

**Государственное автономное учреждение
дополнительного профессионального образования «Волгоградская
государственная академия последипломного образования»**

Утверждены протоколом заседания
рабочей группы для координации работы
по проведению оценки региональных
механизмов управления качеством образования
в Волгоградской области от 10 июня 2022 года № 8

**Методические рекомендации
«Реестр успешных управленческих практик
общеобразовательных организаций Волгоградской области»**

г. Волгоград, 2022 г.

Во исполнение приказов комитета образования, науки и молодежной политики Волгоградской области №586 от 19.07.2021 г. "О создании и функционировании региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров Волгоградской области", №617 от 23.07.2021 г. "Об утверждении Концепции реализации системы мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций Волгоградской области", приказа государственного автономного учреждения дополнительного профессионального образования "Волгоградская государственная академия последипломного образования» (далее-ГАУ ДПО «ВГАПО» на территории региона разработана и с октября 2021 г. внедряется система менторства (управленческого наставничества) в сфере образования Волгоградской области.

Система управленческого наставничества объединяет 108 общеобразовательных учреждений, которые составляют 56 менторских, управленческих групп. Деятельность управленческих групп в рамках системы менторства ориентирована на развитие профессиональных компетенций управленческих работников, оказание поддержки в приоритетных видах управленческой деятельности для оптимального функционирования общеобразовательной организации (далее - ОО).

Задачи функционирования управленческих групп:

1. Выявление из числа ОО лидеров развития региональной системы образования.
2. Активизация профессиональных связей.
3. Оказание помощи управленческим командам.
4. Трансфер новых практик, технологий работы в области приоритетов развития ОО.
5. Осуществление пролонгированного анализа деятельности ОО.
6. Решение оперативных и тактических задач развития ОО.
7. Распространение лучших практик управленческой деятельности.
8. Внедрение в управленческий процесс новых инструментов развития ОО.

Основными субъектами организации системы управленческого наставничества в сфере образования Волгоградской области выступают:

- На стратегическом уровне: комитет образования, науки и молодежной политики Волгоградской области, ГАУ ДПО "ВГАПО" (региональный оператор) и органы, осуществляющие управление в сфере образования муниципального района (городского округа).
- На тактическом уровне: опытная управленческая команда (ОО) и развивающаяся управленческая команда (ОО).

Под опытной управленческой командой нами понимается состоявшаяся в профессиональной области управленческая команда ОО, имеющая положительную результативную модель управления учреждением либо конкретным направлением, а также положительные результаты деятельности ОО, готовая передать свой опыт для сопровождения и поддержки развивающейся управленческой команде.

Под развивающейся управленческой командой понимается команда ОО, испытывающая затруднения в развитии приоритетных направлений учреждения, которая готова уделять особое внимание своей мотивации и целям деятельности, для определения собственных проблем, путей их решения, получая при этом поддержку и сопровождение от опытной управленческой команды.

Мотивационные условия деятельности управленческих команд:

- Опытная управленческая команда: опыт управления и обучения на горизонтальном уровне; рост мотивации сотрудников опытной управленческой команды, профилактика их эмоционального выгорания; участие в региональном проекте.
- Развивающаяся управленческая команда: развитие непосредственно управленческой команды; внешняя, внутренняя супервизия, определение потребностей команды; создание своего положительного опыта; решение тактических, стратегических проблем, вопросов развития ОО; включение в сетевые, горизонтальные связи.

Основные направления деятельности управленческих групп в рамках управленческого наставничества:

Управление развитием ОО.

Управление качеством образования

Организация инновационной деятельности.

Обеспечение комплексной безопасности.

Управление инвестиционной, финансово-хозяйственной деятельностью.

Управление кадровой политикой.

Управление инвестиционной, финансово-хозяйственной деятельностью.

Управление деятельностью ОО.

Организация инклюзивного образования.

Организация воспитательной деятельностью.

