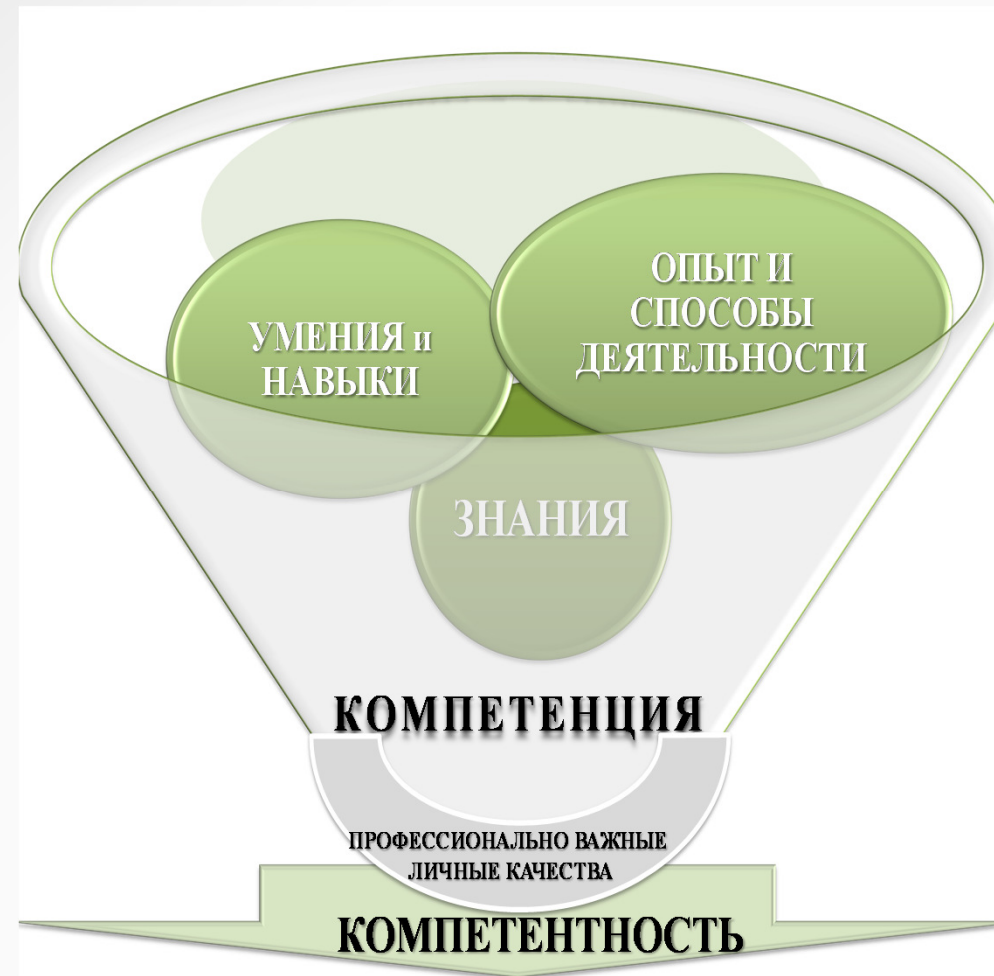


An aerial photograph of a city, likely Moscow, showing a wide river (Moscow River) winding through the urban landscape. In the foreground, several modern skyscrapers with glass facades are visible. The background shows a dense cityscape with various buildings and green spaces. The overall tone is professional and modern.

Диагностическая работа для проведения оценки компетенций руководителей: опыт апробации, результаты

Управленческая компетентность руководителя образовательной организации –

ностно-профессиональная характеристика, включающая в себя готовность и способность профессионально выполнять управленческие функции, которые должны обеспечивать эффективное решение профессиональных задач, как результат постепенного накопления знаний и опыта управленческой деятельности.



