

2021

**«PRO-развитие»-  
методическая  
лаборатория  
профессионального  
развития  
руководителей и  
эффективной  
деятельности  
управленческих  
команд  
образовательных  
организаций**

**ПРОЕКТ НА СОИСКАНИЕ ГРАНТА «НАШ  
ЛУЧШИЙ МЕТОДИСТ-2021»**

Автор: Бикчантаева Алия Рифкатовна, заместитель начальника по учебно-методической работе МКУ «Управление образования Буинского муниципального района»



## Паспорт проекта

Организация-разработчик	МКУ «Управление образования Буинского муниципального района»
Автор проекта	Бикчантаева Алия Рифкатовна, заместитель начальника по учебно-методической работе
География проекта	Буинский муниципальный район Республики Татарстан
Целевая группа проекта	Директора и заместители директоров общеобразовательных учреждений
Сроки реализации проекта	Июль 2021 г. – июнь 2022г.
Тема проекта	<b>«PRO-развитие», или методическая лаборатория профессионального развития руководителей и эффективной деятельности управленческих команд образовательных организаций как фактор повышения качества образования</b>
Проблема	Отсутствие управленческих знаний у членов школьной административной команды приводит к недостаточному уровню сформированности их профессиональной управленческой компетенции. Многие руководители школ констатируют, что основная часть их рабочего времени уходит на менеджмент и административную работу, содержательная же часть отходит на второй план. При этом ведущие эксперты и исследователи образования говорят, что для обеспечения качественного образования, директора школ должны фокусироваться на образовательном процессе, на управлении, которое обеспечит развитие педагогов и существенно улучшит процесс обучения, а соответственно приведет к высоким достижениям школьников.
Цель проекта	Оказание методического сопровождения профессионального роста руководителей и заместителей директоров общеобразовательных организаций на муниципальном уровне, обеспечение эффективной деятельности школьных управленческих команд.
Задача проекта	1. Повышение качества управленческой деятельности руководителей и заместителей директоров

	<p>муниципальных образовательных организаций путем развития их методических и специальных профессиональных компетенций.</p> <p>2. Совершенствование кадрового состава образовательных организаций.</p> <p>3. Формирование, совершенствование и развитие профессиональных компетенций руководителей и заместителей директоров в создании управленческой команды образовательной организации, таких как готовность эффективно и продуктивно взаимодействовать с участниками образовательных отношений в целях реализации совместных проектов, готовность и способность применять индивидуальные и групповые технологии принятия решений в управлении организацией.</p> <p>4. Диагностика профессиональных дефицитов руководителей образовательных организаций и организация работы по их устранению.</p> <p>5. Разработка управленческого проекта, направленного на развитие школы</p> <p>6. Подготовка адресных рекомендаций руководителям по повышению качества образования в управляемой ими образовательной организации.</p> <p>7. Обеспечение сетевого взаимодействия образовательных организаций.</p>
<p>Нормативная база проекта</p>	<p>Национальный проект «Образование» 2018-2024;  Государственная программа «Развитие образования в Республике Татарстан на 2018-2024 годы»,  Муниципальная программа «Развитие образования Буинского муниципального района на 2019-2023 годы».</p>
<p>Ожидаемые результаты</p>	<p>Формирование эффективной управленческой команды образовательной организации  Разработка управленческого проекта, направленного на развитие школы (1 проект на 1 управленческую команду)  Доля организаций, принявших участие в смотре-</p>

