

Федеральное государственное бюджетное научное учреждение
«Институт управления образование Российской академии образования»
(ФГБНУ «ИУО РАО»)

УТВЕРЖДАЮ

И.о. директора ФГБНУ «ИУО РАО»

канд. экон. наук

В.И. Абрамов
«24» сентября 2021 г.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЗАПИСКА
ПО МОДЕЛИ, ПОЗВОЛЯЮЩЕЙ ДИФФЕРЕНЦИРОВАТЬ НАВЫКИ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ДЛЯ ВЫДЕЛЕНИЯ
И АНАЛИЗА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Москва 2021

СПИСОК ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

Научный руководитель темы, руководитель Центра
управления образовательными системами, кандидат
педагогических наук, доцент

А.Н. Кузнецов

Главный научный сотрудник, доктор экономических наук,
профессор

О.Ю. Гордашникова

Главный научный сотрудник, доктор экономических наук,
доцент

Ю.М. Федорчук

Ведущий научный сотрудник, кандидат психологических
наук

К.Н. Скобельцина

Ведущий специалист

В.С. Молчанова

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Нормативные и правовые документы.....	6
2. Термины и определения	8
3. Актуальность разработки модели дифференциации навыков руководителей образовательных организаций общего образования	11
4. Концептуальное проектирование модели, позволяющей дифференцировать навыки руководителей общеобразовательных организаций для выделения и анализа управленческих компетенций.....	13
5. Функционал субъектов модели дифференциации навыков руководителей общеобразовательных организаций.....	25
6. Примерный формат дифференциации навыков руководителей общеобразовательных организаций для выделения и анализа управленческих компетенций.....	28
Заключение	31

ВВЕДЕНИЕ

В рамках выполнения государственного задания № 073-00006-21-04 от 04.06.2021 г. на тему «Теоретико-методологические основы профессионального развития руководителей общеобразовательных организаций» федеральным государственным бюджетным научным учреждением «Институт управления образованием Российской академии образования» (ФГБНУ «ИУО РАО») в соответствии с утвержденной программой исследования в III квартале 2021 года проведены работы по разработке модели, позволяющей дифференцировать навыки руководителей общеобразовательных организаций для выделения и анализа управленческих компетенций.

В соответствии с запланированными результатами федерального проекта «Современная школа» в рамках национального проекта «Образование» предполагается обеспечение дополнительного профессионального образования (далее – ДПО) управленческих кадров системы общего образования субъектов Российской Федерации по дополнительным профессиональным программам, включенным в федеральный реестр дополнительных профессиональных программ, при поддержке сертифицированных специалистов, в том числе с использованием дистанционных технологий, а также обеспечение актуализации профессиональных знаний, умений, навыков и компетенций управленческих кадров, в том числе руководителей общеобразовательных организаций.

Цель научно-исследовательской работы – разработка модели, позволяющей дифференцировать навыки руководителей общеобразовательных организаций для выделения и анализа управленческих компетенций, и проведение комплексной работы с решением следующих задач:

- подбора нормативных и правовых документов по научно-исследовательской работе;
- приведения терминологии;
- обоснования актуальности разработки модели дифференциации навыков руководителей образовательных организаций общего образования;
- концептуального проектирования модели, позволяющей дифференцировать навыки руководителей общеобразовательных организаций для выделения и анализа управленческих компетенций;
- описания функционала субъектов дифференциации навыков руководителей общеобразовательных организаций.

В этой связи научно-исследовательская работа по указанной теме имеет практическую значимость для организаций ДПО субъектов Российской Федерации, а также

подведомственных организаций Министерства просвещения Российской Федерации, которые занимаются подготовкой управленческих кадров. Назначение работы состоит в обогащении содержательной части дополнительных профессиональных программ лучшими управленческими практиками и диссеминации управленческого опыта в системе общего образования.

Результаты научно-исследовательской работы будут полезны для обсуждения представителями профильных организаций, занимающихся разработкой, реализацией и обновлением программ ДПО для директоров школ общего образования, в целях распространения управленческого опыта деятельности целевой аудитории, обмена опытом и лучшими управленческими практиками, достижения системных положительных эффектов в образовательных организациях и повышения качества общего образования в регионах.

1. НОРМАТИВНЫЕ И ПРАВОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ

Нормативно-правовой основой разработки модели, позволяющей дифференцировать навыки руководителей общеобразовательных организаций для выделения и анализа управленческих компетенций, являются документы в действующей редакции (по состоянию на 1 сентября 2021 года):

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 № 3273-р «Основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста» (в ред. распоряжения Правительства Российской Федерации от 07.10.2020 № 2580-р).

Основной принцип. *II Непрерывное профессиональное развитие педагогических работников и управленческих кадров.*

1. Создание и внедрение единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, в том числе с учетом формирования инфраструктуры и применения инновационных технологий для адресной реализации программ дополнительного профессионального образования.

Наименование мероприятия. *Реализация мероприятий, направленных на разработку и обновление дополнительных профессиональных программ для педагогических работников и управленческих кадров.*

Наименование мероприятия. *Организация обмена опытом и лучшими педагогическими практиками.*

3. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19.04.2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта “Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)”».

Обобщенная трудовая функция «Управление общеобразовательной организацией».

Трудовая функция «Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации».

Трудовая функция «Администрирование деятельности общеобразовательной организации».

Трудовая функция «Управление развитием общеобразовательной организации».

Трудовая функция «Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами».

Трудовые действия. Необходимые умения. Необходимые знания.

4. Паспорт национального проекта «Образование» (утвержденный президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16), федеральный проект «Современная школа».

Наименование результата. *Педагогические работники и управленческие кадры системы общего, дополнительного образования детей и профессионального образования субъектов Российской Федерации повысили уровень профессионального мастерства по дополнительным профессиональным программам.*

2. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Модель, позволяющая дифференцировать навыки руководителей общеобразовательных организаций для выделения и анализа управленческих компетенций, – это система, которая отражает информацию о субъектах (координаторах и операторах) дифференциации, проектирования и реализации навыков руководителей общеобразовательных организаций и процессе диссеминации опыта и лучших управленческих практик в целях достижения системных положительных эффектов в образовательных организациях и повышения качества общего образования.

Руководитель общеобразовательной организации – это физическое лицо, которое в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, учредительными документами юридического лица (организации) и локальными нормативными актами осуществляет руководство этой организацией, в том числе выполняет функции ее единоличного исполнительного органа.

Координатор федерального уровня – профильный департамент Министерства просвещения Российской Федерации, осуществляющий координационное и консультационное сопровождение процедур диссеминации управленческого опыта в системе общего образования.

Координатор регионального уровня – структурное подразделение, курирующее сферу общего образования, органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющего государственное управление в сфере образования, для координационного и консультационного сопровождения диссеминации управленческого опыта в региональной системе общего образования.

