

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ КУРСКОЙ ОБЛАСТИ

**Областное государственное бюджетное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Курский институт развития образования»
(ОГБУ ДПО КИРО)**

**СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ
РЕГИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА
«ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ»**



Курск, 2025

УДК 371.71
ББК 74.0
С 23

Печатается по решению РИС
ОГБУ ДПО КИРО

Авторы-составители: Зимнева О. Н., проректор по научно-методической и проектной работе ОГБУ ДПО КИРО, канд. филол. наук, Носова О.С., старший преподаватель кафедры управления развитием образовательных систем ОГБУ ДПО КИРО, Фурман Е.Н., заведующий кафедрой управления развитием образовательных систем ОГБУ ДПО КИРО, канд. экон. наук, Шумакова Т.В., старший преподаватель ЦНППМ ОГБУ ДПО КИРО.

Рецензенты:

Теплицкий И.Л., руководитель проектного офиса Министерства социального обеспечения, материнства и детства Курской области;

Белова Н.Н., директор МБОУ «СОШ № 59 им. Г.М. Мыльникова» г. Курска, председатель отделения руководителей общеобразовательных организаций РУМО СОО.

С 23 Сборник материалов регионального проекта «Формирование и развитие управленческих команд образовательных организаций», г. Курск, 2025 г. / под общ. ред. О.Н. Зимневой. [Электронное издание сетевого распространения]. – Курск, ОГБУ ДПО КИРО, 2025. – 80 с.

Настоящее издание представляет собой сборник материалов регионального проекта «Формирование и развитие управленческих команд образовательных организаций», в котором отражен опыт внедрения новых форматов развития управленческих команд, рассмотрены инструменты повышения компетенций руководителей образовательных организаций.

Сборник адресован в помощь руководителям образовательных учреждений, а также всем интересующимся современной системой менеджмента качества в управлении образовательной организацией.

СОДЕРЖАНИЕ

ЧАСТЬ I

Введение	4
Положение о премии Губернатора Курской области в области качества образования	5
Формы и требования к оформлению документов на соискание премии Губернатора Курской области в области качества образования	11
Методические рекомендации для экспертов по оценке документов участников премии Губернатора Курской области в области качества образования	20
Практика подготовки и сопровождения управленческих команд в конкурсе	58
О сопровождении инновационной деятельности дипломантов премии Губернатора Курской области	61

ЧАСТЬ II

Методические рекомендации по разработке и реализации образовательных траекторий (маршрутов) развития управленческих команд ОО	66
Практика построения траекторий развития управленческих команд образовательных организаций Курской области	71

ВВЕДЕНИЕ

С 2023 года в Курской области реализуется региональный проект по формированию командного подхода в образовательных организациях «Формирование и развитие управленческих команд образовательных организаций».



Проект ориентирован на управленческие и педагогические команды образовательных организаций, региональные и муниципальные органы управления образованием, организации, заинтересованные в оценке качества образования и эффективности деятельности образовательных организаций.

В современных условиях возрастает разнообразие и сложность решаемых на уровне образовательных организаций задач, а степень вовлеченности коллектива в их решение остается низким. Решаемые руководителем задачи осложняются не только их многообразием, фрагментарностью и высокой скоростью принятия и реализации решений, но отсутствием целостной системы управления.

Для достижения успеха любая организация вне зависимости от области деятельности, размера, структуры и уровня развития системы управления нуждается в создании соответствующей модели менеджмента.

В сборнике отражен опыт внедрения новых форматов развития управленческих команд, рассмотрены инструменты повышения компетенций руководителей образовательных организаций.

Наиболее перспективным инструментом управления качеством можно назвать участие в конкурсе на присуждение премии Губернатора Курской области в области качества образования. Описан опыт ОГБУ ДПО КИРО по сопровождению управленческих команд в конкурсной и инновационной видах деятельности.

Кроме того, представлены содержательные аспекты программы подготовки управленческих команд образовательных организаций Курской области в рамках повышения квалификации и построения маршрута профессионального развития.



ПОЛОЖЕНИЕ
о премии Губернатора Курской области
в области качества образования

I. Общие положения

1. Премия Губернатора Курской области в области качества образования (далее – премия Губернатора Курской области) присуждается за достижение значительных результатов в области качества образовательных услуг в целях повышения престижности профессионального мастерства, популяризации эффективной деятельности управленческих команд образовательных организаций и является признанием заслуг перед обществом и Курской областью.