	<p>конкурсе школьных управленческих команд- 50%</p> <p>Доля руководящих работников, принявших участие в конкурсах профессионального мастерства -25%</p> <p>Доля руководителей, распространяющих свой управленческий опыт и опыт деятельности управленческой команды школы в виде публикаций, выступлений на конференциях- 10%</p> <p>Доля руководителей, освоивших технологию проектного управления- 70%</p>
Ожидаемые эффекты проекта	<p>1.Для управленческих команд:</p> <p><input type="checkbox"/> совершенствование профессиональных компетенций;</p> <p><input type="checkbox"/> возможность обобщения опыта работы и повышения уровня управленческой компетентности;</p> <p>2.Для родителей и учащихся:</p> <p><input type="checkbox"/> повышение качества знаний выпускников школ;</p> <p><input type="checkbox"/> повышение конкурентоспособности выпускников образовательной организации.</p> <p>3.Для общеобразовательной организации</p> <p><input type="checkbox"/> повышение конкурентоспособности и имиджа школы.</p>
Продолжительность проекта	1 год
Этапы реализации проекта	<p>I этап – Организационный (июль-август 2021 года) Обеспечить необходимые условия для создания методической лаборатории. Определение муниципальных стажировочных площадок.</p> <p>II этап – Деятельностный (сентябрь 2021 года - май 2021 года) Организовать деятельность муниципального методической лаборатории и муниципальных стажировочных площадок.</p> <p>III этап – Аналитический (июнь 2022 года) Обобщить результаты реализации проекта, разработать рекомендации для распространения полученного опыта.</p>
Основные направления мероприятий по проекту	Сводный план мероприятий будет представлен после определения ресурсов муниципальной системы образования и образовательных организаций, в частности.
Риски проекта	1. Недостаточный уровень квалификации методистов управления образования, задействованных в реализации проекта, и социальных партнеров,

	<p>организующих курсы повышения квалификации по теме проекта и, как следствие, низкий уровень курсовой подготовки руководителей и управленческих команд образовательных организаций.</p> <p>2. Незаинтересованность части руководителей образовательных учреждений района в реализации проекта: консерватизм, неприятие инновации, низкий уровень самооценки профессиональных дефицитов, профессиональное выгорание.</p>
Система организации контроля реализации проекта	<p>Осуществляет МКУ «Управление образования Буинского муниципального района» на каждом этапе реализации проекта.</p> <p>Размещение информации на сайте управления образования.</p>

## Введение

В системе образования распространена практика назначения руководителем общеобразовательного учреждения и заместителей директора школ наиболее опытных и компетентных педагогов, которые в процессе профессиональной деятельности получили знания, умения и навыки педагогической профессии. Управленческих знаний и опыта руководства организацией вновь назначаемые члены управленческой команды, как правило, не имеют.

Более того, начинающему руководителю и заместителям директора трудно представить весь объем управленческой деятельности, определить ее приоритетные направления, выбрать оптимальный вариант управленческого решения. При этом немалые затраты их управленческого труда направлены на поиск, освоение и использование на практике норм профессионального поведения, теоретических и практических знаний, накопленных системой управления образовательным учреждением.

Отсутствие управленческих знаний у членов школьной административной команды приводит к недостаточному уровню сформированности их профессиональной управленческой компетенции.

Многие руководители школ констатируют, что основная часть их рабочего времени уходит на менеджмент и административную работу, содержательная же часть отходит на второй план. При этом ведущие эксперты и исследователи образования говорят, что для обеспечения качественного образования, директора школ должны фокусироваться на образовательном процессе, на управлении, которое обеспечит развитие педагогов и существенно улучшит процесс обучения, а соответственно приведет к высоким достижениям школьников.

Под профессиональной компетенцией руководителя образовательного учреждения мы понимаем:

- круг профессиональных вопросов, в которых руководитель хорошо осведомлен;
- общую способность, которая позволяет руководителю установить связь между знанием и ситуацией, обнаружить систему действий для успешного решения профессиональных управленческих проблем.

Современный руководитель школы обеспечивает ее кадровую, управленческую, структурную и технологическую надежность, финансовую стабильность, реализует эффективные решения в условиях постоянных изменений для того, чтобы школа была надежной и показывала высокие образовательные результаты.