Функциональная ответственность субъектов (стратегического уровня) системы управленческого наставничества:

*ГАУ ДПО "ВГАПО"
(региональный оператор)*

*Органы, осуществляющие управление
в сфере образования муниципальных
районов (городских округов)
(муниципальный куратор)*

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Сопровождение организации системы управленческого наставничества.- Формирование регионального банка (реестра) управленческих команд.- Формирование управленческих групп, их координация.- Организация и функционирование «Лаборатории управленческого мастерства».- Организация повышения квалификации участников управленческих команд, управленческих кадров.- Обобщение эффективных управленческих практик.- Анализ, представление опыта реализации управленческого наставничества.- Организация взаимодействия с муниципалитетами. | <ul style="list-style-type: none">- Организация системы управленческого наставничества в муниципальном районе (городском округе).- Представление информации для формирования банка (реестра) опытных, развивающихся управленческих команд, направлений менторства.- Утверждение программы сопровождения развивающейся команды.- Осуществление контроля реализации мероприятий программ сопровождения, в целом контроля за системой управленческого наставничества в сфере образования своего муниципального района (городского округа). |
|---|--|

Функциональная ответственность субъектов (тактического уровня) системы управленческого наставничества:

Опытная управленческая команда

Развивающаяся управленческая команда

- Прямое участие в деятельности рабочей группы в роли опытной или развивающейся управленческой команды.
- Разработка, реализация мероприятий программы сопровождения.
- Формирование и направление необходимых организационных и отчетных документов.
- Представление эффективного опыта управленческой деятельности в области управленческого наставничества, трансляция эффективных управленческих практик.

Алгоритм осуществления системы управленческого наставничества представлен 6 шагами:

- 1 - формирование реестра опытных, развивающихся команд
- 2 - формирование рабочих, управленческих групп
- 3 - заключение 3-х стороннего соглашения субъектами системы управленческого наставничества, разработка приказа на муниципальном уровне о закреплении участников управленческого наставничества
- 4 - разработка программы сопровождения
- 5 - реализация программы сопровождения
- 6 - подведение итогов реализации программы сопровождения, представление результатов

По результатам работы управленческих групп в рамках системы менторства за 2021-2022 уч.г. и результатам мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций Волгоградской области в направлении "Работа с управленческими командами" за 2021 г. можно сделать вывод о наличии системы работы с управленческими командами на уровне муниципальных районов (городских округов) Волгоградской области. В области управленческого наставничества задействовано 16 % ОО от общего количества общеобразовательных организаций региона. 100 % задействованных ОО разработали программы сопровождения, реализовали 23 ОО из 108. Остальные продолжают реализацию программ сопровождения по управленческому наставничеству до конца 2022 года. Несмотря на небольшой охват ОО деятельностью в рамках управленческого наставничества, на уровне всех муниципальных районов (городских округов) ведется работа по формированию управленческих команд, так:

в 21 % ОО Волгоградской области в состав управленческих команд входят руководители и заместители директоров,

в 37 % ОО управленческие функции делегированы "методистам",

в 12 % ОО частичными управленческими функциями наделяются педагогические работники, в виду отсутствия ставок методистов и заместителей директоров.

При этом 100 % муниципальных районов (городских округов) осуществляет работу с управленческими командами посредством формирования горизонтальных, сетевых связей. Так, традиционными мероприятиями для формирования управленческих команд 85 % муниципальных районов (городских округов) выступают:

Производственные, оперативные, выездные совещания.

Августовская педагогическая конференция по актуальным вопросам развития образования.

Постоянно действующий семинар "Директорский час".

Заседания Совета Комитета, семинары, заседания рабочих групп.

Ежемесячные инструктивно - методические семинары, постоянно - действующий семинар "Школа управленческого опыта", научно - методические сессии.

Индивидуальные собеседования с руководителями общеобразовательных организаций по актуальным вопросам в сфере образования.

День директора. Директорский час. День открытых дверей с представлением лучших управленческих практик работы.

Выездные Школы передового опыта работы руководителей.

Работа Совета директоров.

Организация участия руководителей в вебинарах (региональных и федеральных).

79 % муниципальных районов (городских округов) выделяют наиболее эффективными мероприятиями, формами работы в данном направлении:

Заключение соглашений между общеобразовательными организациями, в рамках реализации программ управленческого наставничества, системы менторства. Сопровождение эффективными руководителями МОУ руководителей МОУ, у которых выявлены профессиональные дефициты.