2. Ежегодно присуждаются пять премий Губернатора Курской области следующим категориям конкурсантов:

- организация дошкольного образования (1 премия);
- организация общего образования (2 премии);
- профессиональная образовательная организация (1 премия);
- организация дополнительного образования детей (1 премия).

3. Премия Губернатора Курской области присуждается Губернатором Курской области.

4. Размер денежных средств, направляемых на выплату премии Губернатора Курской области (в форме гранта) для организаций-победителей, составляет 1 миллион рублей для каждой организации.

5. Организатором конкурсного отбора является Министерство образования и науки Курской области (далее – Министерство). Оператором премии Губернатора Курской области выступает ОГБУ ДПО «Курский институт развития образования» (далее – Оператор).

6. Предложения о присуждении премии Губернатора Курской области представляются Комиссией по присуждению премии Губернатора Курской области,

созданной Губернатором Курской области (далее – Комиссия). Комиссия формируется из числа членов профессиональных ассоциаций, профессиональных союзов, Союза «Федерация организаций профсоюзов Курской области», представителей органов местного самоуправления, Курской областной Думы, Министерства.

7. Организационное, информационное, документационное и правовое обеспечение деятельности Комиссии, связанное с приемом, рассмотрением и проверкой заявок на соискание премии Губернатора Курской области и прилагаемых к ним материалов, осуществляет Оператор.

При ведении переписки, связанной с осуществлением указанной деятельности, письма подписываются председателем или заместителем председателя Комиссии.

8. Основные этапы проведения конкурсной процедуры по присуждению премии Губернатора Курской области:

- опубликование в СМИ объявления о начале проведения конкурсного отбора;
- подача организациями заявок на участие в конкурсном отборе;
- предоставление организациями-конкурсантами материалов для участия в конкурсном отборе;
- заочная оценка материалов, предоставленных организациями-конкурсантами;
- обследование организаций-конкурсантов на местах осуществления деятельности;
- подведение итогов конкурсного отбора, подготовка предложений по присуждению премий Губернатора Курской области и утверждение образовательных организаций-победителей;
- церемония награждения победителей премии Губернатора Курской области.

9. Мероприятия по присуждению премии Губернатора Курской области, в том числе финансовое и материально-техническое обеспечение деятельности, связанной с приемом, рассмотрением и проверкой заявок на соискание премии Губернатора Курской области и прилагаемых к ним материалов, а также изготовление дипломов и организация вручения премии Губернатора Курской области, осуществляются за счет и в пределах средств, предусмотренных Министерству образования и науки Курской области на эти цели в государственной программе Курской области «Развитие образования в Курской области».

II. Порядок выдвижения организаций-конкурсантов на соискание премии Губернатора Курской области

10. На соискание премии Губернатора Курской области выдвигаются образовательные организации независимо от организационно-правовой формы собственности, соответствующие категориям, указанным в пункте 2 настоящего Положения о премии Губернатора Курской области (далее – Положение) и осуществляющие реализацию образовательных программ на территории Курской области.

11. Результаты работы образовательных организаций в области качества реализации образовательных программ, отражаемые в представляемых на конкурс материалах, принимаются к рассмотрению при условии, что они были достигнуты не менее чем за год до объявления конкурсного отбора.

12. Организации, претендующие на участие в конкурсном отборе, подают в Комиссию заявку установленного образца (Приложение 1 к настоящему Положению).

К заявке прилагаются:

- анкета-декларация (Приложения №№ 2, 3 к настоящему Положению);
- отчет по самооценке (2 экземпляра на бумажных носителях, а также в сканированном виде согласно Приложению № 4 к настоящему Положению).

13. Заявки от образовательных организаций на соискание премии Губернатора Курской области и прилагаемые к ним материалы ежегодно в срок до 31 марта направляются оператору в бумажном виде на адрес: 305004, г. Курск, ул. Садовая, д. 31, в электронном виде на адрес: kiro-46@mail.ru. Регистрация заявки на соискание премии Губернатора Курской области и прилагаемых к ним материалов осуществляется в журнале регистрации в день их поступления.

14. Организации-победители имеют право на повторное участие в конкурсном отборе не ранее чем через 5 лет после присуждения премии Губернатора Курской области.