Оператор дифференциации – подведомственная организация Министерства просвещения Российской Федерации, осуществляющая дифференциацию навыков для выделения и анализа управленческих компетенций руководителей общеобразовательных организаций.

Оператор проектирования – подведомственная организация Министерства просвещения Российской Федерации и (или) подведомственная организация органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющего государственное управление в сфере образования. Оператор проектирования осуществляет администрирование и обновление цифрового банка управленческих кейсов для цифровой

экосистемы ДПО, а также для аттестационных процедур руководителей общеобразовательных организаций.

Оператор ДПО – подведомственная организация Министерства просвещения Российской Федерации и (или) подведомственная организация органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющего государственное управление в сфере образования. Оператор ДПО осуществляет разработку, реализацию и обновление программ ДПО, включая управленческие кейсы для руководителей общеобразовательных организаций.

Дифференцирование навыков руководителей общеобразовательной организации – это выделение навыков целевой аудитории для дальнейшего анализа управленческих компетенций в целях обмена опытом и лучшими управленческими практиками.

Навыки руководителей общеобразовательных организаций – это умения, сформированные в процессе получения профессионального опыта.

Компетенция – это формально описанные требования к личностным, профессиональным и т. п. качествам руководителя общеобразовательной организации, это личностная способность руководителя применять знания и навыки для решения профессиональных задач.

Профессиональные компетенции – это профессиональная пригодность и способность руководителя общеобразовательной организации к выполнению задач и обязанностей по занимаемой им должности.

Управленческие компетенции руководителя общеобразовательной организации – это способность и готовность целостно и глубоко анализировать, выявлять, точно формулировать проблемы образовательной организации и находить из большего числа альтернативных подходов к их решению наиболее целесообразный и эффективный способ относительно конкретной ситуации этой организации. Управленческие компетенции определяют способность руководителя осуществлять административные процессы управления деятельностью образовательной организации.

Анализ управленческих компетенций – это метод исследования, цель которого заключается в изучении способностей руководителя общеобразовательной организации администрировать процессы управления деятельностью образовательной организации.

Профессиональный стандарт – это характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции.

Трудовая функция – система трудовых действий в рамках обобщенной трудовой функции.

Трудовые действия – это процесс взаимодействия работника с предметом труда, при котором достигается определенная задача.

Ситуационные проблемы в управлении общеобразовательной организацией – это проблемы, связанные с нарушением деятельности образовательной организации, зависят от конкретной ситуации в организации и ее окружения.

Целевая аудитория – это группа руководителей общеобразовательных организаций по лучшим образовательным результатам и достижениям.

Управленческий кейс – это эффективный способ моделирования управленческой ситуации по отдельной трудовой функции (комплекса трудовых функций) руководителя общеобразовательной организации.

Управленческий видеокейс – это сохраненная видеозапись управленческой ситуации по отдельной трудовой функции (комплекса трудовых функций) руководителя общеобразовательной организации.

Цифровой банк управленческих кейсов – это банк успешных решений управленческих ситуаций в цифровой экосистеме ДПО, предназначенных для обмена передовым управленческим опытом.

Цифровая экосистема ДПО – это основной инструмент Единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров.

Диссеминация управленческого опыта – это распространение опыта и лучших управленческих практик в целях достижения системных положительных эффектов в образовательных организациях и повышения качества общего образования.

Управленческий опыт как основа управленческих компетенций подразумевает наличие теоретических знаний и умение применять их в профессиональной деятельности.

3. АКТУАЛЬНОСТЬ РАЗРАБОТКИ МОДЕЛИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ НАВЫКОВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Актуальность выполнения научно-исследовательской работы подтверждается реализацией целевого показателя федерального проекта «Современная школа» национального проекта «Образование» – обеспечения ДПО управленческих кадров системы общего образования субъектов Российской Федерации по дополнительным профессиональным программам, включенным в федеральный реестр дополнительных профессиональных программ, при поддержке сертифицированных специалистов, в том числе с использованием дистанционных технологий, а также обеспечения актуализации профессиональных знаний, умений, навыков и компетенций управленческих кадров, в том числе руководителей общеобразовательных организаций.

В связи с этим актуализируется вопрос о разработке модели, позволяющей дифференцировать навыки руководителей общеобразовательных организаций для выделения и анализа управленческих компетенций, направленной на диссеминацию профессионального опыта, основных мотивов и стимулов его приобретения с целью усиления результативности функционирования образовательных организаций за счет повышения качества применяемых для нее управленческих решений. Полученный результат позволит:

- дифференцировать навыки для выделения и анализа управленческих компетенций руководителей общеобразовательных организаций на основе анализа трудовых действий из профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»;

- выявить проблемы в управлении общеобразовательной организацией, требующие проявления дифференцированных навыков;

- выбрать общеобразовательные организации по лучшим результатам и достижениям на основе комплексного анализа образовательных результатов по ВПР, НИКО, ГИА, ГВЭ, международным сравнительным исследованиям качества общего образования, общероссийской и региональной оценки по модели PISA;

- выявить руководителей общеобразовательных организаций с лучшими результатами и достижениями на основе комплексного анализа образовательных результатов по ВПР, НИКО, ГИА, ГВЭ, международным сравнительным исследованиям качества общего образования, общероссийской и региональной оценки по модели PISA;

- получить решение ситуационных проблем в управлении общеобразовательной организацией выборочной совокупностью руководителей общеобразовательных организаций;
- сформировать управленческие кейсы (бумажные и видеокейсы);
- создать цифровой банк управленческих кейсов для цифровой экосистемы ДПО и аттестации руководителей общеобразовательных организаций;
- разработать программы ДПО для директоров школ общего образования, используя разбор конкретных управленческих ситуаций, подходы к их решению, с учетом управленческого опыта деятельности целевой аудитории, обмена опытом и лучшими управленческими практиками;
- диссеминацию управленческого опыта для системы общего образования.

4. КОНЦЕПТУАЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ МОДЕЛИ, ПОЗВОЛЯЮЩЕЙ ДИФФЕРЕНЦИРОВАТЬ НАВЫКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ДЛЯ ВЫДЕЛЕНИЯ И АНАЛИЗА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Основными условиями концептуального проектирования модели, позволяющей дифференцировать навыки руководителей общеобразовательных организаций для выделения и анализа управленческих компетенций, являются:

- нормативно-правовое обеспечение дифференциации навыков руководителей общеобразовательных организаций;
- функционально-структурное обеспечение дифференциации навыков, выделения и анализа управленческих компетенций руководителей образовательных организаций общего образования.