СОВОКУПНОСТЬ КОМПОНЕНТОВ КОМПЕТЕНЦИИ

ЗНАНИЯ

(теоретическая подготовка к конкретному виду деятельности)

УМЕНИЯ И НАВЫКИ

(постоянные, устоявшиеся алгоритмы действий конкретного вида деятельности)

КОМПЕТЕНЦИЯ

ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНЫЕ ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА

(набор качеств личности, включая мотивационные и целевые установки, обеспечивающие возможность эффективно использовать знания, умения, навыки и освоенные способы деятельности)

ОПЫТ И СПОСОБЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

(практика применения знаний, умений и навыков для результативной и качественной деятельности)

СПЕЦИФИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

УПРАВЛЕНИЕ КАДРАМИ

УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ



УПРАВЛЕНИЕ
РЕСУРСАМИ

УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТАМИ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ

СТРУКТУРА ДИАГНОСТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Каждый вариант диагностической работы состоит из 18 заданий двух видов:

- а) задания для оценки компонентов (знания, умения, навыки) управленческих компетенций и способности их реализовать в решении простых управленческих задач, представлены в тестовой форме (часть 1 диагностической работы);
- б) задания для оценки управленческих умений руководителей, применяемых для решения задач в сложных ситуациях, представлены в форме кейсов (часть 2 диагностической работы).

Часть 1 состоит из 15 заданий (таблица 1), часть 2 – из 3 заданий (2+1). В пределах каждой части задания расположены в порядке равномерного объема сложности.

Распределение заданий по содержательным разделам функциональных областей управления			
П/п	Содержательный раздел	Количество заданий	Максимальный балл
1	Управление кадрами	3	3*1
2	Управление ресурсами	3	3*1
3	Управление процессами	3	3*1
4	Управление результатами	3	3*1
5	Управление информацией	3	3*1
6	Принятие решений в сложных управленческих ситуациях	3	6+8+8
7	Итого:	18	37

Распределение заданий работы по уровням сложности				
Уровень сложности задания	Количество заданий в части 1	Количество заданий в части 2	Максимальный балл	Процент выполнения задания данного уровня сложности от максимального балла за работу
Базовый	10	0	10	27
Повышенный	3	1	9	24
Высокий	2	2	18	49
Итого	15	3	37	100

СНЬ ЭЛЕМЕНТОВ СОДЕРЖАНИЯ, ПРОВЕРЯЕМЫХ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ИССЛЕДОВАНИЯ ОСНОВНЫХ КОМПОНЕНТОВ (ЗНАНИЯ, УМЕНИЯ, НАВЫКИ) УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ И СПОСОБНОСТЬ ИХ ПРИМЕНЯТЬ В РЕШЕНИИ ТИПИЧНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ

Управление кадрами	Управление ресурсами	Управление процессами	Управление результатами	Управление информацией
• Планирование штатного расписания. Структура должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций. • Требования к должностям педагогических работников.	• Безопасность пребывания в образовательной организации. Управление системами обеспечения (электрохозяйство).	• Прием, перевод, отчисление обучающихся. Формы получения образования и формы обучения. Организация обучения детей с ОВЗ	• Государственная итоговая аттестация (нормативное правовое обеспечение, формы и результаты)	• Информационная безопасность. Нормативные правовые основы, требования работы с информацией
• Трудовое регулирование трудовых отношений. Заключение и расторжение трудовых договоров с педагогическими работниками. Учет рабочего времени, нагрузка педагогических работников.	• Хозяйственная деятельность. Использование материальных ресурсов образовательной организации	• Организация учебного процесса в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов	• Внутренняя система оценки качества образования (организация, инструменты, процедуры). Самообследование образовательной организации	• Сайт образовательной организации
• Аттестация педагогических работников	• Подготовка образовательной организации к новому учебному году. Проведение ремонтных работ в образовательной организации.	• Требования федеральных государственных образовательных стандартов к результатам образования и их оценке	• Учет индивидуальных результатов обучения	• Предоставление информации для всех участников образовательного процесса и потребители образовательных услуг
• охрана труда, медицинские осмотры и безопасность образовательного процесса.	• Законодательство в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения деятельности образовательной организации	• Профилактика употребления профилактики незаконного потребления наркотических средств и психотропных веществ.	• Система оценки планируемых результатов в соответствии с Требованиями федеральных государственных образовательных стандартов	• Правила взаимодействия с представителями СМИ
• Противодействие коррупции	• Финансирование образовательной организации. Оплата труда педагогических работников.	• Организация проектной и исследовательской деятельности	• Независимая оценка качества образования	• Работа с обращениями