Создание, деятельность сетевых пар (школа лидер-ШНОР). Разработка дорожной карты плана-графика выполнения мероприятий.

Закрепление муниципальных кураторов из числа школ-лидеров за ШНОР; проведение методических десантов в ШНОР.

Участие в сетевых научно-педагогических сообществах и объединениях.

Трансляция в муниципальной образовательной среде эффективных управленческих и педагогических практик.

Мониторинг руководителей ОО, сотрудничество ОО с ВГСПУ в рамках договора о сетевом взаимодействии.

Разработка программы по формированию резерва управленческих кадров. Разработка программы Школы молодого директора.

Организация стажировочной деятельности для руководителей общеобразовательных организаций.

Проведение городских, муниципальных форумов.

Реализация программы "Школы управленческого мастерства"

Деятельность руководителей ОО в рамках клуба "Наставничество" и клуба молодых педагогов.

Функционирование Управляющего совета руководителей ОО, Совета директоров.

Небольшой процент муниципальных районов (городских округов) (13 %) реализуют профессиональные конкурсы для руководителей ОО:

Городской конкурс профессионального мастерства «Педагогический дебют» (номинации «Молодые управленцы», «Педагог-наставник») (г. Волгоград).

Городской ежегодный конкурс "Школа года" (г.о. Камышин).

"Самый креативный руководитель" (Дубовский муниципальный район).

Конкурс проектов: «Флагман образования», «Руководитель» (Жирновский муниципальный район).

Ежегодный муниципальный конкурс "Директор года" (Новониколаевский муниципальный район).

Большой блок мероприятий муниципальными районами (городскими округами) в 2021 году был направлен на реализацию программ развития общеобразовательных организаций. Наиболее актуальные:

Публичный доклад по реализации программы развития, реализация Порядка согласования программ развития.

Разработка, внедрение нормативно-правовой документации регламентирующей разработку программ развития ОО (Приказ комитета образования "Об организации работы ОО по разработке Программ развития ОО").

Разработка, внедрение методических рекомендаций по разработке программ развития ОО.

Презентация, анализ выполнения программ развития.

Реализация системы мероприятий на основе «горизонтального обучения» по вопросам разработки (актуализации) и реализации программ развития образовательных организации.

Мониторинг выполнения программ развития со стороны вышестоящей организации.

В целях внедрения в ОО муниципальных районов (городских округов) новых методов обучения и воспитания, современных образовательных технологий, обновление содержания и совершенствования методов преподавания общеобразовательные организации, педагогические кадры включены в реализацию инновационных площадок, так:

Доля муниципальных районов (городских округов), в которых ОО имеют статус: федеральной инновационной площадки составляет 37 %; региональной инновационной площадки составляет 89 %; стажировочной площадки составляет 38 %.

В целом по региону, по данным муниципальных районов (городских округов) федеральных площадок - 19, региональных - 102, стажировочных-25.

Таким образом, существующая система работы с управленческими командами выстроена на удовлетворительном уровне. Профессиональные и традиционные мероприятия для руководителей ОО носят системный характер, выстроены горизонтальные и сетевые отношения. Ведется работа по корректировке, совершенствованию программ развития.

Одним из способов повышения эффективности деятельности управленческих команд является трансляция опыта успешных управленческих практик. В данных рекомендациях представлена информация об успешных управленческих практиках образовательных организаций Волгоградской области. Данные практики представляют информационно-методическую базу материалов для оказания методической и консультационной помощи образовательным организациям по обновлению жизнедеятельности ОО, согласно существующих дефицитов.

Выделение лучших практик проводилось в соответствии со следующими критериями:

- инновационность;
- возможность распространения в других образовательных организациях;
- программно-методическая обеспеченность;
- информационная доступность;
- наличие положительных отзывов о результатах реализации.

Созданный методический продукт предполагает размещение на сайте Траектория34 и представление в рамках региональных мероприятий. Представленные практики отражают указанные стратегические направления в образовании, требования к результатам образовательной деятельности и могут быть использованы в практике деятельности образовательных организаций. В данные методические рекомендации включены лучшие практики по следующим направлениям:

1. Доступная безбарьерная образовательная среда:

Организация адаптивного образования для детей с ОВЗ и детей-инвалидов

Особенности АООП НОО обучающихся с РАС.

