

**МУНИЦИПАЛЬНЫЙ ОРГАН УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ  
УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ ГОРОДСКОГО ОКРУГА КРАСНОУФИМСК**

**ПРИКАЗ**

**От 01 июля 2022 года № 113/1  
г. Красноуфимск**

**Об утверждении Муниципальной модели научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров в городском округе Красноуфимск**

В соответствии с Региональной моделью научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров в Свердловской области, утвержденной приказом Министерства образования и молодежной политики Свердловской области (утвержденной рабочей группой по развитию региональной системы оценки качества системы образования и региональных механизмов управления качеством образования в Министерстве образования и молодежной политики Свердловской области, протокол №11/2от 04.05.2022), Концепцией создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров Министерства просвещения Российской Федерации, утвержденной Министерством просвещения Российской Федерации от 06.08.2020 № Р-76, действуя в соответствии с Положением о Муниципальном органе управления образованием Управление образованием городского округа Красноуфимск, действуя в целях обновления подходов к развитию профессиональной компетентности педагогов и руководителей образовательных организаций городского округа Красноуфимск и в целях содействия региону в проведении мероприятий, направленных на повышение качества управленческой деятельности в образовательных организациях

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Утвердить Муниципальную модель научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров в городском округе Красноуфимск (Приложение №1).
2. Утвердить состав рабочей группы по разработке Плана мероприятий («дорожной карты»), направленных на повышение качества управленческой деятельности в образовательных организациях городского округа Красноуфимск Свердловской области на 2022–2024 годы (далее – рабочая группа) (Приложение №2).
3. Назначить ведущего специалиста МО Управление образованием городского округа Красноуфимск О.И. Ботову руководителем рабочей группы, ответственным за подготовку проекта в срок до 15 июля 2022 г.
4. Считать утратившим силу приказ МО Управление образованием городского округа Красноуфимск «Об утверждении Муниципальной модели научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров в городском округе Красноуфимск» № 160 от 03.09.2021 года с момента подписания настоящего приказа.

5. Контроль исполнения настоящего приказа оставляю за собой.

Начальник  
МО Управление образованием  
городского округа Красноуфимск

Е.А.Вахрушева

С приказом ознакомлен:

*Татьяна Боняева О.У., 01.04.2022*

Приложение 1  
к приказу МО Управление образованием  
городского округа Красноуфимск «Об  
утверждении Муниципальной модели научно-  
методического сопровождения педагогических  
работников и управленческих кадров в  
городском округе Красноуфимск  
№ 113/1 от 01 июля 2022 г.

Утверждено на заседании Совета  
руководителей образовательных учреждений  
городского округа Красноуфимск  
протокол №2 от 30.06.2022

**Муниципальная модель научно-методического сопровождения  
педагогических работников и управленческих кадров  
в городском округе Красноуфимск**

Красноуфимск  
2022 год

## **I. Общие положения**

Развитие профессионализма педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций является ключевым фактором кадрового обеспечения системы образования, стратегическим ресурсом повышения качества общего образования в городском округе Красноуфимск.

Основаниями для муниципальной модели научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров городского округа Красноуфимск выступают:

Основаниями для разработки региональной системы научно-методического сопровождения педагогических и управленческих кадров Свердловской области выступают:

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

- Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;

- Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»;

- Стратегические цели Государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2018-2025 годы;

- Стратегические цели национального проекта «Образование» (утвержден президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24 декабря 2018 года № 16);

- Основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста, утвержденных распоряжением Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. № 3273-р;

- Концепция создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических и управленческих кадров Министерства просвещения Российской Федерации, утвержденная Министерством просвещения Российской Федерации от 06.08.2020 № Р-76;

- Методические рекомендации по реализации мероприятий по формированию и обеспечению функционирования единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических и управленческих кадров, утвержденные Министерством просвещения Российской Федерации от 04.02.2021 № Р-33;

- Государственная программа Свердловской области «Развитие системы образования и реализация молодежной политики в Свердловской области до 2025 года», утвержденная постановлением Правительства Свердловской

области 19.12.2019 № 920-ПП, подпрограмма 3 «Педагогические кадры XXI века»;

- Положение о мониторинге состояния системы обеспечения профессионального развития педагогических работников Свердловской области», утвержденное приказом Министерства образования и молодежной политики Свердловской области от 09.06.2021 № 585-Д;

- Положение о системе мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций Свердловской области, утвержденное приказом государственного автономного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования» от 26.02.2021 № 68;

- План мероприятий («дорожная карта») создания и развития региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций Свердловской области, утвержденное приказом Министерства образования и молодежной политики Свердловской области от 19.06.2021 № 586-Д;

- Муниципальная программа городского округа Красноуфимск «Развитие системы образования в городском округе Красноуфимск в 2014 — 2024 годах», утвержденная Постановлением администрации городского округа Красноуфимск от 11.03.2016 № 173, с изменениями и дополнениями;

- Положение о муниципальной системе оценки качества образования городского округа Красноуфимск, утвержденное приказом МО Управление образованием городского округа Красноуфимск от 12.08.2021г. №170.