В этой связи расширяется спектр задач руководителя нового типа, а

именно эффективное управление интегрированными ресурсами многофункциональной образовательной организации, включающими кадровые, материально-технические, финансово-экономические, информационные.

Сегодня директор школы – это руководитель с высокой ответственностью за результат профессиональной деятельности всего педагогического коллектива, профессионал, умеющий создавать условия для развития своей организации, организатор управленческой команды.

Современный руководитель школы – это эффективный управленец, профессионал, который может и готов нести ответственность за управленческие решения, направленные на достижение стратегических целей.

Актуальность данного проекта для муниципальной системы образования Буинского муниципального района обусловлена тем, что:

1. За последние 3 года на должность руководителя и заместителей директоров школ назначены 12 педагогов, не имеющих управленческого опыта.
2. В современных условиях деятельности образовательных районов четко прослеживается необходимость в своевременной ротации управленческих кадров по причинам высокого процента руководящего аппарата предпенсионного и пенсионного возрастов. По состоянию на 01.04.2021 года доля «возрастных» руководителей достигает 25,5%.
3. низкий уровень готовности управленческих команд некоторых образовательных организаций к изменениям;
4. недостаточный уровень управленческой и административно-хозяйственной компетентности руководителей образовательных организаций.

Задача повышения качества профессионального образования руководителей может быть решена, в том числе, и за счет использования потенциала специальным образом организованной в муниципальном образовании методической работы. По результатам мониторингового исследования, проведенного среди руководителей образовательных организаций, не удовлетворены или удовлетворены частично подходом к организации повышения квалификации в среднем 62 % руководителей, а 70% руководителей не устраивает содержание программ КПК. 49 % руководителей выражают умеренное или сдержанное отношение к инновациям, а 51 % продолжают использовать в своей деятельности традиционные технологии и методики. Уровень сформированности профессиональных компетенций, связанных с использованием ИКТ -

технологий и переходом к цифровой школе, проектно-исследовательской деятельности, в большинстве недостаточный, что безусловно сказывается на эффективности деятельности управленческих команд образовательных организаций.

## **II. Цели и задачи проекта**

Образовательные организации ориентированы на создание равных возможностей для современного качественного образования, достижение высокого качества учебных результатов, позитивных результатов социализации обучающихся. *Гарантом реализации этих задач на уровне образовательной организации является её руководитель*, следовательно, повышаются требования к уровню подготовки и профессиональной компетентности руководителей образовательных организаций.

**Цель проекта:** оказание методического сопровождения профессионального роста руководителей и заместителей директоров общеобразовательных организаций на муниципальном уровне, обеспечение эффективной деятельности школьных управленческих команд.

**Основными задачами проекта** являются:

1. Повышение качества управленческой деятельности руководителей и заместителей директоров муниципальных образовательных организаций путем развития их методических и специальных профессиональных компетенций.

2. Совершенствование кадрового состава образовательных организаций.

3. Формирование, совершенствование и развитие профессиональных компетенций руководителей и заместителей директоров в создании управленческой команды образовательной организации, таких как готовность эффективно и продуктивно взаимодействовать с участниками образовательных отношений в целях реализации совместных проектов, готовность и способность применять индивидуальные и групповые технологии принятия решений в управлении организацией.

4. Диагностика профессиональных дефицитов руководителей образовательных организаций и организация работы по их устранению.

5. Разработка управленческого проекта, направленного на развитие школы

6. Подготовка адресных рекомендаций руководителям по повышению качества образования в управляемой ими образовательной организации.

7. Обеспечение сетевого взаимодействия образовательных организаций.



## Содержание проекта

В процессе инициации проекта руководителем проекта было проведено анкетирование 32 руководителей общеобразовательных учреждений и 32 заместителей директоров, по итогам которого были выявлены профессиональные дефициты респондентов, а именно: сложность в постановке профессиональных задач в связи с недостаточностью опыта, изменяющимися внешними условиями, в том числе нормативно-правовой базы, следствием чего является недостаточная управленческая гибкость и мобильность.