УПРАВЛЕНИЕ КАДРАМИ –

о полноценное
обеспечение
образовательной
организации
ифицированными
рами, создание
ий для постоянного
епрерывного
овышения их
фикации, а также
дение объективной
нки результатов
ельности каждого
тника как основы
ейшей мотивации
его труда

Организация эффективной
кадровой политики

Обеспечение развития
кадрового потенциала

Формирование и развитие
структуры управления
образовательной организацией

Создание административно-
управленческой команды и
делегирование полномочий

Установление эффективных
коммуникаций внутри трудового
коллектива, управление
конфликтами

ПРИМЕР ЗАДАНИЯ. ЧАСТЬ 1

Вопрос	Варианты ответов	Обоснование
Родители давно просили открыть в школе кружок по авиамоделированию. Вы нашли опытного в этой области специалиста, Иванова Т.У., и приняли его на работу в должности «руководитель кружка». Дети и родители очень довольны работой Иванова Т.У., коллектив его принял хорошо, сам Иванов очень рад работать в вашей школе. Есть ли в описанной ситуации нарушение законодательства в сфере образования?	– да, здесь есть нарушение трудового законодательства – нет, так как образовательной организации не запрещено организовывать дополнительные занятия для обучающихся – да, так как предмет «авиамоделирование» отсутствует в примерной образовательной программе основного общего образования – <u>да, так как должность «руководитель кружка» не предусмотрена номенклатурой должностей педагогических работников</u>	Номенклатура должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций, утверждена постановлением Правительства РФ от 15 августа 2013 г. № 683. В приведенном вопросе не упоминается, что должность «руководитель кружка» предусмотрена номенклатурой должностей педагогических работников. Согласно ч. 3 ст. 28, ч. 2 ст. 33 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в РФ»...

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ, ВЫЗВАВШИХ НАИБОЛЬШИЕ ЗАТРУДНЕНИЯ

Успешно выполнили – 12% участников

Вариант 3, задание 1

Вопрос	Варианты ответов	Обоснование
Соглашением о расторжении трудового договора с заместителем директора школы предусмотрена выплата выходного пособия в размере 3-месячного среднего заработка работника. Коллективным договором школы также предусмотрена выплата выходного пособия при расторжении трудового договора с работником по соглашению сторон. Правомерна ли выплата заместителю директора?	– выплата правомерна, так как работодатель обязан соблюдать условия коллективного договора – <u>выплата неправомерна, т.к. при расторжении трудового договора по соглашению сторон выплата выходного пособия заместителям руководителя не предусмотрена</u> – выплата правомерна, поскольку данное условие улучшает положение работника	ст. 57, ч. 4 ст. 178 ТК РФ в трудовом договоре предусматриваются дополнительные условия, не ухудшающие положение работника по сравнению с установленным трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами. Трудовым договором или коллективным договором могут предусматриваться другие случаи выплаты выходных пособий, а также устанавливаться повышенные размеры выходных пособий, за исключением случаев, предусмотренных ТК РФ. Такое исключение предусмотрено ч. 3 ст. 349.3 ТК РФ, согласно которой соглашения о расторжении трудовых договоров с руководителями, заместителями руководителей и главными бухгалтерами государственных учреждений не содержат условия о выплате работнику выходного пособия, компенсации и (или) о назначении работнику каких-либо иных выплат в любой форме. Следовательно, включение в соглашение о расторжении трудового договора по соглашению сторон с заместителем руководителя условия о выплате работнику выходного пособия, компенсации и (или) о назначении работнику каких-либо иных выплат в любой форме неправомерно.

УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ –

то обеспечение
экономической
стабильности
образовательной
организации путем
регулирования
ресурсного обеспечения
соответствии со
стратегией ее развития

Регулирование ресурсного
обеспечения образовательной
организации

Формирование системы оплаты
труда и материального
стимулирования кадров

Организация закупочной
деятельности

Мониторинг и оценка ресурсов.
Управление финансовыми
рисками

Обеспечение мер по
выполнению государственного
задания

ПРИМЕР ЗАДАНИЯ. ЧАСТЬ 1

Вопрос	Варианты ответов	Обоснование
Вы - директор образовательной организации, которая планирует осуществлять образовательную деятельность с использованием ресурсов другой образовательной организации. Что для этого требуется?	– заключить договор о сетевом взаимодействии – внести соответствующие изменения в локальные нормативные акты – совместно утвердить и разработать образовательные программы – <u>все ответы верны</u>	Возможность реализации образовательных программ сетевой форме установлена частью 1 статьи 13 и статьей 15 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» Исходя из статьи 15, статей 30 и иных статей Федерального закона, содержащих нормы, регулирующие образовательные отношения, возможность разработки и реализации образовательных программ сетевой форме обеспечивается внесением соответствующих позиций в локальные акты

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ, ВЫЗВАВШИХ НАИБОЛЬШИЕ ЗАТРУДНЕНИЯ

Успешно выполнили – 11% участников

Вариант 5, задание 5

Вопрос	Варианты ответов	Обоснование
В каком случае сумма выплаченной работнику заработной платы может быть меньше установленного законом минимального размера оплаты труда?	– <u>работник не полностью отработал норму рабочего времени по причине болезни</u> – <u>работник не полностью отработал норму рабочего времени по причине прогула</u> – сумма выплаченной работнику заработной платы не может быть меньше установленного законом минимального размера оплаты труда ни при каких обстоятельствах	В соответствии со ст.133 ТК РФ, месячная заработная плата работника, полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), не может быть ниже минимального размера оплаты труда

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ –

организация
ленарправленных,
мно организованных
воздействий на
турные компоненты
основных и
беспечивающих
ессов, направленных
ализацию основных
ач, стоящих перед
бразовательной
организацией

Проектирование стратегии
развития образовательной
организации

Обеспечение разработки и
реализации образовательных
программ, программы развития,
локальных нормативных актов ОО

Управление образовательным
процессом. Руководство
формированием образовательной
среды ОО

Регулирование организационно-
методической деятельности

Создание безопасных условий
жизнедеятельности
образовательной организации и
всех участников образовательных
отношений

ПРИМЕР ЗАДАНИЯ. ЧАСТЬ 1

Вопрос	Варианты ответов	Обоснование
Вам поступило обращение от родителей с просьбой сократить время большой перемены между уроками до 10 минут, чтобы дети могли уходить из школы раньше. До какого времени школа может сократить перемены?	– продолжительность перемен между любыми уроками может быть не менее 15 минут – суммарная продолжительность перемен за один учебный день должна составлять 60 минут – <u>продолжительность перемен должна быть не менее 10 минут, при этом должна быть большая перемена длительностью 20-30 минут</u>	п. 10.12 С 2.4.2.2821-10 "Санитарно-эпидемиологическое требования к условиям и организации обучения в общеобразовательных учреждениях"

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ, ВЫЗВАВШИХ НАИБОЛЬШИЕ ЗАТРУДНЕНИЯ

Успешно выполнили – 8 % участников

Вариант 8, задание 9

Вопрос	Варианты ответов	Обоснование
За 11-классника не пошли на физкультуру, а стали в раздевалке и курили электронные сигареты. Директор школы после получения письменных объяснений от учеников объявил им приказом замечание за нарушение правил внутреннего распорядка заведения, предусматривающих запрет курения табачных изделий в школе, а также законодательства об ограничении курения табака. Ученики обжаловали приказ директора школьную комиссию по урегулированию споров. Законно принятое директором решение?	– законно – <u>незаконно</u> – данный вопрос законом не регулируется	В п. 1 ч. 1 ст. 2 Федерального закона N 15-ФЗ «Об охране здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака» указано, что под курением табака понимается использование табачных изделий в целях вдыхания дыма, возникающего от их тления. В свою очередь, табачными изделиями являются изделия, изготовленные из сырья, указанного в ст. 2 Федерального закона от 22.12.2008 N 173-ФЗ «Технический регламент на табачную продукцию» (табак, табачный лист, табачная пыль, табачные изделия, полностью или частично изготовленные из табачного сырья), в качестве сырьевого материала, приготовленного таким образом, чтобы использовать для курения, сосания, жевания или иного способа потребления. Таким образом, электронная сигарета не является табачным изделием (если исходить из того, что она не содержит табачного сырья). Значит, в отношении электронной сигареты не действует запрет на курение в общественных местах и в школе, поскольку локальным нормативным актом школы запрещено курить табачные изделия.

УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТАМИ –

обеспечение режима
вита образовательной
анизации, при котором
стижение заявленных
результатов,
соответствующих
ованиям ФГОС, является
правной точкой для
ктирования новых, более
оких образовательных
результатов

Проектирование
образовательных результатов

Организация внутренней
системы оценки качества
образования,

Обеспечение внешней оценки
качества образовательных
результатов

Система показателей
результативности
образовательной организации

Управление по результатам как
основной инструмент
эффективности
образовательной организации

ПРИМЕР ЗАДАНИЯ. ЧАСТЬ 1

Вопрос	Варианты ответов	Обосновани
Обучающийся 6-го класса окончил учебный год с неудовлетворительной оценкой по русскому языку и был переведен в следующий класс условно с обязательством сдачи задолженности в начале нового учебного года. Задолженность не была ликвидирована. Каковы действия администрации образовательной организации?	– отчисление обучающегося – изменение формы обучения по инициативе ОО – <u>повторное обучение и ликвидация обучающимся академической задолженности</u> – <u>изменение формы обучения обучающегося по усмотрению родителей</u>	ч. 9 ст. 58 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» обучающийся образовательной организации образовательным процессом начального общего, основного общего и среднего общего образования, не ликвидировав в установленные сроки академической задолженности до момента ее образования, по усмотрению их родителей (законных представителей) – оставляются на повторное обучение; – переводятся на обучение по адаптированным образовательным программам в соответствии с рекомендациями психологов, педагогов, педагогической комиссии; – переводятся на обучение по индивидуальному учебному

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ, ВЫЗВАВШИХ НАИБОЛЬШИЕ ЗАТРУДНЕНИЯ

Успешно выполнили – 7 % участников

Вариант 8, задание 9

Вопрос	Варианты ответов	Обоснование
Укажите правильный порядок действий для включения результатов внеурочной деятельности во внутреннюю систему оценки качества образования. Информирование учащихся и родителей о формах и порядке оценки результатов внеурочной деятельности. Составление плана внеурочной деятельности с учетом планируемых результатов освоения ООП. Разработка оценочного инструментария для контроля результатов внеурочной деятельности. Составление циклограммы оценочной деятельности; распределение ответственности за проведение оценочных процедур. Детализация оцениваемых результатов внеурочной деятельности в целевом разделе ООП.	— 25341	Внеурочная деятельность направлена на достижение планируемых результатов ООП. В рамках внутренней системы оценки качества образования образовательная организация вправе определять порядок и готовить инструментарий оценки результатов внеурочной деятельности учащихся. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», п. 10, п. 3 ст. 28: «К компетенции образовательной организации в установленной сфере деятельности относится: <...> осуществление текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, установление их форм, периодичности и порядка проведения». ФГОС ООО, утв. приказом Минобрнауки России от 17.12.2010 № 1897, п. 18.2.2: «Рабочие программы учебных предметов, курсов, в том числе внеурочной деятельности должны обеспечивать достижение планируемых результатов освоения образовательной программы основного общего образования».

УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ –

полноценное
обеспечение
образовательной
организации
офицированными
информационными
ресурсами, создание
условий для постоянного
повышения
квалификации, а также
предоставление объективной
оценки результатов
деятельности каждого
сотрудника как основы
его дальнейшей мотивации
и повышения его труда