В основу выделения навыков целевой аудитории для дальнейшего анализа управленческих компетенций в целях обмена опытом и лучшими управленческими практиками принята структура профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)», согласно которой дифференциацию навыков руководителей общеобразовательных организаций целесообразно проводить по следующим этапам:

- изучение обобщенной трудовой функции, включающей совокупность связанных между собой трудовых функций, по функциональной карте вида профессиональной деятельности профессионального стандарта (таблица 1);
- анализ трудовых действий по трудовым функциям руководителей общеобразовательных организаций (таблица 2);
- определение навыков директоров образовательных организаций общего образования на основе трудовых действий (таблица 3).

Таблица 1

Функциональная карта вида профессиональной деятельности профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»

Обобщенная трудовая функция	Трудовая функция
Управление общеобразовательной организацией	Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации
	Администрирование деятельности

	общеобразовательной организации
	Управление развитием общеобразовательной организации
	Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами

Таблица 2

**Трудовые действия по трудовым функциям профессионального стандарта
«Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»**

Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации
Планирование результатов реализации образовательных программ и осуществления образовательной деятельности образовательной организации
Организация разработки, корректировки и утверждения основных образовательных программ в соответствии с ФГОС ДО, Федеральным государственным образовательным стандартом начального общего образования (далее – ФГОС НОО), Федеральным государственным образовательным стандартом основного общего образования (далее – ФГОС ООО), Федеральным государственным образовательным стандартом среднего общего образования (далее – ФГОС СОО), Федеральным государственным образовательным стандартом начального общего образования обучающихся с ОВЗ с учетом примерных основных образовательных программ и примерных адаптированных основных общеобразовательных программ; дополнительных общеобразовательных программ и программ профессионального обучения
Управление деятельностью по реализации образовательных программ, в том числе в сетевой форме
Организация присмотра и ухода за детьми, обеспечение содержания, лечения, реабилитации, коррекции, психолого-педагогической поддержки, интерната и иной деятельности
Организация коррекционной работы и инклюзивного образования
Формирование системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов обучающихся, направленной на самоопределение, самообразование и профессиональную ориентацию
Контроль качества реализации образовательных программ, принятие управленческих решений по коррекции и улучшению организации образовательной деятельности
Руководство деятельностью по созданию условий социализации обучающихся и индивидуализации обучения
Управление формированием образовательной среды, в том числе цифровой образовательной среды
Руководство системой психолого-педагогического сопровождения обучающихся
Управление формированием и функционированием системы методического и организационно-педагогического обеспечения реализации образовательной деятельности
Организация просветительской и консультативной деятельности с обучающимися, родителями (законными представителями) и педагогическими работниками общеобразовательной организации

Организация работ по самообследованию общеобразовательной организации, внутришкольному контролю, обеспечению функционирования внутренней системы оценки качества образования, мониторингу образовательных результатов обучающихся
Организация реализации требований федеральных государственных образовательных стандартов к кадровым, финансово-экономическим, материально-техническим, психолого-педагогическим, информационно-методическим условиям реализации образовательных программ
Администрирование деятельности общеобразовательной организации
Руководство общеобразовательной организацией на основе принципов государственно-общественного управления, включая формирование и поддержку коллегиальных органов управления общеобразовательной организацией с привлечением представителей участников образовательных отношений
Руководство разработкой, актуализацией и утверждением локальных нормативных актов общеобразовательной организации
Организация приема, перевода обучающихся в общеобразовательную организацию и их отчисления
Формирование и поддержка организационной культуры общеобразовательной организации
Планирование, координация и контроль деятельности структурных подразделений общеобразовательной организации
Руководство административной, финансовой и хозяйственной деятельностью в соответствии с учредительными документами общеобразовательной организации
Организация доступной и безопасной среды в общеобразовательной организации для обучающихся, родителей (законных представителей) и работников общеобразовательной организации
Обеспечение реализации кадровой политики, осуществление подбора и расстановки кадров в соответствии с уставом общеобразовательной организации
Управление деятельностью по привлечению и контролю использования финансовых ресурсов
Управление имущественным комплексом общеобразовательной организации и его развитием
Организация и контроль работы системы питания в общеобразовательной организации
Обеспечение комплексной безопасности общеобразовательной организации
Управление информационными ресурсами общеобразовательной организации, в том числе официальным сайтом общеобразовательной организации
Руководство деятельностью по созданию безопасных условий обучения и воспитания, организации питания обучающихся и работников, обеспечению охраны их здоровья и соответствия условий реализации образовательных программ установленным нормам и правилам
Руководство формированием отчетности о деятельности образовательной организации, анализ данных отчетов и коррекция на этой основе деятельности образовательной организации
Управление развитием общеобразовательной организации
Руководство развитием общеобразовательной организации с учетом правовых норм законодательства Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативных правовых актов муниципального района / городского округа Российской Федерации
Прогнозирование количественных и качественных параметров развития общеобразовательной организации с учетом социально-экономических,

социокультурных и этнокультурных аспектов среды
Руководство разработкой программы развития общеобразовательной организации совместно с коллегиальными органами управления
Управление реализацией программы развития общеобразовательной организации, ее ресурсное обеспечение, координация деятельности участников образовательных отношений
Планирование образовательной, организационно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности общеобразовательной организации в соответствии с учредительными документами общеобразовательной организации и программой развития общеобразовательной организации
Контроль и оценка результативности и эффективности реализации программы развития общеобразовательной организации
Обеспечение условий для разработки, апробации и внедрения образовательных инициатив и инноваций
Реализация государственной политики в сфере цифровой трансформации образовательной организации и развитие цифровой образовательной среды
Представление публичной отчетности о состоянии и перспективах развития общеобразовательной организации
Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами
Определение потребностей, направлений и ожидаемых результатов взаимодействия с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами
Определение форматов взаимодействия, в том числе сетевого взаимодействия
Организация взаимодействия общеобразовательной организации с участниками образовательных отношений, органами государственной власти, местного самоуправления, учредителем (собственником), общественными и другими организациями, представителями СМИ
Представление общеобразовательной организации во взаимодействии с органами государственной власти и органами местного самоуправления, в том числе надзорными органами
Представление общеобразовательной организации 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 общеобразовательной организации, родителей (законных представителей), осуществляемой в общеобразовательной организации и не запрещенной законодательством Российской Федерации
Организация и координация социального партнерства с местным и бизнес-сообществами, организациями культуры, досуга и спорта, другими образовательными организациями по реализации образовательных и досугово-развивающих программ, мероприятий и событий
Формирование положительного имиджа общеобразовательной организации
Обеспечение административно-организационной поддержки взаимодействия работников общеобразовательной организации с родителями (законными представителями)
Контроль и оценка результатов взаимодействия с органами государственной власти, органами местного самоуправления, участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами для его дальнейшего развития и совершенствования

Навыки руководителей общеобразовательных организаций в соответствии с трудовыми функциями профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»

Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации
Планировать результаты реализации образовательных программ образовательной организации
Обеспечивать преемственность целей, задач и содержания образовательных программ всех уровней общего образования
Организовывать разработку, коррекцию основных общеобразовательных программ, формы организации обучения и воспитания, основываясь на социальных запросах участников образовательных отношений, возможностях обучающихся, педагогического коллектива и требованиях к содержанию, условиям и результатам реализации образовательных программ в соответствии с ФГОС соответствующего уровня
Управлять разработкой и корректировкой образовательных программ по результатам мониторинговых исследований различного уровня с учетом мнений участников образовательных отношений
Определять перечень дополнительных общеобразовательных программ, основываясь на социальных запросах обучающихся и их родителей (законных представителей) и требованиях к условиям реализации образовательных программ
Обеспечивать учет в содержании и организации образовательного процесса этнокультурных особенностей развития обучающихся
Анализировать, адаптировать и применять национальный и международный опыт, практики и технологии разработки и реализации образовательных программ, требования российских и международных стандартов в области качества образования
Определять список учебников из федерального перечня учебников и учебных пособий, допущенных к использованию при реализации основных общеобразовательных программ
Управлять реализацией образовательных программ общеобразовательной организации, в том числе в сетевой форме
Организовывать при реализации образовательных программ обеспечение социализации и индивидуализации развития обучающихся на основе их воспитания в соответствии с духовно-нравственными, социокультурными ценностями и принятыми в обществе правилами поведения
Обеспечивать требования к реализации образовательных программ с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения
Обеспечивать реализацию образовательных программ и деятельность организации в период введения чрезвычайного положения, режима повышенной готовности или чрезвычайной ситуации
Выполнять требования по организации присмотра и ухода за детьми, обеспечению содержания, лечения, реабилитации, коррекции, психолого-педагогической поддержки, интерната и иной деятельности
Организовывать коррекционную работу и инклюзивное образование
Руководить деятельностью по диагностике обучающихся для выявления способностей и одаренности, обеспечением участия обучающихся в конкурсах, олимпиадах, проектах различного уровня, организацией работ с одаренными обучающимися, в том числе

профильного, предпрофильного обучения, индивидуально-групповых занятий, неаудиторных занятий, организацией проектной и исследовательской деятельности
Руководить деятельностью по проведению мероприятий, стимулирующих творческие и спортивные достижения обучающихся, интерес к научной, творческой и физкультурно-спортивной деятельности, волонтерскому движению
Управлять реализацией мероприятий по профилактике правонарушений среди несовершеннолетних
Анализировать деятельность и результаты реализации образовательных программ и выполнять коррекцию организации образовательной деятельности
Руководить деятельностью по созданию условий социализации обучающихся и индивидуализации обучающихся
Управлять формированием информационной образовательной среды, в том числе цифровой образовательной среды
Обеспечивать условия для реализации образовательных программ с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий с учетом функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных и телекоммуникационных технологий, соответствующих технических средств, обеспечивающих освоение обучающимися образовательных программ в полном объеме независимо от места нахождения обучающихся
Обеспечивать специальные условия для получения образования в соответствии с возрастными, индивидуальными особенностями и особыми образовательными потребностями, развитие способностей и творческого потенциала каждого обучающегося
Обеспечивать специальные условия обучающимся с ОВЗ, учитывающие особенности их психофизического развития
Обеспечивать условия для применения в общеобразовательной организации образовательных технологий и средств обучения
Управлять системой психолого-педагогического сопровождения обучающихся
Управлять формированием и функционированием системы методического и организационно-педагогического обеспечения реализации образовательной деятельности
Формировать образовательную среду общеобразовательной организации, обеспечивающую содержательную, методическую, технологическую целостность образовательной деятельности
Организовывать просветительную и консультативную деятельность с обучающимися, родителями (законными представителями) и педагогическими работниками общеобразовательной организации
Организовывать проведение самообследования организации, процедур внутришкольного контроля, внутренней системы оценки качества образования, мониторинга образовательных результатов обучающихся
Обеспечивать реализацию требований федеральных государственных стандартов к условиям реализации образовательных программ
Применять в профессиональной деятельности правовые нормы, регулирующие разработку и реализацию образовательных программ
Контролировать реализацию образовательной деятельности в соответствии с требованиями санитарно-эпидемиологических правил и нормативов к устройству, содержанию и организации режима работы общеобразовательных организаций
Обеспечивать защиту прав и свобод обучающихся и работников общеобразовательной организации

Администрирование деятельности общеобразовательной организации	
Осуществлять текущее руководство образовательной организацией на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности	
Создавать условия для участия участников образовательных отношений в управлении образовательной деятельностью образовательной организации в пределах их компетенции	
Применять в профессиональной деятельности правовые нормы, регулирующие деятельность общеобразовательной организации, разрабатывать соответствующие локальные нормативные акты	
Формировать управленческую команду, распределять обязанности и делегировать полномочия	
Формировать организационную культуру общеобразовательной организации	
Планировать и контролировать деятельность структурных подразделений общеобразовательной организации	
Организовывать системную административно-хозяйственную работу общеобразовательной организации	
Организовывать систему приема, перевода обучающихся в образовательной организации и их отчисления	
Организовывать систему делопроизводства и документооборота общеобразовательной организации	
Обеспечивать исполнение локальных нормативных актов общеобразовательной организации по организации и осуществлению образовательной деятельности	
Организовывать работы по защите персональных данных обучающихся и работников общеобразовательной организации	
Формировать организационную структуру, штатное расписание, планировать потребность в кадрах, организовывать их подбор, прием на работу, допуск к работе, определять должностные обязанности	
Планировать распределение финансово-экономических, материальных, кадровых, методических, информационных ресурсов общеобразовательной организации	
Формировать систему мотивации и условия для профессионального развития педагогических и иных работников общеобразовательной организации, включая дополнительное профессиональное образование	
Формировать фонд оплаты труда и обеспечивать своевременную выплату заработной платы, пособий и иных выплат работникам общеобразовательной организации	
Организовывать аттестацию работников на соответствие занимаемой должности	
Реализовывать меры по предупреждению коррупции в общеобразовательной организации	
Управлять деятельностью по привлечению и контролю использования финансовых ресурсов	
Формировать документы финансового и управленческого учета, согласование статей бюджета в соответствии с программой развития общеобразовательной организации	
Организовывать и контролировать контрактную, договорную и претензионную деятельность	
Управлять развитием имущественного комплекса общеобразовательной организации, обеспечивать сохранность имущества, средств обучения, оборудования и инвентаря	
Управлять обеспечением безопасной эксплуатации инженерно-технических коммуникаций, оборудования и инфраструктуры общеобразовательной организации	
Организовывать обеспечение энергосбережения и энергетической эффективности здания	
Организовывать и контролировать работу системы питания в общеобразовательной организации	