В связи с этим респонденты испытывает трудности, связанные с недостаточным психолого-управленческим сопровождением, чрезмерной заорганизованностью, с подготовкой и введением новой документации, реализацией инновационных проектов.

Надо также отметить, что три из пяти компетенций (социальные, познавательные и организационные), входящих в состав профессиональной компетенции руководителей образовательных учреждений, развиты у педагогов на достаточном уровне в процессе получения базового педагогического образования. Педагог, получив базовое педагогическое образование и выполняя педагогическую или управленческую деятельность, уже обладает способностями

- к сотрудничеству, ведению дискуссий, восприятию критики;
- согласованным действиям, направленным на достижение поставленных целей (социальная компетенция);
- систематизации, оценке профессиональной информации, самостоятельной идентификации собственных образовательных потребностей (познавательная компетенция);
- самостоятельной организации профессиональной деятельности на основе ее планирования и оценки (организационная компетенция).

Поэтому в ходе реализации проекта по совершенствованию профессиональных компетенций руководителей образовательных учреждений следует сделать акцент на формировании *специальной и методической компетенций*.

Проект направлен на развитие управленческих компетенций следующих категорий руководителей:

- начинающие руководители (в должности до 5-ти лет);
- «стажеры» руководители «предпенсионного», «пенсионного» возраста
- заместители руководителей;
- кадровый резерв.

Срок начала и окончания проекта – 01.07.2021 - 31.06.2022.

Руководитель проекта- заместитель начальника МКУ «Управление образования Буинского муниципального района» по учебно-методической работе А.Р.Бикчантаева

### Организация управления проектом

Роли в проекте	Ответственные лица
Руководитель муниципального методической лаборатории, координатор проекта	заместитель начальника по учебно-методической работе МКУ «Управление образования Буинского муниципального района»
Рабочая группа методической лаборатории	Методисты МКУ «Управление образования Буинского муниципального района», руководитель Школы управления, руководители РМО заместителей директоров по учебной и воспитательной работе, успешные директора, опытные заместители
Руководители муниципальных стажировочных площадок	Менторы- опытные руководители образовательных организаций, искренне заинтересованные в профессиональном росте своих коллег
Участники проекта	Школьные управленческие команды (директор+ заместители) Педагоги общеобразовательных организаций Буинского муниципального района (косвенно) Обучающиеся (косвенно) Родители (косвенно)
Социальные партнеры проекта	Сотрудники ГАОУ ДПО «Институт развития образования», ТИСБИ, К(П)ФУ
Информационное сопровождение проекта	Методист по ИКТ МКУ «Управление образования Буинского муниципального района»

Управление проектом представляет собой комплекс, включающий в себя следующие компоненты:

- области взаимодействия участников и команды проекта,
- фазы жизненного цикла проекта,
- процессы и функции управления проектом,
- временные параметры планирования и управления проектом.

### Основные направления реализации Проекта

Решение задач Проекта предполагает реализацию комплекса мероприятий по основным направлениям.

## **1. Повышение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций: формирование методической и организационной компетенций (классификации Э. Ф. Зеера)**

### **Методические компетенции**

- разработка программы нововведений и составление плана мероприятий по ее реализации;
- способность поставить цель и сформулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, умение использовать для их решения методы изученных наук;
- способность к проектной деятельности в профессиональной сфере, знание принципов системного анализа, умение строить и использовать модели для описания и прогнозирования различных явлений, осуществлять их качественный и количественный анализ;
- знание методов управления, умение организовать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в условиях противоречивых требований, знание основ педагогической деятельности;
- умение использовать объективные тенденции экономического развития, закономерности функционирования экономических систем, взаимодействие экономических процессов и их социальное содержание; сущность фискальной и денежно-кредитной, социальной и инвестиционной политики; приемы анализа и перспективного обоснования тенденций изменения национального рынка и разработки программ экономического роста; методологию анализа рыночной среды на микроэкономическом уровне, способы оценки производственно-экономического потенциала предприятия и пути достижения высокой эффективности производственного цикла; методы получения информации по вопросам использования производственных фондов, краткосрочного кредитования, организации безналичных расчетов и определять возможность их совершенствования; методологические и организационно-правовые аспекты менеджмента, технологию и экономический механизм менеджмента;
- проведение аналитической, исследовательской и