Комплексное сопровождение детей с ОВЗ "От А до Я"

Особенности работы с детьми ОВЗ.

Организационные аспекты адаптированного обучения детей с ОВЗ в условиях общеобразовательной школы.

2. Введение обновленных ФГОС:

Ранняя профилизация при организации ФГОС нового поколения.

Управление образовательной организацией.

Управление персоналом в образовательной организации.

Результативность обучения как показатель эффективности управления деятельностью школы.

Управление профессиональным развитием педагогического коллектива, работающего в инновационном режиме.

Управление деятельностью образовательной организации.

Управление качеством образования.

Управление деятельностью ОО. Управление кадровой политикой.

Формирование нормативно-правовой базы по управлению деятельностью образовательной организацией и её развитию.

Брендинг как стратегия развития образовательного учреждения.

Управление качеством образования.

Управленческая практика образовательного учреждения МОУ СОШ п. Куйбышев Среднеахтубинского района по организации содержания, форм и методов работы центра "Точка роста".

Привлечение и закрепление молодых специалистов в школе как приоритетное направление "Управление кадровой политикой".

Принципы и управленческие механизмы в системе менторства и наставничества.

3. Воспитательная деятельность:

Организация воспитательного процесса и социализации в школе через реализацию туристско-краеведческого компонента.

Создание военно-патриотического клуба как форма работы по патриотическому воспитанию.

Организация работы по вовлечению в деятельность Российского движения школьников (в рамках менторской программы "Организация воспитательной деятельности").

Основные направления воспитательной работы в условиях реализации ФГОС

Организация воспитательной деятельности.

4. Оценка качества образования (на всех уровнях):

Повышение качества образования через использование современных педагогических и образовательных технологий, методов и приемов.

Система методической работы, обеспечивающей достижение высокого качества образования в гимназии.

Повышение качества образования через патриотическое воспитание.

Инновационные педагогические технологии как условие повышения качества образования в реализации новых ФГОС третьего поколения.

"Реестр управленческих практик"

№ п/п	Район	Наименование ОО	Управленческие практики	Направление управленческого наставничества
1.	Алексеевский муниципальный район	МБОУ Алексеевская средняя школа имени И.В.Мушкетова Алексеевского муниципального района Волгоградской области	Организация адаптивного образования для детей с ОВЗ и детей-инвалидов	- Организация адаптивного образования
2.	Быковский муниципальный район	МКОУ "Луговопролейская СШ"	Инновационные педагогические технологии, как условие повышения качества образования в реализации новых ФГОС третьего поколения	- Управление кадровой политикой
3.	Тракторозаводское территориальное управление, г. Волгоград	МОУ «Лицей № 3 Тракторозаводского района Волгограда»	Ранняя профилизация при организации ФГОС нового поколения	- Ранняя профилизация при организации ФГОС нового поколения
4.	Дзержинское территориальное управление, г. Волгоград	МОУ «Средняя школа с углубленным изучением отдельных предметов № 97 Дзержинского района Волгограда» и МОУ "Средняя школа № 101 Дзержинского района Волгограда"	Гостевое событие как средство повышения педагогического потенциала	- Организация инновационной деятельности. - Организация воспитательной деятельности.
5.	Центральное территориальное управления, г. Волгоград	МОУ Лицей №5 имени Ю.А. Гагарина — МОУ СШ №6 Центрального района Волгограда	«Привлечение и закрепление молодых специалистов в школе как приоритетное направление «Управление кадровой политикой»	- Управление кадровой политикой
		МОУ СШ №81 - МОУ СШ №7 Центрального района Волгограда	Брендинг как стратегия развития образовательного учреждения	- Организация инновационной деятельности
6.	Ворошиловское территориальное	МОУ Лицей №11 (опытная)	Организация инновационной деятельности с использованием	- Организация инновационной