III. Порядок предварительного рассмотрения заявок организаций-конкурсантов, подавших материалы на соискание премии Губернатора Курской области

15. В течение 5 рабочих дней по окончании срока приема заявок на соискание премии Губернатора Курской области заявки и прилагаемые к ним материалы проверяются Оператором на соответствие требованиям пунктов 10-14 настоящего Положения.

Заявки и прилагаемые к ним материалы, оформленные с нарушением требований пунктов 10-14 настоящего Положения, не допускаются к участию в этапе заочной оценки, о чем в течение 7 рабочих дней со дня принятия такого решения соискатели премии Губернатора Курской области уведомляются Оператором в письменной форме.

16. Список организаций-конкурсантов, чьи заявки и прилагаемые к ним материалы признаны соответствующими пунктам 10-14 настоящего Положения, утверждается приказом Министерства. Утвержденные организации-конкурсанты допускаются до заочной оценки материалов членами Комиссии.

17. С учетом информации, содержащейся в заявках и прилагаемых к ним материалов, секретарь Комиссии в течение 3 рабочих дней передает заявки и прилагаемые к ним материалы для заочной оценки членам Комиссии не позднее, чем за 10 календарных дней до дня заседания Комиссии. Сведения, содержащиеся в указанных материалах, разглашению не подлежат.

18. Оценка материалов организаций-конкурсантов и возможное последующее обследование их на местах осуществления деятельности проводится

экспертными комиссиями по оценке участников конкурса во главе с ведущим экспертом (далее – экспертная комиссия).

Оценка выражается суммарным количеством баллов, выставленных экспертной комиссией по критериям (1-9) модели премии Губернатора Курской области (Приложение № 5 к настоящему Положению).

Экспертная комиссия формируется Комиссией с учетом категории организации-конкурсанта и утверждается приказом Министерства.

Срок проведения индивидуальной оценки экспертом материалов, представленных организациями-конкурсантами, составляет не более 14 календарных дней с даты получения экспертом материалов для оценки.

Срок подготовки экспертными комиссиями согласованной оценки материалов, представленных организациями-конкурсантами, составляет не более 5 дней с даты выставления экспертами индивидуальной оценки.

Уведомления о результатах заочной оценки материалов высылаются организациям-конкурсантам в срок до 31 мая включительно года проведения конкурсного отбора.

В состав организаций-конкурсантов, которым предлагается пройти очное обследование на местах осуществления деятельности, включаются те организации, которые по результатам заочной оценки представленных материалов набрали более 250 баллов.

Организация-конкурсант должна сообщить Комиссии о своем решении принять участие в обследовании в письменном виде не позднее 5 рабочих дней со дня получения уведомления о результатах оценки.

По факту предоставления организацией-конкурсантом согласия на проведение обследования Комиссия в течение 5 рабочих дней направляет в организацию программу проведения обследования, согласованную с экспертной комиссией.

Для организаций-конкурсантов, набравших менее 250 баллов, и организаций-конкурсантов, отказавшихся от обследования, участие в конкурсном отборе завершается направлением им экспертного заключения по заочной оценке материалов, представленных на конкурсный отбор. Указанные материалы направляются организациям-конкурсантам секретарем Комиссии в срок до 30 июня включительно года проведения конкурсного отбора.

Для конкурсанта, получившего менее 100 баллов, участие в конкурсе завершается направлением им информационного письма с результатами оценки в срок до 31 мая включительно года проведения конкурсного отбора.

Список организаций-конкурсантов опубликованию и разглашению не подлежит.

19. Все поступившие Оператору заявки и прилагаемые к ним материалы, касающиеся присуждения премии Губернатора Курской области, подлежат учету и хранению в установленном порядке. Члены Комиссии обладают правом доступа к указанным материалам.

IV. Порядок определения организаций-победителей конкурсного отбора на соискание премии Губернатора Курской области

20. Дата проведения очного обследования конкретной организации-конкурсанта устанавливается Комиссией на основе предложений экспертной комиссии по согласованию с руководителем организации-конкурсанта.

Очное обследование каждой организации-конкурсанта длится не более 3 рабочих дней.

Основной целью очного обследования является проверка экспертными комиссиями объективности представленных организациями-конкурсантами материалов.

После очного обследования организаций-конкурсантов на местах осуществления деятельности не позднее 10 рабочих дней экспертные комиссии представляют в Комиссию заключения с указанием окончательной оценки в баллах для последующего принятия решения по итогам конкурса на заседании Комиссии.