## **II. Обоснование и актуальность муниципальной модели научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров в городском округе Красноуфимск**

Актуальность создания муниципальной модели научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров определяется обновлением подходов к развитию профессиональной компетентности педагогов и руководителей образовательных организаций. Для достижения целей национального проекта «Образование» с учетом тенденций социально-экономического развития Российской Федерации, Свердловской области и муниципального образования городской округ Красноуфимск на современном этапе наиболее перспективной является линия включения педагогических работников и управленческих кадров в непрерывное профессиональное (педагогическое) образование на протяжении всего периода выполнения профессиональной деятельности.

Непрерывность профессионального (педагогического) образования достигается на основе идеи интеграции формального, неформального и информального образования, а также идеи взаимодействия всех организаций, обеспечивающих развитие кадрового потенциала системы образования путем

непрерывного развития профессионального мастерства педагогических работников и повышения компетентности управленческих кадров.

Методологической основой создания модели научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров городского округа Красноуфимск являются следующие подходы:

**системный подход**, отражающий связи между структурными элементами и функциональными компонентами системы;

**лично ориентированный подход**, предполагающий ориентацию на личность педагогического работника, а также управленческих кадров как субъектов непрерывного профессионального образования;

**ресурсный подход**, обосновывающий целенаправленное распределение потенциальных возможностей всех организаций, обеспечивающих развитие кадрового потенциала системы образования для персонализированного профессионального развития педагога и управленческих кадров.

Приоритетными ориентирами в обновлении подходов к организации системы обеспечения профессионального развития педагогов и руководителей являются адресность, непрерывность и системность сопровождения их профессионального развития, которые должны быть основаны на мониторинге и анализе результатов выявления профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров, их индивидуальных потребностей, а также кадровых потребностей системы образования.

С целью выстраивания системы сопровождения адресного непрерывного профессионального развития должна осуществляться система мероприятий:

на уровне образовательной организации;

на муниципальном уровне (муниципальной и школьными методическими службами, а также в деятельности методических объединений и профессиональных сообществ педагогических работников и управленческих кадров);

на региональном и федеральном уровнях.

В городском округе Красноуфимск сформированы важнейшие элементы системы научно-методического сопровождения профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров в рамках:

- **соглашения** Министерства образования и молодежной политики Свердловской области, федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Уральский государственный педагогический университет» (далее УрГПУ) с главой городского округа Красноуфимск с целью взаимодействия и сотрудничества сторон по вопросам создания и обеспечения функционирования региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров Свердловской области, создаваемой в целях исполнения мероприятий регионального проекта «Современная школа» национального проекта «Образование»;

- **договоров о взаимодействии** МО Управление образованием городского округа Красноуфимск с государственным автономным

образовательным учреждением дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования» (далее - ГАОУ ДПО СО «ИРО»), ГБПОУ СО «Красноуфимский педагогический колледж», ГБУ СО «Центр психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи «Ладо», другими организациями, реализующими программы дополнительного профессионального педагогического образования - участников педагогического кластера, деятельности на территории городского округа Красноуфимск федеральных и региональных инновационных площадок, базовых площадок ГАОУ ДПО СО «ИРО», школ с низкими образовательными результатами - школ, нуждающихся в адресном сопровождении и поддержке, деятельности муниципальных методических объединений работников системы общего образования во взаимодействии с региональными методическими объединениями и ассоциациями педагогических работников.

Муниципальный уровень методического сопровождения осуществляется Городским информационно - методическим центром МО Управление образованием городского округа Красноуфимск, городскими методическими объединениями и муниципальными рабочими / проектными группами педагогических работников и управленческих кадров.