- рационализаторской работы по оценке социально-экономической обстановки и конкретных форм управления;
- владение методами прогнозирования развития социальноэкономических и организационных процессов в объектах управления и оценки их состояния по реальным возможностям экономического, социального и организационного развития

### **Специальные компетенции**

- способность находить нестандартные решения типовых задач или уметь решать нестандартные задачи разработка вариантов управленческих решений и обоснование выбора оптимального согласно критериям социально-экономической эффективности и экологической безопасности;
- приобретение опыта использования физкультурно-спортивной деятельности для достижения жизненных и профессиональных целей;
- умение использовать и составлять нормативные и правовые документы, относящиеся к будущей профессиональной деятельности;
- владение системой практических умений и навыков, обеспечивающих сохранение и укрепление здоровья, развитие и совершенствование психофизических способностей и качеств, самоопределение в физической культуре;
- знание и умение грамотно использовать в своей деятельности профессиональную лексику;
- умение использовать принципы, методы и цели рыночной сегментации, содержание формирования спроса и стимулирования сбыта, методы рекламной работы и «паблик рилейшнз»;
- владение элементарными навыками анализа учебно-воспитательных ситуаций, определения и решения педагогических задач

## **2. Профессиональное управление образовательной организацией: современная управленческая команда школы.**

### **Формы методической работы в рамках реализации проекта**

В рамках реализации проекта будут использованы современные формы методической работы, которые отвечают вызовам инновационной образовательной среды и обеспечивают:

- быстрое и своевременное решение поставленных задач,
- максимальную вовлеченность всех участников проекта и их работу на результат,
- повышение мотивации руководства школы на постоянное развитие и профессиональный рост.

Это возможно реализовать за счет использования современных инструментов организации групповой работы. К таким инструментам относятся инструменты фасилитации и модерации, а также всевозможные игровые техники, адаптированные под задачи методической работы.

**Фасилитация-** это определенный способ организации взаимодействия, создание условий, помогающих полностью вовлечь участников в процесс, активизировать потенциал группы, создать атмосферу открытости и доверия.

**Модерация-** это совокупность техник и инструментов, которые предполагают не только контроль над процессом, но и , в некоторых случаях, определенный контроль над содержанием, в том смысле, что модератор может иногда занимать экспертную позицию и направлять группу в сторону конкретного решения.

#### **Формы организации групповой работы:**

1. Техники использования стикеров и модерационных карт
2. Мировое кафе

**Бизнес-тренинг-** это активная форма обучения, направленная на получение практического опыта, обратной связи, использование новых моделей поведения. Бизнес-тренинг-это разновидность обучения, целью которого является развитие трудовых знаний, умений и навыков команды или отдельного сотрудника организации.

**Деловые игры** направлены на развитие самых разнообразных компетенций, освоение новых теоретических знаний, на диагностику уровня развития коллектива, выявление конфликтов, сплочение и др.

**Панельная лекция** – это дискуссионная площадка и способ общения спикера с большой аудиторией, в которой выступающий презентует достижения представляемой им сферы. В ходе встреч с представителями разных профессиональных направлений директора московских школ получают дополнительные знания, которые необходимы руководителю образовательной организации для подготовки московских школьников к жизни в современном мире.

#### **Тематические модули проекта**

1. Основные управленческие навыки.
2. Работа с профессиональной (управленческой) документацией
3. Управление образовательной деятельностью
4. Проектный подход в управлении образовательной организацией
5. Создание эффективной управленческой команды
6. Управление качеством образования
7. Личная эффективность, или развитие soft skills. Навыки современного лидера.

