциональной грамотности обучающихся»;	февраль	Комитет по образованию	Управленческие команды школ, руководители ГМО
	вебинаров:			
	-«Основные направления развития КИМ ГИА 2022»;	ноябрь	Комитет по образованию	Заместители директоров школ, руководители ГМО
	-«Законодательная основа оценочных процедур»;	февраль	Комитет по образованию	Руководители ОО
	-«Международные исследования качества образования»;	февраль	Комитет по образованию	Управленческие команды школ
2.2.5	Организация и проведение семинаров, круглых столов на муниципальном уровне по повышению качества управленческой деятельности	в течение года	Комитет по образованию	Управленческие команды ОО
2.2.6	Активизация участия руководителей ОО в различных мероприятиях информального ПК	в течение года	Комитет по образованию	Руководители ОО
2.3	Организация деятельности стажировочных площадок для руководителей образовательных организаций по			

вопросам управления качеством образования				
2.3.1	Научно-методическое и информационное сопровождение работы стажировочных площадок	в течение года	Городская методическая служба, муниципальный образовательный центр,	Управленческие команды ОО
2.3.2	Определение кураторов из числа действующих опытных руководителей ОО на муниципальном уровне	сентябрь	Комитет по образованию	
2.4	Создание условий для организации и развития сетевого взаимодействия руководителей образовательных организаций	в течение года	Комитет по образованию	Управленческие команды ОО
3	Организация участия в профессиональных конкурсах для руководителей ОО	в течение года	Комитет по образованию	Руководители ОО
4	Организация участия и проведение городских мероприятий по распространению лучших практик и продуктивных моделей управления	в течение года	Комитет по образованию	Управленческие команды ОО
5	Формирование резерва управленческих кадров			
5.1	Разработка Положения о порядке формирования резерва управленческих кадров образовательных организаций, подведомственных Комитету по образованию Администрации муниципального образования «город Десногорск» Смоленской области	сентябрь	Комитет по образованию	
5.2	Проведение конкурсов по	май-июнь	Комитет по	

	формированию резерва управленческих кадров образовательных организаций, подведомственных Комитету по образованию Администрации муниципального образования «город Десногорск» Смоленской области кадрового резерва		образованию	
5.4	Организация работы «Школы начинающего руководителя»	в течение года	Комитет по образованию	
5.5	Организация участия лиц, включенных в резерв управленческих кадров образовательных организаций, подведомственных Комитету по образованию Администрации муниципального образования «город Десногорск» Смоленской области, в конкурсе по формированию управленческих кадров образовательных организаций Смоленской области	июль-август	Комитет по образованию	
5.6	Организация работы в соответствии с Порядком и сроками проведения аттестации кандидатов на должность руководителя и руководителей муниципальных бюджетных образовательных организаций, подведомственных Комитету по	в течение года	Комитет по образованию	

	образованию			
6	Анализ и оценка эффективности принятых мер по результатам реализации Комплекса мер			
6.1	Анализ результатов работы Комитета по образованию, городской методической службы в части повышения эффективности деятельности руководителей группы риска	июнь	Комитет по образованию	
6.2	Организация участия руководителей образовательных организаций в региональном мониторинге эффективности руководителей образовательных организаций Смоленской области	май	Комитет по образованию	
6.3	Рассмотрение анализа результатов мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций на Коллегии Комитета по образованию, Методическом Совете	август	Комитет по образованию	
6.4	Выявление руководителей с высокой эффективностью деятельности с целью распространения лучших практик	август	Комитет по образованию	
6.5	Определение управленческих проблем и негативных тенденций	июль	Комитет по образованию	
6.6	Анализ эффективности принятых мер в отношении поставленных задач и выявленных проблем	август	Комитет по образованию	

6.7	Адресные рекомендации по результатам анализа	август	Комитет по образованию	
7	Принятие управленческих решений, реализация корректирующих мероприятий			
7.1	Принятие управленческих решений, направленных на повышение эффективности деятельности руководителей ОО	август-сентябрь	Комитет по образованию	
7.2	Создание системы финансового мотивирования директоров ОО по результатам мониторинга эффективности управленческой деятельности руководителей ОО	август	Комитет по образованию	