Основные направления деятельности муниципальной системы научно-методического сопровождения профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров:

- сопровождение персональных траекторий профессионального развития педагогов;

- информирование педагогических работников об инновационных формах обучения;

- изучение запросов, методическое сопровождение и оказание практической помощи педагогическим работникам;

- стимулирование участия педагогических работников в деятельности профессиональных ассоциаций, сопровождение деятельности объединений педагогов, способствующих их профессиональному развитию, с учетом конкретной ситуации в образовательной организации для обеспечения возможности каждому педагогу повысить свой профессиональный уровень;

- организация взаимодействия и взаимообучения работников образования;

- помощь педагогам в обобщении и презентации своего опыта работы.

Значимым управленческим инструментом муниципальной системы научно-методического сопровождения профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров является *единый методический день (ЕМД)*, который проводится не реже 4 раз в год, является площадкой информирования муниципального педагогического сообщества и управленческих кадров, взаимодействия и взаимообучения на основе участия в методических практиках, стажировках, презентациях опыта по единой методической теме. Единый методический день выстраивается в соответствии с Положением о ЕМД в городском округе Красноуфимск.

Для методической поддержки профессионального развития педагогов и руководителей используются официальный сайт МО Управление образованием городского округа Красноуфимск, региональная сетевая методическая служба на портале «Педсовет66», созданная ГАОУ ДПО СО «ИРО». Основная задача данной службы описана в региональной системе научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров Свердловской области: выстраивание единой региональной методической сети по профессиональному развитию педагогов, масштабирование и тиражирование лучших управленческих и педагогических практик; обеспечение дискуссионного и переговорного профессионального формата общения.

В рамках реализации мер по развитию цифровой образовательной среды дополнительного профессионального образования педагогических работников используется в профессиональной деятельности Региональная сетевая методическая служба «Педсовет 66». Данная цифровая платформа создает оптимальные условия для профессионального развития педагогических, руководящих и иных работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность. Активно используются ресурсы сетевых сообществ педагогических работников и руководящих кадров, областных предметных методических объединений, тиражируются успешные муниципальные управленческие и педагогические инновационные практики по повышению качества образования.

Портал «Педсовет66» в 2022 году предлагает 28 профессиональных сообществ и областных методических объединений, участниками которых являются педагогические и руководящие работники общего образования, в том числе педагогические и руководящие работники общего образования городского округа Красноуфимск (более 560 человек): молодые педагоги, руководители образовательных организаций, классные руководители, представители школьных служб примирения; школьных методических объединений (предметных); учебно-методического объединения по инклюзивному образованию, а также проблемно-ориентированных методических объединений педагогов: по освоению технологий развития функциональной грамотности обучающихся; работе с обучающимися, имеющими образовательные дефициты; работе с обучающимися, находящимися в сложной жизненной ситуации.

Положительные эффекты реализации данного сетевого проекта прослеживаются в формировании опыта сетевого партнерства в повышении квалификации, в освоении педагогическими коллективами муниципальных школ современных технологий организации деятельности обучающихся, а главное - в осознании педагогами и руководителями необходимости целенаправленной работы по улучшению качества образования.

В целях совершенствования условий системы обеспечения профессионального развития педагогических работников в рамках поддержки региональной системы оценки качества образования, внедрения региональной модели научно-методического сопровождения педагогических работников и



управленческих кадров в Свердловской области в 2022 году начинает функционировать Региональный Портал дополнительного профессионального педагогического образования (далее - Портал). Портал аккумулирует информацию о возможностях профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров с использованием ресурса всех участников педагогического кластера Свердловской области, содействует развитию цифровизации дополнительного профессионального педагогического образования. Для регистрации в срок до 01.09.2022 года муниципальных ОО предлагается следующая ссылка на Портал: <https://dppo.pro>.

По данным ГАОУ ДПО СО «ИРО», анализ результатов мониторинга состояния системы обеспечения профессионального развития педагогических работников Свердловской области», проведённый ГАОУ ДПО СО «ИРО» в соответствии с приказом Министерства образования и молодежной политики Свердловской области от 09.06.2021 № 585-Д, выявил ряд проблем и затруднений в создании единой интегрированной, с использованием всех ресурсов, системы научно-методического сопровождения профессионального развития педагогических и управленческих кадров.