## Этапы и контрольные точки реализации проекта

№	Содержание	Сроки
<b>Подготовительный этап – <i>Организационный</i></b>		
1	<p>1.Сбор статистических данных об участниках проекта, качестве образования в ОО, информации о профессиональных проблемах и ограничениях руководителей и об эффективности деятельности школьных управленческих команд.</p> <p><b>«Карта профессиональных проблем»</b></p> <p>2. Создание нормативного обеспечения процесса организации и функционирования муниципальной методической лаборатории и муниципальных стажировочных площадок.</p> <p><b>«Портфель» распорядительных документов</b></p>	Июль-август 2021г.
<b>Основной этап – <i>деятельностный</i></b>		
2	<p>1.Работа муниципальной методической лаборатории профессионального развития руководителей и эффективной деятельности управленческих команд образовательных организаций.</p> <p>1.1. Организационно-структурная модель методической лаборатории. Проекты нормативных документов</p> <p>1.2. Локальные нормативные акты, регламентирующие основные направления деятельности лаборатории (Положение о методической лаборатории, План мероприятий методического сопровождения, Положение о проведении конкурсов, и т.д.)</p> <p>1.3. Повышение профессионального уровня управленческих команд и профессиональной компетентности руководителей (Программа семинаров, тренингов, модульных тематических школ, стажировок, МитАпов, форсайт сессий и панельных дискуссий. Планы сопровождения развития управленческих команд. Отчеты организаторов о результатах реализации методических мероприятий)</p> <p>1.4. Участие руководителей и их заместителей в профессиональных конкурсах (<b>Доля руководящих работников, принявших участие в конкурсах профессионального мастерства</b>)</p> <p>1.5.Разработка критериев определения эффективности</p>	Сентябрь 2021г.- май 2022г.

	деятельности управленческой команды образовательной организации. Смотр-конкурс управленческих команд ( <b>Доля организаций, принявших участие в смотре-конкурсе</b> )	
Заключительный этап – <i>аналитический</i>		
3	<p>1. Данные о динамике роста профессионального уровня руководящих кадров <b>Аналитический отчет</b></p> <p>2. Публикации, выступление на конференциях, аффилиция в профессиональных сообществах. (<b>Доля руководителей, распространяющих свой управленческий опыт и опыт деятельности управленческой команды школы</b>)</p> <p>3. Размещение материалов о работе муниципальной методической лаборатории в средствах массовой информации, в социальных сетях, на сайтах ОО.</p> <p>4. Анализ и мониторинг достижения поставленной цели и реализованных задач.</p>	Июнь 2022г.

### Ключевые риски и возможности проекта

№ п/п	Наименование риска/ Возможности	Действия по предупреждению риска/ реализации возможности
1.	Недостаточный уровень квалификации методистов управления образования по реализации проекта	Прохождение курсов повышения квалификации, онлайн курсов, самообразование
2.	Неприятие проекта некоторой частью руководителей ОО (консерватизм, неприятие инновации, низкий уровень самоосознания профессиональных дефицитов, профессиональное выгорание).	Мотивация руководителей к освоению и применению технологий эффективного управления образовательной организацией (моральное и материальное стимулирование)
3.	Ошибки в управлении проектом	Обучение участников проекта продуктивному взаимодействию в реализации его задач
4.	Формальный подход к проекту	Изучение опыта отделов (управлений) муниципальных образований и образовательных организаций других

		республик и регионов РФ
5.	Возможность повышения качества образования в школе	Рост мотивации обучающихся к учебной деятельности, педагогов - к процессу преподавания
6	Возможность повышения профессиональных компетенций членов школьных управленческих команд	Активное вовлечение административного аппарата школы к разработке методических материалов и обобщению передового инновационного опыта