Информация как стратегический
ресурс

Формирование внутреннего
информационного пространства

Управление информационными
коммуникациями

Использование информационно-
аналитических систем

ПРИМЕР ЗАДАНИЯ. ЧАСТЬ 1

Вопрос	Варианты ответов	Обоснование
На сайте образовательной организации главное меню начинается с пункта «Основные сведения». Внутри данного пункта содержится подпункт «Сведения об образовательной организации». Нарушает ли в данном случае образовательная организация требования к структуре официального сайта?	– <u>нарушает, доступ к разделу «Сведения об образовательной организации» должен осуществляться с главной (основной) страницы сайта, а также из основного навигационного меню сайта</u> – не нарушает, раздел «Сведения об образовательной организации» размещен в меню образовательной организации – не нарушает, раздел «Сведения об образовательной организации» размещен на сайте образовательной организации.	п. 2 Приказа Рособрнадзора от 29.05.2014 N 785-15/05 утверждения требований к структуре официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" в формате представления на нем информации". Для размещения информации на сайте должен быть создан специальный раздел "Сведения об образовательной организации" (далее – "Сведения"). Доступ к специальному разделу должен осуществляться с главной (основной) страницы Сайта, а также из основного навигационного меню Сайта.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ, ВЫЗВАВШИХ НАИБОЛЬШИЕ ЗАТРУДНЕНИЯ

1. Кейс «Обратная связь»

Вариант 3, задание 16, успешно выполнили задание – 0% участников

направлен на оценку компетенции респондентов в области управления кадрами и результатами.

Проверяемые элементы
Предоставление обратной связи
Умение предоставлять конструктивную обратную связь
Умение предоставлять своевременную обратную связь
Умение предоставлять развивающую обратную связь

Поддержание диагностической работы

Вам поступает жалоба от родителей на ошибки учителя при оценивании образовательных результатов обучающихся: *«Просим Вас разобраться в ситуации, возникающей в нашем классе с учителем физики Никишиной Е.Б. Ставим Вас перед фактом постоянных нарушений, оказывающих негативное влияние на усвоение учебного материала по физике:*

Учитель не участвует в подготовке проектов, задает их в качестве домашних заданий, отклоняет просьбы разъяснить содержание.

В учебном процессе на уроке физики учителем постоянно нарушается принцип обратной связи. Ученики не получают информации о результатах домашних, самостоятельных и контрольных работ, не проводится работа над ошибками. Учитель предлагает ученикам обращаться за информацией о результатах контрольных работ к нему индивидуально после уроков. Кроме того, время, назначенное учителем для обращения за результатами выполненных работ, выходит за рамки учебного расписания, а личностные особенности Никишиной Е.Ю. не располагают к внеурочному взаимодействию с ней даже у родителей.

Просим Вас проанализировать данные факты и обеспечить надлежащее выполнение учителем указанных функций»

Вы планируете личную встречу с Никишиной Е.Б. Когда целесообразно это сделать?

- a. Я считаю, что встретиться необходимо, и найду для этого время в ближайшие 2 дня
- b. Я считаю этот вопрос важным, буду решать его по возможности в течение 2 недель
- c. Я не уверен в объективности данной информации. Буду решать этот вопрос в случае поступления дополнительных жалоб на Никишину
- d. Я не считаю встречу целесообразной, этот вопрос в компетенции учителя, поэтому передам жалобу ей, чтобы она учла ее в своей работе

Встреча по обсуждению данного вопроса назначена. К Вам в кабинет заходит Никишина. С чего Вы начнете разговор?

- a. Озвучу жалобу родителей, попрошу прокомментировать ситуацию
- b. Поставлю ее перед фактом, что ей объявлен выговор и назначена санкция за нарушение принципов организации образовательного процесса. Потребую изменить профессиональное поведение, чтобы таких жалоб больше не поступало.
- c. Скажу учителю: «Я знаю Вас много лет как профессионального педагога с большим опытом, как специалиста высокого уровня. У всех бывают проблемы в отношениях с родителями. Я ценю Вас и не хочу терять, поэтому прошу Вас быть корректной при взаимодействии с родителями. Продумайте свою тактику общения с ними»

руководителям рекомендуется предложить программы повышения квалификации для устранения выявленных результатов апробации Модели профессиональных дефицитов:

- «Управление государственными и муниципальными закупками»;
- «Особенности регулирования трудовых отношений с педагогическими работниками» ИЛИ «Правомочность руководителей образовательных организаций: прием и увольнение работников» ИЛИ «Регулирование трудовых отношений в образовательной организации»;
- «Проектирование и разработка внутренней системы оценки качества образования в соответствии с требованиями ФГОС» ИЛИ «Современные подходы к оценке качества образования на уровне образовательной организации»;
- «Эффективные механизмы развития образовательной организации: ВСОКО, НОКО, ЕСОКО».