Часть этих проблем прослеживается и в системе образования городского округа Красноуфимск:

- недостаточная согласованность в деятельности по осуществлению научно-методического сопровождения профессионального развития педагогических работников организаций - участников педагогического кластера на всех уровнях;

- отсутствие единых подходов на всех уровнях (образовательной организации, муниципальном уровне, уровне организаций - участников педагогического кластера) в организации разработки и сопровождения индивидуальных маршрутов профессионального развития педагогических работников на основе выявления профессиональных трудностей и дефицитов;

- недостаточность в использовании ресурсов стажировочной деятельности, горизонтального обучения, сетевого взаимодействия муниципальной методической службы и методических служб образовательных организаций городского округа Красноуфимск, ГБПОУ СО «Красноуфимский педагогический колледж», реализующего дополнительные профессиональные программы, методических объединений (профессиональных сообществ) педагогических работников;

- недостаточность в планировании и реализации на различных уровнях деятельности по выявлению кадровых потребностей, развитию кадрового потенциала в системе образования, недостаточно системное использование ресурсов переподготовки по специальностям педагогического профиля;

- недостаточность действий по развитию профессионально-личностного потенциала педагогов через вовлечение в конкурсную, экспертную, проектную деятельность;

- недостаточность действий и мероприятий по поддержке и сопровождению молодых педагогов, реализации программ наставничества педагогических работников;

- недостаточность системных межведомственных мер по профилактике профессионального выгорания педагогических работников.

Оценка компетенций педагогических работников и управленческих кадров городского округа Красноуфимск проводится через инструментарий ГАОУ ДПО СО «ИРО» и направлен на выявление профессиональных дефицитов у педагогов и руководителей образовательных организаций. Результаты оценки компетенций образовательная организация применяет для дальнейшего построения индивидуальной траектории совершенствования профессионального мастерства.

На уровне Свердловской области в рамках научно-методического сопровождения педагогических и руководящих работников диагностическая работа по выявлению профессиональных дефицитов осуществляется на сайте платформы онлайн-тестирования Регионального центра обработки информации и оценки качества образования ГАОУ ДПО СО «Институт развития образования» (далее - РЦОИиОКО) ТСЕхат.

В городском округе Красноуфимск определен муниципальный куратор научно-методического сопровождения педагогических и руководящих работников – ведущий специалист МО Управления образованием городского округа Красноуфимск, который координирует процессы взаимодействия участников педагогического кластера Свердловской области с муниципальными образовательными организациями при диагностическом этапе, этапе формирования индивидуального образовательного маршрута (ИОМ) педагогов, руководителей, адресного повышения квалификации и стажировок.

По данным, предоставленным ГАОУ ДО СО «Институт развития образования» на основе анализа результатов диагностики профессиональных затруднений педагогических работников, проведенной в 2021 году, выявлены предметные, методические, психолого-педагогические профессиональные дефициты, связанные с:

- владением методиками и инструментами формирования универсальных учебных действий на уроке (таких умений, как: извлечение информации из текста, ее интерпретация; установление причинно-следственных связей; установление соответствия, устанавливать заданную последовательность и др.); формированием культуры исследовательской деятельности; в подборе оптимальных способов (приемов, методов, технологий) обучения для организации эффективной учебной деятельности; с использованием в образовательной деятельности инструментов цифровой образовательной среды; аналитической деятельности педагогических работников; недостаточное понимание сходств в планируемых результатах, содержании, технологиях реализации основных образовательных и адаптированных

основных образовательных программ начального общего и основного общего образования; недостаточное владение приемами адаптации методов и технологий образовательной деятельности при реализации адаптированных основных общеобразовательных программ начального общего и основного общего образования; неумение проектировать индивидуальный образовательный маршрут одаренного ребенка в условиях дошкольной образовательной организации.

На основе выявленных в Свердловской области проблемных зон в регионе определены цели научно-методического сопровождения педагогических работников. В рамках **содействия региону в проведении мероприятий, реализации мер и управленческих решений в рамках управленческих направлений «по формированию профессиональных компетенций педагогических кадров и руководителей», в реализации мер по «формированию резерва управленческих кадров» в городском округе Красноуфимск** определены те же цели, что и в региональной модели научно-методического сопровождения педагогических и управленческих кадров в Свердловской области (Приложение № 4 к протоколу заседания рабочей группы по развитию региональной системы оценки качества образования и региональных механизмов управления качеством образования в Министерстве образования и молодежной политики от 04.05.2022 № 11/2):

- построение индивидуальных маршрутов непрерывного развития профессионального мастерства педагогических работников на основе выявления профессиональных дефицитов педагогических работников;

- совершенствование предметных и методических компетенций педагогических работников;

- проведение профилактики профессионального выгорания педагогов, в том числе через вовлечение педагогов в конкурсное движение,

- осуществление системного научно-методического сопровождения педагогических работников с привлечением ресурсов всех организаций - участников педагогического кластера городского округа Красноуфимск и Свердловской области;

- организация сетевого взаимодействия педагогов (методических объединений, профессиональных сообществ педагогов) на муниципальном и региональном уровнях;