Формировать в общеобразовательной организации безопасную и доступную среду, обеспечивать выполнение требований охраны здоровья обучающихся, охраны труда и здоровья работников общеобразовательной организации
Обеспечивать реализацию требований к комплексной безопасности, антитеррористической и противокриминальной защищенности общеобразовательной организации
Обеспечивать соблюдение правил санитарно-гигиенического режима, техники безопасности и охраны труда
Обеспечивать реализацию требований к технологическим (аппаратным и программным), информационным и организационным ресурсам общеобразовательных организаций для развития информационной образовательной среды
Контролировать административно-хозяйственную и финансовую деятельность общеобразовательной организации
Организовывать оказание первой помощи при несчастных случаях и внезапных заболеваниях
Пользоваться навыками оказания первой помощи больным и пострадавшим
Осуществлять мониторинг, анализ, оценку и контроль эффективности и результативности деятельности общеобразовательной организации и коррекцию на основе их данных этой деятельности
Управлять информационными ресурсами общеобразовательной организации, в том числе организовывать работу официального сайта общеобразовательной организации
Организовывать ведение отчетности о деятельности общеобразовательной организации и ее представление заинтересованным сторонам
Обеспечивать соблюдение условий транспортной безопасности перевозок обучающихся
Организовывать и контролировать систему питания в общеобразовательной организации
Использовать в профессиональной деятельности информационно-коммуникационные технологии, применяемые в управлении общеобразовательной организацией
Управление развитием общеобразовательной организации
Анализировать тенденции развития общего образования в Российской Федерации и в мире, федеральные, региональные и местные инициативы и приоритеты экономического и социального развития, эффективные практики деятельности общеобразовательных организаций
Анализировать деятельность общеобразовательной организации, роль в социуме, уровень социального партнерства и степень интегрированности в местное сообщество
Формировать миссию и стратегию организации, определять целевые показатели развития общеобразовательной организации
Разрабатывать стратегию обеспечения качества образовательной деятельности в общеобразовательной организации с привлечением участников образовательных отношений
Обеспечивать разработку программы развития общеобразовательной организации с ориентацией на федеральные, региональные и местные приоритеты и социальные запросы
Утверждать по согласованию с учредителем программу развития общеобразовательной организации
Применять программно-проектные методы организации деятельности
Применять подходы и методы управления развитием общеобразовательной организации, обеспечивающие повышение качества образования и эффективность деятельности организации
Планировать организационно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность общеобразовательной организации для реализации программы развития

Управлять реализацией программы развития общеобразовательной организации, ее ресурсным обеспечением, координировать деятельность участников образовательных отношений
Производить оценку реализации стратегии развития общеобразовательной организации, определять изменения, происходящие во внутренней и внешней среде, основные показатели и результаты реализации программы ее развития, обеспечивающие повышение качества образования и эффективность деятельности организации
Организовывать инновационную деятельность в общеобразовательной организации
Реализовывать проекты в сфере цифровой трансформации образовательной организации
Формировать и представлять регулярную публичную отчетность о состоянии и перспективах развития общеобразовательной организации
Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами
Определять цели, ожидаемые результаты и форматы взаимодействия с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами, в том числе сетевого взаимодействия
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 общеобразовательной организации
Представлять общеобразовательную организацию в государственных, муниципальных, общественных и других органах, учреждениях, иных организациях
Осуществлять и развивать социальное партнерство, установленное действующим законодательством Российской Федерации
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 общеобразовательной организации при взаимодействии с учредителем, органами государственной власти, органами местного самоуправления, социальными партнерами
Организовывать на уровне общеобразовательной организации процессы, связанные с лицензированием и аккредитацией
Управлять обеспечением информационной открытости и доступности общеобразовательной организации
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 общеобразовательной организации результатов проверок, реализацию предписаний контрольных и надзорных органов
Содействовать формированию и функционированию деятельности профессиональных педагогических сообществ по вопросам обучения и воспитания
Управлять формированием событийного пространства общеобразовательной организации
Координировать деятельность участников образовательных отношений, предупреждать и конструктивно разрешать конфликты, возникающие при реализации образовательных программ

Осуществлять контроль и оценку эффективности взаимодействия и представления интересов общеобразовательной организации

Проектирование модели, позволяющей дифференцировать навыки руководителей общеобразовательных организаций для выделения и анализа управленческих компетенций, включает функциональное взаимодействие субъектов, которое может стать прообразом технологии выполнения административных работ, распределение полномочий и ответственности:

- координатора федерального уровня – профильного департамента Министерства просвещения Российской Федерации, осуществляющего координационное и консультационное сопровождение диссеминации управленческого опыта в системе общего образования;

- координатора регионального уровня – структурного подразделения, курирующего сферу общего образования, органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющего государственное управление в сфере образования, для координационного и консультационного сопровождения диссеминации управленческого опыта в региональной системе общего образования;

- оператора дифференциации – подведомственной организации Министерства просвещения Российской Федерации, осуществляющей дифференциацию навыков для выделения и анализа управленческих компетенций руководителей общеобразовательных организаций;

- оператора проектирования – подведомственной организации Министерства просвещения Российской Федерации и (или) подведомственной организации органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющего государственное управление в сфере образования. Оператор проектирования осуществляет администрирование и обновление цифрового банка управленческих кейсов для цифровой экосистемы ДПО, а также для аттестационных процедур руководителей общеобразовательных организаций;

- оператора ДПО – подведомственной организации Министерства просвещения Российской Федерации и (или) подведомственной организации органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющего государственное управление в сфере образования. Оператор ДПО осуществляет разработку, реализацию и обновление программ ДПО, включая управленческие кейсы для руководителей общеобразовательных организаций;

- руководителей общеобразовательных организаций.

Целевое назначение проектируемой модели состоит в диссеминации управленческого опыта деятельности целевой аудитории, обмене опытом и лучшими управленческими практиками. Модель, позволяющая дифференцировать навыки руководителей общеобразовательных организаций для выделения и анализа управленческих компетенций, представлена на рисунке 1.