	управление, г. Волгоград	управленческая команда) и МОУ СШ №105 (развивающаяся управленческая команда)	технологии менторства	деятельности. - Организация адаптивного образования. - Обеспечение комплексной безопасности.
7.	Кировское территориальное управление, г. Волгоград	Муниципальное общеобразовательное учреждение «Лицей № 10 Кировского района Волгограда»	Повышение качества образования через использование современных педагогических и образовательных технологий, методов и приемов	- Организация инновационной деятельности.
8.	Красноармейское территориальное управление, г. Волгоград	МОУ "Средняя школа №75 Красноармейского района Волгограда"	Модель современной образовательной организации. Школа – единое информационное пространство	- Управление качеством образования. - Организация инновационной деятельности.
9.	г. Камышин городской округ	МБОУ средняя школа № 17 городского округа — город Камышин	семинар-практикум "Актуализация локальной документации как инструмент управления развитием ОО"	- Управление качеством образования.
10.	г. Михайловка городской округ	МКОУ «Средняя школа № 3 городского округа город Михайловка Волгоградской области»	Комплексное сопровождение детей с ОВЗ «От А до Я» (в рамках работы школьного психолого- педагогического консилиума)	- Организация адаптивного образования
11.	г. Урюпинск городской округ	МАОУ «Гимназия» городского округа город Урюпинск Волгоградской области	Система методической работы, обеспечивающей достижение высокого качества образования в гимназии	- Управление качеством образования. - Управление инновационной деятельностью.
12.	г. Фролово городской округ	МКОУ «Средняя школа № 6» городского округа город Фролово МКОУ «Средняя с углубленным изучением отдельных предметов школа № 5» городского округа город Фролово	Разработка и формирование функциональной модели инновационной деятельности, обеспечивающей условия формирования социальной успешности и развития каждого обучающегося и профессионального роста педагога	- Организация инновационной деятельности.
13.	Городищенский муниципальный район	МБОУ "Городищенская средняя школа с углубленным изучением средних предметов № 3"	Управление профессиональным развитием педагогического коллектива, работающего в инновационном режиме	- Управление деятельностью ОО. - Управление качеством образования. -
14.	Дубовский муниципальный район	МКОУ Горнобалыклейская средняя школа дубовского муниципального района МКОУ Песковатская средняя школа Дубовского района	Управление качеством образования	- Управление качеством образования.
15.	Иловлинский муниципальный район	МБОУ Иловлинская СОШ №1	«Особенности работы с детьми ОВЗ»	- Организация инклюзивного образования.
16.	Калачевский муниципальный район	МКОУ «Береславская СШ» Калачевского	Анализ видеофрагментов уроков как способ повышения	- Организация инновационной

	район	муниципального района Волгоградской области – МКОУ «Пархоменская ОШ» Калачевского муниципального района Волгоградской области	методического мастерства педагогов (в рамках менторской программы «Организация инновационной деятельности»)	деятельности
		МКОУ СШ № 1 г. Калача-на-Дону Волгоградской области - МКОУ «Мариновская ОШ» Калачевского муниципального района Волгоградской области	Организация работы по вовлечению в деятельность Российского движения школьников (в рамках менторской программы «Организация воспитательной деятельности»)	- Организация воспитательной деятельности.
17.	Камышинский муниципальный район	МКОУ СШ № 7 — опытная управленческая команда, МКОУ Саломатинская СШ имени И.Ф.Базарова - развивающаяся управленческая команда	«Основные направления воспитательной работы в условиях реализации ФГОС»	- Организация воспитательной деятельности. - Управление кадровой политикой.
18.	Клетский муниципальный район	МКОУ Клетская средняя школа	Повышение качества образования через патриотическое воспитание	- Управление деятельностью ОО. - Организация воспитательной деятельности.
19.	Котельниковский муниципальный район	МКОУ "Средняя школа №3 с углубленным изучением отдельных предметов г. Котово" Котовского муниципального района	«Психолого-педагогическая диагностика детей, определение основных направлений коррекционно-развивающей работы»	- Организация адаптивного образования. - Организация воспитательной деятельности.
20.	Котовский муниципальный район	МБОУ «Средняя школа №2 с углубленным изучением отдельных предметов г. Котово»	Организационные аспекты адаптированного обучения детей с ОВЗ в условиях общеобразовательной школы	- Организация инновационной деятельности
21.	Нехаевский муниципальный район	МКОУ «Кругловская СШ»	"День самоуправления" (демонстрация действий и поведения опытной управленческой команды)	- Управление качеством образования. - Организация воспитательной деятельности.
22.	Николаевский муниципальный район	МОУ «Комсомольская средняя школа» Николаевского муниципального района Волгоградской области	Управление деятельностью образовательной организации	- Управление деятельностью ОО. - Управление инвестиционной, финансово-хозяйственной деятельностью.
23.	Новониколаевский муниципальный район	МКОУ Новоаннинская средняя школа №5 имени Героя Советского Союза Харитонова Александра Даниловича	Музейная педагогика – как инновационный аспект работы с детьми	- Управление деятельностью ОО. - Управление качеством образования.
24.	Октябрьский муниципальный район	МБОУ «Октябрьская средняя школа № 1"»	Организация воспитательной деятельности	- Управление качеством образования. - Управление кадровой политикой.