- поддержка методических объединений и (или) профессиональных сообществ педагогов на основе системного анализа состояния и результатов их деятельности;

- содействие развитию цифровой образовательной среды дополнительного профессионального образования педагогических работников (Региональный портал ДППО);

- устранение кадрового дефицита в образовательных организациях городского округа Красноуфимск Свердловской области на основе выявленных кадровых потребностей;

- развитие кадрового потенциала в образовательных организациях, в том числе за счет осуществления профессиональной переподготовки по образовательным программам педагогической направленности;

- поддержка молодых педагогов, в том числе через реализацию программ наставничества педагогических работников, вовлечение молодых специалистов в Областную Ассоциацию молодых педагогов;

- организация повышения квалификации педагогических работников в рамках реализации приоритетных федеральных программ (в том числе по подготовке педагогов к работе в условиях обновлённых ФГОС НОО, ООО; по вопросам формирования и оценки функциональной грамотности обучающихся), отдельных направлений деятельности образовательных организаций (по вопросам оценки качества образования; выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи; самоопределения и профориентации обучающихся; организации воспитания и т.п.) и отдельных групп образовательных организаций (школ с низкими образовательными результатами, дошкольных образовательных организаций).

Данные регионального мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных организаций городского округа Красноуфимск показывают, что происходят изменения в личностном профессиональном профиле руководителей образовательных организаций; руководители уделяют особое внимание формированию благоприятного климата в коллективе, экологии отношений и эргономики среды, внедрению корпоративной этики, формированию мобильных управленческих команд, выявлению запросов заинтересованных сторон при разработке программ развития и создании образовательных программ образовательных организаций.

*По формированию профессиональных компетенций руководителей.*

На основании анализа результатов компетенций руководителей образовательных организаций, в Свердловской области выделены три группы муниципальных образований: руководители образовательных организаций представили низкий уровень развития управленческих компетенций - от 0 до 60 % выполнения задания; руководители образовательных организаций представили средний уровень развития управленческих компетенций - от 61 до 80 %; руководители образовательных организаций представили высокий уровень развития управленческих компетенций - от 81 до 100%.

*Часть руководителей образовательных организаций городского округа Красноуфимск представили средний уровень развития управленческих компетенций (85% руководителей). Один руководитель - низкий уровень развития управленческих компетенций.*

Особые затруднения вызвали ситуационные задачи, моделирующие процессы аттестации и организации повышения квалификации работников образовательных организаций, а также вопросы управления развитием и мотивацией работников, формирования кадровой политики и системы управления кадровыми ресурсами.

*По повышению качества управленческой деятельности*

Проведенный мониторинг эффективности руководителей ОО выявил проблему, которая состоит в противоречии между существующими возможностями и реальной управленческой практикой. Реальные практики управления образовательной организацией в городском округе Красноуфимск недостаточно связаны с делегированием полномочий, распределением ответственности и взаимодействием с новыми заказчиками образования в лице родителей и обучающихся / воспитанников. В выборе же образовательной стратегии наши руководители часто ориентируются на указания, распоряжения, рекомендации, которые поступают от МО Управление образованием городского округа Красноуфимск.

Мониторинговое исследование позволило установить следующие особенности организационно-педагогической культуры образовательных организаций: сплоченность педагогического коллектива, принятие им ценностей и целей организации, ощущение себя большой дружной семьей и неприятие тенденций развития рыночных отношений в системе образования, а также недостаточное понимание проблемы управления качеством образовательных услуг. Кроме того, руководители образовательных организаций не в полной мере учитывают особенности своих учреждений, образовательных программ, направленных на удовлетворение запросов различных участников образовательных отношений - обучающихся/воспитанников, родителей, общества.

Как показывают исследования, руководители образовательных организаций наибольшее внимание уделяют обязанностям по управлению бюджетом организации и оценке качества работы педагогов. Наименее приоритетными являются такие направления деятельности руководителя, как контроль за ответственностью педагогов.

#### *По обеспечению качества подготовки обучающихся*

Уровень освоения выпускниками школ основной образовательной программы. Результаты мониторинга деятельности образовательных организаций показали, что большинство образовательных организаций муниципалитета обеспечивают качество подготовки выпускников на достаточном уровне.

Проведенный мониторинг профессиональной компетентности руководителей образовательных организаций показал, что знания законодательной базы и умения применять их на практике соответствуют среднему уровню: руководители в основном обладают необходимыми компетенциями по управлению имеющимися ресурсами, однако исследование позволило выявить некоторые профессиональные управленческие дефициты, связанные с анализом существующей образовательной среды для определения стратегии развития образовательной организации, программы развития и рисков ее реализации. Наибольшие затруднения руководители испытывают по оценке результатов деятельности с точки зрения их объективности и соответствия внешней (независимой) экспертизе.