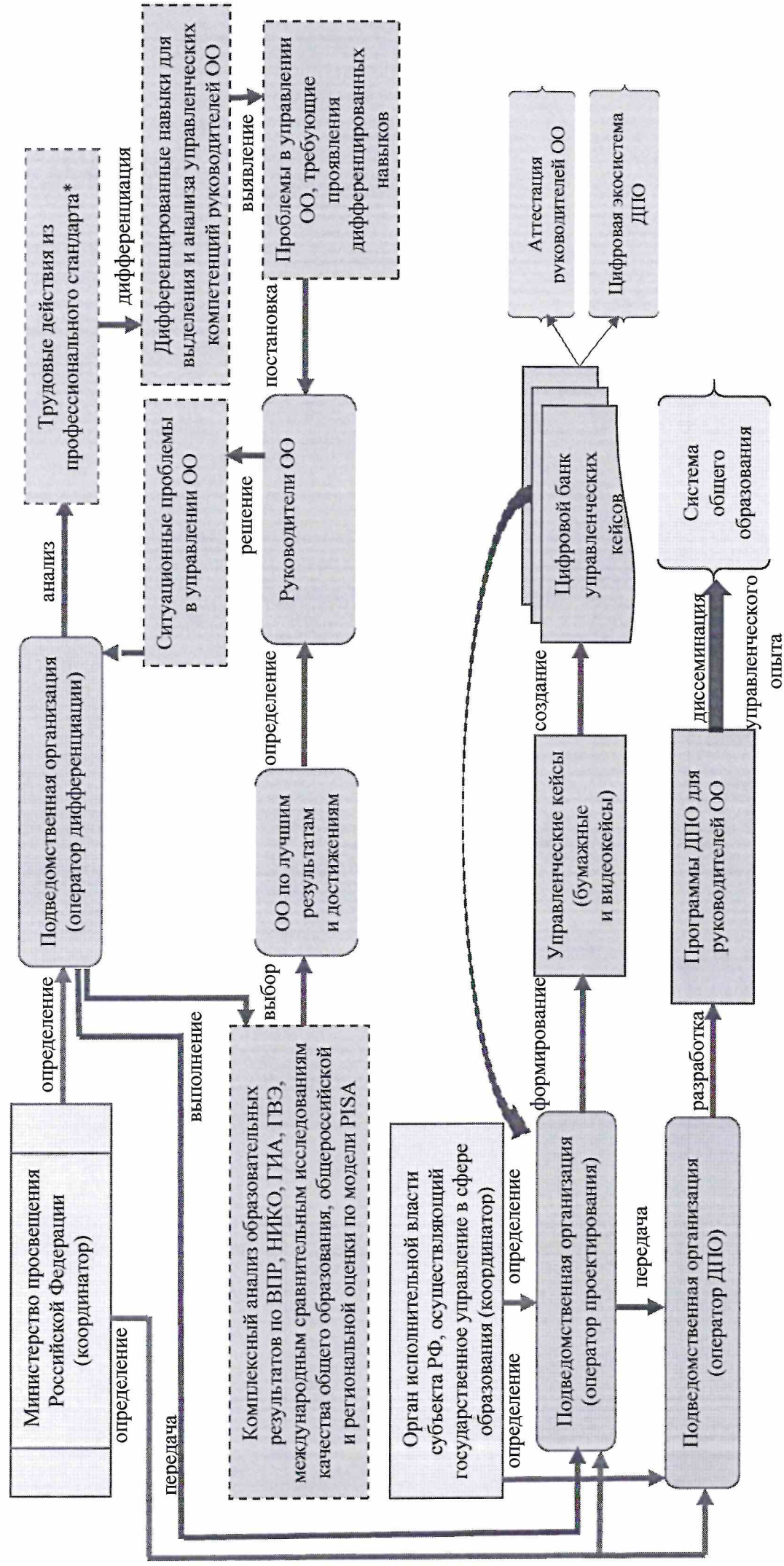


Рис. 1. Модель, позволяющая дифференцировать навыки руководителей общеобразовательных организаций для выделения и анализа управленческих компетенций

5. ФУНКЦИОНАЛ СУБЪЕКТОВ МОДЕЛИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ НАВЫКОВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Структурные элементы модели дифференциации руководителей общеобразовательных организаций для выделения и анализа управленческих компетенций представлены на рисунке 2.

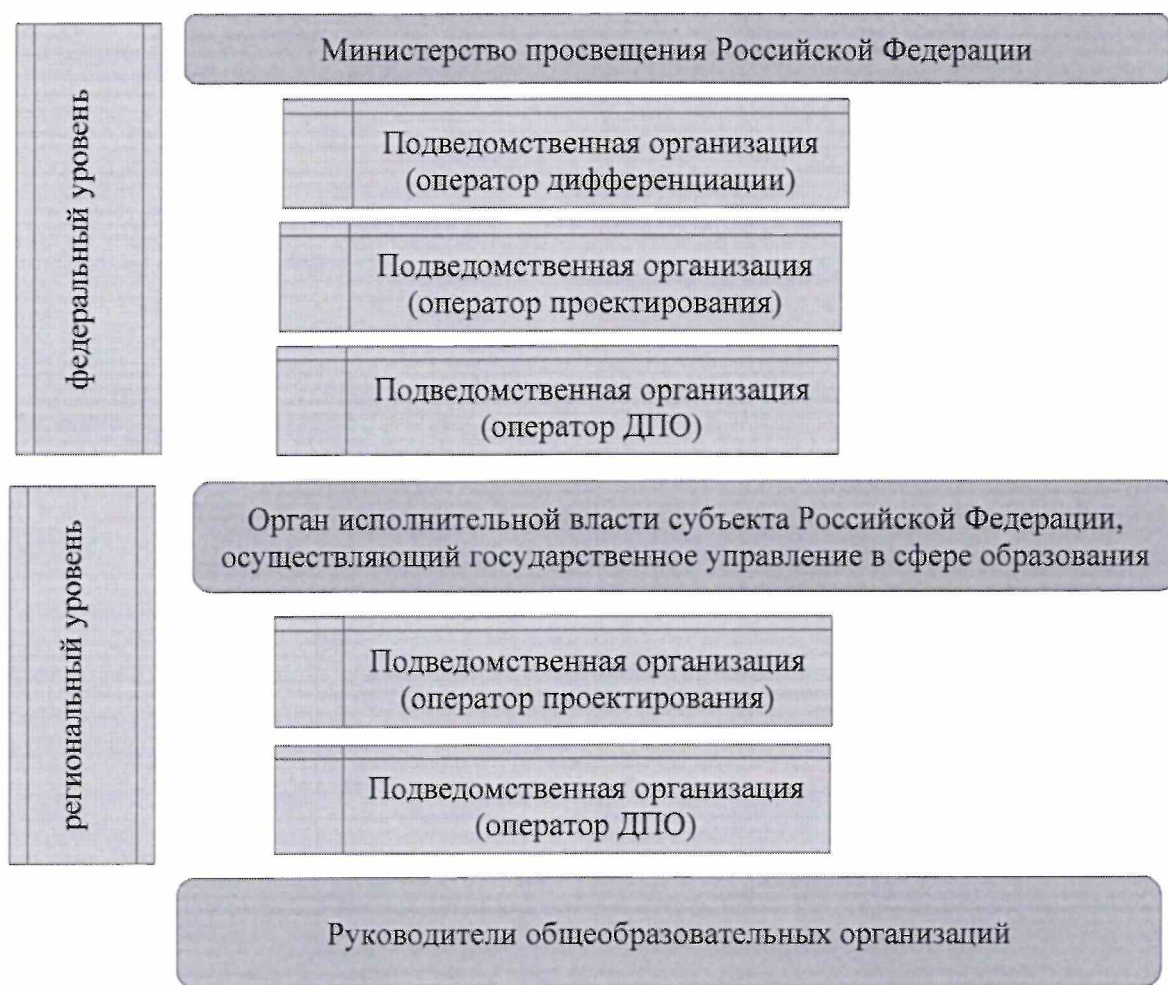


Рис. 2. Структурные элементы модели дифференциации навыков руководителей общеобразовательных организаций

Координатор федерального уровня – профильный департамент Министерства просвещения Российской Федерации.