25.	Палласовский муниципальный район	МКОУ «СШ №14» г. Палласовки (опытная управленческая команда) МКОУ «Ромашковская СШ» (развивающаяся управленческая команда)	Формирование нормативно-правовой базы по управлению деятельностью образовательной организацией и её развитию	- Управление деятельностью учреждением. - Организация воспитательной деятельности.
26.	Серафимовичский муниципальный район	МКОУ средняя школа №1 г. Серафимовича Волгоградской области	Управление качеством образования	- Управление качеством образования -
27.	Среднеахтубинский муниципальный район	МОУ «Средняя общеобразовательная школа» п. Куйбышев	Управленческая практика образовательного учреждения МОУ СОШ п. Куйбышев Среднеахтубинского района по организации содержания, форм и методов работы центра «Точка роста»	- Управление развитием ОО
28.	Старополтавский муниципальный район	МКОУ «Новоквасниковская СШ»	Создание военно-патриотического клуба как форма работы по патриотическому воспитанию	- Организация воспитательной деятельности
29.	Суровикинский муниципальный район	МКОУ "Новомаксимовская средняя общеобразовательная школа"	Организация воспитательного процесса и социализации в школе через реализацию туристско-краеведческого компонента	- Организация воспитательной деятельности. - Обеспечение комплексной безопасности
30.	Чернышковский муниципальный район	МКОУ «Гормосиновская средняя школа» Чернышковского муниципального района Волгоградской области МКОУ «Красноярская средняя школа» Чернышковского муниципального района Волгоградской области	«Точка Роста» - инновационные возможности современного образования.	- Организация воспитательной деятельности. - Организация инновационной деятельности.

Ссылки для скачивания успешных управленческих практик

1. Управление персоналом в образовательной организации (Пономарева Е.А., директор МОУ СШ №81) – <https://traektoriya34.ru/practice/209>
2. Организация работы в автономном классе (Сибилева Ю.А., МОУ СШ №9) - <https://traektoriya34.ru/practice/208>
3. Образовательная модель обучения: автономный или ресурсный класс (Караченец Е.В., директор МОУ СШ №9) – <https://traektoriya34.ru/practice/207>
4. Инновационная деятельность в школе (Момотова Е.А., заместитель директора по УВР МОУ СШ №101) – <https://traektoriya34.ru/practice/206>

5. Результативность обучения как показатель эффективности управления деятельностью школы (Нестерова Т.И., заместитель директора по УМР МАОУ "Гимназия" г.о. Урюпинск) – <https://traektoriya34.ru/practice/205>
6. Особенности АООП НОО обучающихся с РАС (Одолеева Е.А., МОУ СШ №9 им. Харламова Ю.П. г. Волжский) – <https://traektoriya34.ru/practice/204>
7. Управление деятельностью образовательной организации (Толмачева Е.В., МБОУ ГСШ № 3) – <https://traektoriya34.ru/practice/203>
8. Принципы и управленческие механизмы в системе менторства и наставничества (Рождественская Н.Н., заместитель директора МОУ Гимназия №17) – <https://traektoriya34.ru/practice/202>

Обозначения и сокращения:

ГАУ ДПО «ВГАПО»	Государственное автономное учреждение дополнительного профессионального образования «Волгоградская государственная академия последипломного образования»
МОУО	Муниципальный орган управления образованием
ОО	Общеобразовательные организации