*По созданию условий для реализации основной образовательной программы*

Требования к условиям реализации ФГОС ОО определили региональные показатели, соответствующие данной позиции оценивания. Руководители образовательных организаций в целом обеспечивают достаточный уровень кадровых, финансовых, материально-технических условий обеспечения образовательной деятельности. Существующие в образовательных организациях проблемы связаны в первую очередь с обеспечением образовательных организаций квалифицированными педагогическими кадрами, в том числе, наличием учителей с установленной высшей категорией, которые могли бы оказать действенную помощь в профессиональном развитии коллег.

Данные мониторинга показывают, что происходят изменения в личностном профессиональном профиле руководителей образовательных организаций; руководители уделяют особое внимание формированию благоприятного климата в коллективе, экологии отношений и эргономики среды, внедрению корпоративной этики, формированию мобильных управленческих команд, выявлению запросов заинтересованных сторон при разработке программ развития и создании образовательных программ образовательных организаций.

*По формированию и использованию кадрового резерва руководителей образовательных организаций.*

Наибольшие проблемы в образовательных организациях вызывает формирование кадрового резерва системы образования муниципалитета. По итогам конкурсного отбора и обучения включен в кадровый резерв для замещения вакантных должностей «руководитель», «заместитель руководителя» образовательной организации представитель в 76% образовательных организаций.

Однако проблема формирования кадрового резерва актуальна для большинства образовательных организаций. Для малокомплектной школы в поселке Пудлинговый проблема обусловлена территориальной удаленностью от городского округа с сформированной инфраструктурой.

В городском округе Красноуфимск подготовлен новый Порядок формирования и подготовки кадрового резерва руководителей образовательных организаций городского округа Красноуфимск. Для каждого уровня резервов управленческих кадров определен перечень целевых должностей, замещение которых планируется преимущественно из резерва управленческих кадров.

С первого сентября 2022 года вводится Положение об организации и проведении конкурса на замещение вакантной должности «руководитель образовательной организации» в городском округе Красноуфимск. Конкурс проводится в целях совершенствования оценки профессиональных компетенций и личностных качеств кандидатов на замещение вакантной должности «руководитель образовательной организации» (далее – кандидаты) в рамках работы по подбору и расстановке кадров в системе дошкольного, общего, дополнительного образования, их соответствия профессиональному стандарту «Руководитель образовательной организации (управление

дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)». Такая управленческая мера будет способствовать содействию региону в реализации системы назначения руководителей образовательных организаций и в реализации мер по формированию резерва управленческих кадров.

По результатам оценки соответствия установленным требованиям, проведения анализа личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидаты для включения в резерв управленческих кадров, получившие наиболее высокие результаты (в том числе более высокий рейтинговый балл и более высокое место в рейтинге), включаются в резерв управленческих кадров соответствующего уровня на срок, не превышающий трех лет. По решению субъекта формирования резерва управленческих кадров с учетом динамики личностно-профессионального развития лица, включенного в резерв управленческих кадров, срок его нахождения в резерве управленческих кадров может быть продлен.

Проведенный в регионе мониторинг эффективности деятельности руководителей образовательных организаций позволил уточнить дефициты, проявленные у руководителей муниципальных ОО по:

- организации сетевого взаимодействия образовательной организации;
- применении программно-проектных методов управления развитием организации;
- организации разработки программы развития образовательной организации и осуществления подбора, адаптации и мотивации сотрудников на достижение стратегических целей;
- применения методов, технологий и инструментов мониторинга реализации и оценки программ, оценки планов, проектов и результатов деятельности образовательной организации;
- развития эффективных каналов коммуникации и системы обмена знаниями в образовательной организации в целях достижения образовательных результатов;
- осуществления мониторинга, анализа, оценки и контроля эффективности и результативности использования финансовых и материальных ресурсов организации.

На основе выявленных проблемных зон в Свердловской области и городском округе Красноуфимск определены следующие **цели и задачи научно-методического сопровождения руководителей:**

- совершенствование профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций;
- содействие региону в выявлении уровня эффективности управленческой деятельности, профессиональных дефицитов руководителей образовательных организаций;
- содействие региону в реализации системы непрерывного повышения профессионального мастерства руководителей образовательных организаций, включая реализацию персонифицированных образовательных маршрутов через внедрение современных инновационных форм и технологий: хакатоны,



воркшопы, стратегические сессии, менторинг, мастер-майнд группы, тьюторство, акселераторы, онлайн-стажировки, сетевые пары;

- совершенствовать механизмы реализации системы формирования кадрового резерва руководителей образовательных организаций с учетом рисков и прогнозов развития процесса управления образованием;

- осуществлять подготовку школьных управленческих команд.