Функционал:

- определение оператора дифференциации – подведомственной организации Министерства просвещения Российской Федерации;
- определение оператора проектирования – подведомственной организации Министерства просвещения Российской Федерации;

- определение оператора ДПО – подведомственной организации Министерства просвещения Российской Федерации;

- координационное и консультационное сопровождение диссеминации управленческого опыта в системе общего образования.

Координатор регионального уровня – структурное подразделение, курирующее сферу общего образования, органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющего государственное управление в сфере образования.

Функционал:

- определение оператора проектирования – подведомственной организации органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющего государственное управление в сфере образования;

- определение оператора ДПО – подведомственной организации органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющего государственное управление в сфере образования;

- координационное и консультационное сопровождение диссеминации управленческого опыта в региональной системе общего образования.

Оператор дифференциации – подведомственная организация Министерства просвещения Российской Федерации, осуществляющая дифференциацию навыков для выделения и анализа управленческих компетенций руководителей общеобразовательных организаций.

Функционал:

- анализ трудовых действий руководителя общеобразовательной организации на основе профессионального стандарта ««Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»»;

- дифференцирование навыков руководителей общеобразовательных организаций для выделения и анализа управленческих компетенций;

- выявление проблем в управлении общеобразовательной организацией, требующих проявления дифференцированных навыков, для постановки их целевой аудитории руководителей общеобразовательных организаций;

- выполнение комплексного анализа образовательных результатов по ВПР, НИКО, ГИА, ГВЭ, международным сравнительным исследованиям качества общего образования, общероссийской и региональной оценки по модели PISA;

- выбор общеобразовательных организаций по лучшим результатам и достижениям;

- определение руководителей общеобразовательных организаций для решения ситуационных проблем в управлении образовательной организацией;

- передача оператору проектирования информационного ресурса практического опыта решения целевой аудитории ситуационных проблем в управлении образовательной организацией.

Оператор проектирования – подведомственная организация Министерства просвещения Российской Федерации и (или) подведомственная организация органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющего государственное управление в сфере образования.

Функционал:

- формирование управленческих кейсов (бумажных и видеокейсов), направленных на развитие управленческих компетенций директоров школ общего образования через моделирование успешных практических действий;

- создание, администрирование и обновление цифрового банка управленческих кейсов для цифровой экосистемы ДПО, а также для аттестационных процедур руководителей общеобразовательных организаций;

- передача оператору ДПО информационного ресурса практического опыта решения целевой аудитории ситуационных проблем в управлении образовательной организацией из цифрового банка управленческих кейсов.

Оператор ДПО – подведомственная организация Министерства просвещения Российской Федерации и (или) подведомственная организация органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющего государственное управление в сфере образования.

Функционал:

- разработка программ ДПО для руководителей общеобразовательных организаций, включающих решение ситуационных проблем директоров школ общего образования, обеспечивающих диссеминацию управленческого опыта в управлении образовательной организацией общего образования;

- реализация и обновление программ ДПО для руководителей общеобразовательных организаций.

Руководители общеобразовательных организаций.

Функционал:

- решение ситуационных проблем в управлении общеобразовательной организацией.

6. ПРИМЕРНЫЙ ФОРМАТ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ НАВЫКОВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ДЛЯ ВЫДЕЛЕНИЯ И АНАЛИЗА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