В контексте актуальных федеральных тенденций, региональных особенностей и требований в области научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, а также на основе выявленных проблемных дефицитов в деятельности управленческих кадров определены следующие цели научно-методического сопровождения управленческих кадров городского округа Красноуфимск:

1) по повышению качества управленческой деятельности:

- построение индивидуальных маршрутов непрерывного профессионального развития управленческих кадров на основе выявления профессиональных дефицитов;

- вовлечение в конкурсное движение руководителей образовательных организаций,

- организация сетевого взаимодействия управленческих кадров на региональном уровне;

- совершенствование управленческих компетенций руководящих работников;

- осуществление системного научно-методического сопровождения управленческих кадров с привлечением ресурсов всех организаций – участников системы образования Свердловской области;

- организация повышения квалификации руководящих работников в рамках реализации приоритетных направлений развития сферы образования.

2) по формированию резерва управленческих кадров;

- развитие кадрового управленческого потенциала в муниципальном образовании, в том числе за счет осуществления профессиональной переподготовки и развития школьных команд;

- поддержка молодых руководителей, в том числе через реализацию программ наставничества, вовлечение молодых руководителей в участие в стратегических сессиях и проекте «Управленческий акселератор».

### **III. Описание муниципальной модели научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров в городском округе Красноуфимск**

Муниципальная модель научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров городского округа Красноуфимск реализуется во взаимодействии всех структур и субъектов педагогического кластера Свердловской области и муниципального образования:



- Министерство образования и молодежной политики Свердловской области, ФГБОУВО «Уральский государственный педагогический университет», ФГБОУВО «Российский государственный профессионально-педагогический университет», ГАОУ ДПО СО «Институт развития образования», Центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников структурного подразделения УрГПУ, ГБПОУ СО «Красноуфимский педагогический колледж», ГИМЦ МО Управление образованием городского округа Красноуфимск, образовательными организациями, федеральными и региональными инновационными площадками в городском округе Красноуфимск, профессиональными сообществами педагогов.

Каждая категория участников выполняет функции, нацеленные на создание условий для формирования и развития профессиональных компетенций педагогов и руководителей, их ценностного отношения к деятельности, личностной заинтересованности в целях достижения высокого профессионального результата.

Модель реализуется через следующие принципы:

- комплексность, подразумевающая создание устойчивых связей между всеми функциями сопровождения руководителей образовательных организаций;
- непрерывность как обеспечение возможности формального, неформального и информального образования для руководителей образовательных организаций;
- персонифицированность, заключающаяся в возможности получения руководителями образовательных организаций профессиональной поддержки;
- учет конкретных профессиональных дефицитов на основе результатов оценки управленческих компетентностей;
- уровневость, характеризующаяся наличием специально организованного сопровождения профессионального развития руководителей образовательных организаций, резерва управленческих кадров на муниципальном ( том числе, региональном) уровнях;
- открытость, связанная с информированием профессионального сообщества о состоянии и задачах профессионального развития руководителей образовательных организаций средствами образовательного онлайн пространства, которое обеспечивает обмен опытом, обсуждение и изучение эффективных практик управления образовательными организациями;
- интеграционность, понимаемая как сочетание лучших практик управления образовательными организациями с учетом использования современных технологий по работе с педагогическим коллективом.

Осуществление функций участников реализации данной модели позволяет получить информацию об уровне сформированности профессиональных компетенций педагогических работников и руководителей образовательных организаций по повышению эффективности и качества осуществляемой ими педагогической и управленческой деятельности.

Муниципальная модель научно-методического сопровождения педагогических и управленческих кадров городского округа Красноуфимск преемственно с региональной моделью, принятой в Свердловской области, включает:

- разработку и реализацию индивидуальных образовательных маршрутов; формирование персональных траекторий профессионального развития педагогов и управленческих кадров на основе независимой диагностики профессиональных компетенций;

- организацию профессиональных стажировок;

- формирование муниципальных заявок на реализацию модульных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогической направленности, в том числе в дистанционной форме и реализуемых с применением электронного обучения;

- информирование педагогической общественности об основных тенденциях развития образования и организацию сетевого взаимодействия ресурсами региональной сетевой методической службы «Педсовет 66»;

- оказание методической помощи молодым педагогам через систему наставничества;

- формирование регионального актива за счет привлечения высококвалифицированных специалистов из числа педагогических работников к экспертной и тьюторской деятельности;

- совершенствование механизмов реализации системы формирования кадрового резерва руководителей образовательных организаций с учетом рисков и прогнозов развития процесса управления образованием;

- подготовка школьных управленческих команд, способных разрабатывать и реализовать эффективные стратегии управления образованием.

Система научно-методического сопровождения профессионального развития педагогов и руководителей представляет собой многоэтапный и многоуровневый процесс, в которой отражается цикл «От анализа - к результату». Система научно-методического сопровождения профессионального развития педагогов и руководителей представляет собой многоэтапный и многоуровневый процесс, в которой отражается цикл «От анализа - к результату».

Разработка и реализация персонифицированных образовательных маршрутов педагогов и руководителей выстраивается на основе диагностики профессиональных дефицитов, изучения индивидуальных запросов и

потребностей управленческих кадров в профессиональном развитии. Диагностика проводится в режиме on-line в информационной системе Indigo.

Индивидуальный образовательный маршрут профессионального развития педагога и руководителя является комплексом мероприятий, направленных на обеспечение повышения квалификации и профессионального развития педагогических и управленческих кадров, разрабатываемый для него персонально с учетом:

- особенностей его профессиональной деятельности, личностных характеристик, решаемых задач и поставленных целей при непрерывной методической поддержке и тьюторском сопровождении;

- педагогического контекста образовательной организации. При реализации индивидуального образовательного маршрута используются возможности региональной образовательной среды за счет сбалансированного сочетания дополнительных профессиональных программ и образовательных событий организаций-партнеров.

Вся аналитическая информация по результатам тестирования используется участниками педагогического кластера (например, для корректировки содержания и разработки новых программ и других форм образовательной деятельности).

Ежегодно руководители всех образовательных организаций городского округа Красноуфимск участвуют по итогам повышения квалификации в профессиональных образовательных учреждениях региона в мониторинге качества дополнительного профессионального образования, а также в региональном мониторинге эффективности деятельности руководителей образовательных организаций Свердловской области по следующим направлениям:

- качество программ дополнительного профессионального образования;
- качество условий реализации дополнительных профессиональных программ; удовлетворенность руководителей качеством реализации программ дополнительного профессионального образования;

- повышение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций;

- формирование и использование кадрового резерва руководителей образовательных организаций.

При проведении мониторинга анализируются результаты тестирования, анкетирования педагогических и руководящих работников Свердловской области, результаты текущего контроля освоения дополнительных профессиональных программ, промежуточной и итоговой аттестации слушателей, а также результаты социологических исследований.

Мониторинг позволяет оперативно принимать управленческие решения по адресной работе с муниципалитетами, руководителями образовательных

организаций по актуальным вопросам, связанным с развитием системы образования в регионе.

В качестве управленческих решений определены следующие направления деятельности:

- содействие в выстраивании в регионе адресного сопровождения профессионального развития, персонифицированного повышения квалификации, индивидуального кейсового сопровождения руководителей;

- содействие развитию цифровой образовательной среды в регионе;

- содействие развитию и реализации вариативных форм сетевого образования, информационных и кооперационных связей, партнерства и сотрудничества;

- совершенствование механизмов по формированию кадрового резерва руководителей образовательных организаций;

- подготовка школьных управленческих команд.

## Приложение 2

к приказу МО Управление образованием городского округа Красноуфимск «Об утверждении Муниципальной модели научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров в городском округе Красноуфимск»  
№ 113/1 от 01 июля 2022 г.

**Состав рабочей группы  
по разработке Плана мероприятий («дорожной карты»),  
направленных на повышение качества управленческой деятельности в  
образовательных организациях городского округа Красноуфимск  
Свердловской области на 2022–2024 годы**

	ФИО	Должность
1	Вахрушева Елена Анатольевна	Начальник МО Управление образованием городского округа Красноуфимск
2	Сапожникова Наталья Ивановна	Заместитель начальника МО Управление образованием городского округа Красноуфимск
3	Ботова Ольга Ивановна	Ведущий специалист МО Управление образованием городского округа Красноуфимск
4	Ронкин Андрей Давыдович	Директор МАОУ СШ 9, председатель Совета руководителей образовательных учреждений городского округа Красноуфимск
5	Мережникова Лариса Владимировна	Заведующий МАДОУ Центр развития ребенка – Академия детства, член Совета руководителей образовательных учреждений городского округа Красноуфимск