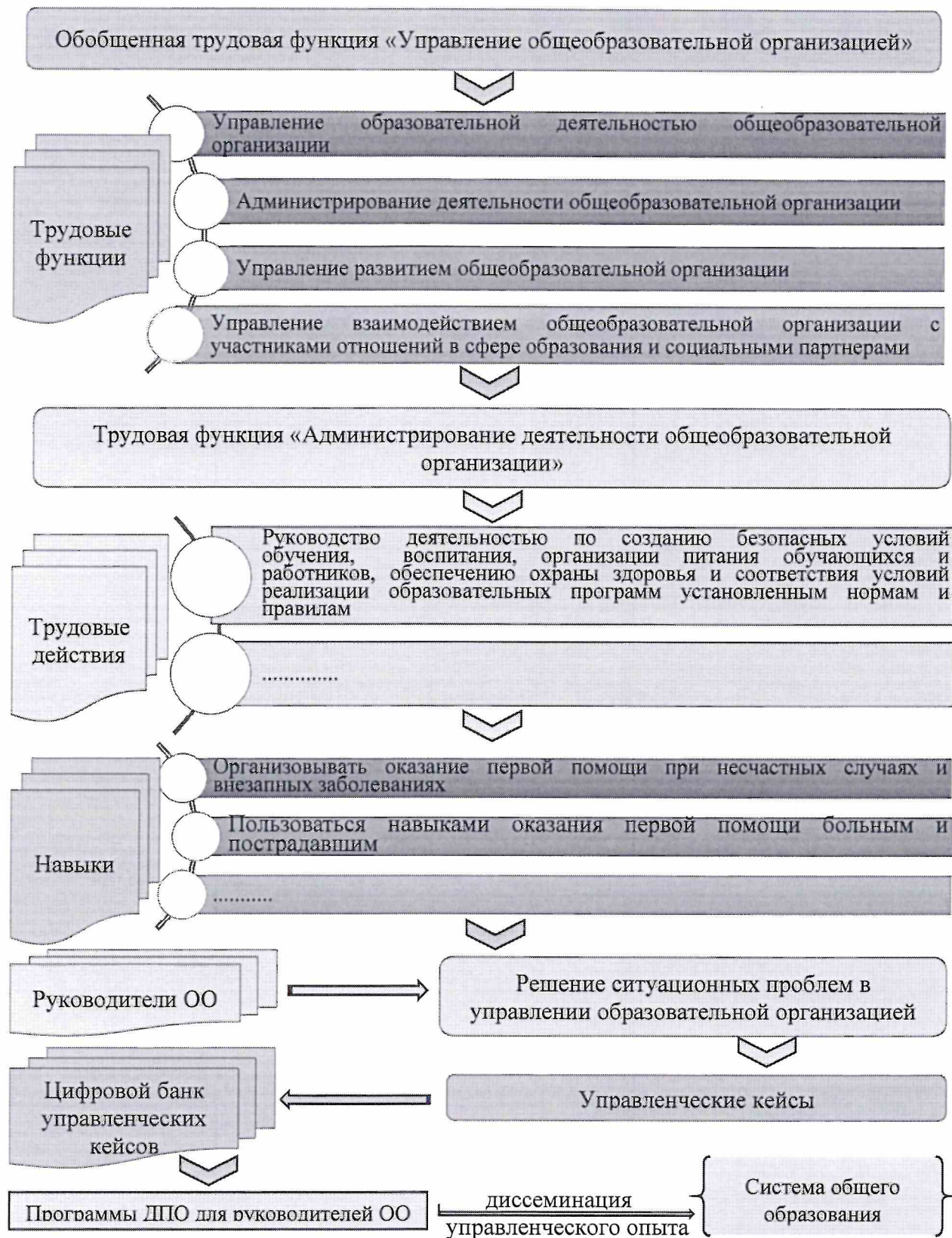


Рис. 3. Примерный формат дифференциации навыков руководителей общеобразовательных организаций для выделения и анализа управленческих компетенций

Управленческий кейс¹

(для развития навыка «Организовывать оказание первой помощи при несчастных случаях и внезапных заболеваниях»)

К руководителю образовательной организации обратились дежурные администраторы, просившие разъяснить, кто обязан оказывать первую медицинскую помощь обучающимся и кого привлекают к ответственности.

В соответствии с частью 2 статьи 41 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» предусмотрена обязанность образовательного учреждения организовать охрану здоровья обучающихся (за исключением оказания первичной медико-санитарной помощи, прохождения периодических медицинских осмотров и диспансеризации) своими силами.

Медицинские работники, которые должны оказывать первичную медико-санитарную помощь, являются, как правило, работниками медицинской, а не образовательной организации (часть 3 статьи 41 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»).

Согласно статье 29 Федерального закона от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» помощь, оказываемая в рамках организации охраны здоровья, делится на первую помощь и медицинскую помощь, что еще раз подтверждает разграничение полномочий между работниками образовательного и медицинского учреждений.

Под первой помощью понимается помощь, оказываемая гражданам до оказания медицинской помощи при несчастных случаях, травмах, отравлениях и других состояниях и заболеваниях, угрожающих их жизни и здоровью, лицами, обязанными оказывать первую помощь в соответствии с федеральным законом или со специальным правилом и имеющими соответствующую подготовку, в том числе сотрудниками органов внутренних дел Российской Федерации, сотрудниками, военнослужащими и работниками Государственной противопожарной службы, спасателями аварийно-спасательных формирований и аварийно-спасательных служб (ст. 31 Федерального закона «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации»).

Первая помощь, формально не являющаяся медицинской, оказывается в тех же ситуациях и с теми же целями, что и медицинская помощь. Основное отличие между первой и медицинской помощью состоит в квалификации лиц, оказывающих такую помощь.

¹ Графова А.В., Феклин С.И., Шишенина И.В. Кейсы образовательных организаций города Москвы: правовой комментарий жизненных ситуаций. М.: Книгодел, 2019. 148 с.

Основания для оказания первой помощи, а также методы по ее оказанию определяются приказом Министерства здравоохранения и социального развития России от 04.05.2012 № 477н «Об утверждении перечня состояний, при которых оказывается первая помощь, и перечня мероприятий по оказанию первой помощи». К состояниям, при которых оказывается первая помощь, относятся: отсутствие сознания; остановка дыхания и кровообращения; наружные кровотечения; инородные тела верхних дыхательных путей; травмы различных областей тела; ожоги, эффекты воздействия высоких температур, теплового излучения; отморожение и другие эффекты воздействия низких температур; отравления.

Оказание первой помощи невозможно без специальной предварительной подготовки, что прямо предусмотрено действующим законодательством. Примерные программы учебного курса, предмета и дисциплины по оказанию первой помощи утверждены для водителей транспортных средств соответствующих категорий и подкатегорий², для частных охранников³.

Таким образом, при наличии в образовательной организации медицинского работника, частного охранника (если на него соответствующие обязанности возложены документами образовательного учреждения) или сотрудников аварийно-спасательных служб на них, в первую очередь, возлагается обязанность по оказанию первой, в том числе медицинской, помощи.

При отсутствии медицинского работника, частного охранника или сотрудников аварийно-спасательных служб оказать первую помощь может работник образовательной организации, которая имеет навыки по оказанию первой медицинской помощи, вызвав одновременно скорую медицинскую или неотложную помощь.

Обязанность оказывать первую помощь в чрезвычайных ситуациях может быть возложена должностной инструкцией или иными локальными нормативными актами образовательной организации на работника образовательной организации только при наличии документа, подтверждающего прохождение им курса повышения квалификации и

² Приказ Минобрнауки России от 26.12.2013 № 1408 «Об утверждении примерных программ профессионального обучения водителей транспортных средств соответствующих категорий и подкатегорий» и приказ Минобрнауки России от 18.08.2010 № 866 «Об утверждении примерных программ подготовки водителей транспортных средств различных категорий, оборудованных устройствами для подачи специальных световых и звуковых сигналов».

³ Приказ Минобрнауки России от 26.04.2010 № 430 «О требованиях к минимуму содержания программы профессиональной подготовки частных охранников» и приказ Минобрнауки России от 26.04.2010 № 429 «О требованиях к минимуму содержания программы профессиональной подготовки частных детективов».

(или) иного обучения оказанию первой помощи пострадавшим на производстве (статьи 214 и 225 ТК РФ).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В научно-исследовательской работе представлена характеристика концептуального проектирования структурно-функциональной модели, позволяющей дифференцировать навыки руководителей общеобразовательных организаций для выделения и анализа управленческих компетенций. В качестве базового материала для выделения навыков директоров школ общего образования использованы трудовые действия по трудовым функциям профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)».

Представленный материал является фундаментом для разработки методических рекомендаций по дифференциации навыков руководителей общеобразовательных организаций для выделения и анализа управленческих компетенций, направленных на диссеминацию управленческого опыта деятельности целевой аудитории, обмен опытом и лучшими управленческими практиками.

В работе представлено функциональное взаимодействие субъектов реализации модели, которое является прообразом технологии выполнения административных работ, распределения полномочий и ответственности.

Реализация целевого назначения проектируемой модели направлена на создание цифрового банка управленческих кейсов, основанных на использовании навыков директоров школ для решения ситуационных проблем в управлении образовательной организацией, для развития цифровой экосистемы ДПО и аттестационных процедур руководителей образовательных организаций общего образования.