21. По результатам очного обследования организаций-конкурсантов на местах секретарь Комиссии представляет членам Комиссии доклад о результатах деятельности организаций-конкурсантов, претендующих на получение премии Губернатора Курской области.

Обсуждение указанных материалов происходит открыто, путем свободного обмена мнениями. Право на выступление имеет каждый член Комиссии. При обсуждении Комиссией обязательно наличие всех заявок и прилагаемых к ним материалов организаций-конкурсантов, прошедших очное обследование.

22. Организации-конкурсанты, рекомендуемые Комиссией к присуждению премии Губернатора Курской области, определяются на заседании Комиссии путем тайного голосования по каждой категории образовательных организаций.

Решение Комиссии оформляется протоколом, который подписывается председателем Комиссии и секретарём Комиссии.

Для организаций, прошедших очное обследование, участие в конкурсе завершается:

- для организаций-победителей – изданием распоряжения Губернатора Курской области о присуждении премии Губернатора Курской области;
- для других организаций – принятием Комиссии решения по итогам проведения конкурса.

Экспертные заключения направляются организациям, принявшим участие в обследовании конкурса:

- организациям-победителям – в течение 10 рабочих дней после даты опубликования в средствах массовой информации распоряжения Губернатора Курской области о присуждении премии Губернатора Курской области;
- другим организациям – в течение 10 рабочих дней после даты проведения заседания Комиссии.

23. В течение 7 рабочих дней после принятия Комиссией решения о кандидатурах на присуждении премии Губернатора Курской области Министерство представляет Губернатору Курской области на рассмотрение проект распоряжения Губернатора Курской области о присуждении премии Губернатора Курской области.

Распоряжение Губернатора Курской области о присуждении премий Губернатора Курской области издается к августовскому педагогическому совещанию работников системы образования Курской области и публикуется в средствах массовой информации.

24. Организации, участвующие в конкурсе, обязаны воспринимать оценку, выставленную экспертной комиссией по результатам оценки материалов, а также итоги обследования на местах осуществления деятельности и решение Комиссии как окончательные.

Организации-победители обязаны содействовать заинтересованным организациям в ознакомлении со своим опытом работы.

V. Вручение премии Губернатора Курской области

25. Организациям-победителям вручается диплом Губернатора Курской области.

Дипломы вручаются организациям-победителям в торжественной обстановке Губернатором Курской области или уполномоченным им лицом.

Средства на выплату премии Губернатора Курской области (в форме гранта) предоставляются Министерством в соответствии с действующим федеральным законодательством и законодательством Курской области в установленном порядке.

(Данное Положение утверждено Постановлением Губернатора: <https://kiro46.ru/novosti/3060>).

ПРЕМИЯ ГУБЕРНАТОРА КУРСКОЙ ОБЛАСТИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

Премия присуждается за достижение **значительных результатов** в области менеджмента качества образования и с целью **стимулирования процессов** формирования модели делового совершенствования и эффективных **управленческих команд** образовательных организаций



Организация дошкольного образования

Организация общего образования

Профессиональная образовательная организация

Организация дополнительного образования детей

Грант на развитие управленческой команды образовательной организации

ФОРМЫ И ТРЕБОВАНИЯ
к оформлению документов на соискание премии Губернатора Курской об-
ласти в области качества образования

ЗАЯВКА
на участие в конкурсе на соискание
премии Губернатора Курской области в области качества образования

1. Данные организации

Полное наименование (как юридического лица)	_____
Краткое наименование организации	_____
Юридический адрес организации	_____
Почтовый адрес организации (если отличается от юридического)	_____
Форма собственности (государственная, муниципальная, частная и т.д., код ОКФС)	_____
Основной вид деятельности	_____
Отрасль	_____
Муниципальное образование	_____

2. Контакты организации

Ф.И.О. руководителя организации	_____
Телефон организации	_____
Интернет-сайт организации	_____
Общее количество работников	_____
Участие организации в предыдущих конкурсах на соискание премий Губернатора Курской области в области качества образования, годы участия	_____

3. Контактное лицо

Ф.И.О. контактного лица _____

Должность контактного
лица _____

Телефон контактного
лица _____

Е-mail контактного лица _____

4. Декларация

От имени организации заявляю, что мы согласны выполнять правила, установленные для участников конкурса, и будем воспринимать оценку, выставленную нашей организации экспертной комиссией по результатам оценки представленных материалов, а также итоги обследования на месте осуществления деятельности и решение Комиссии по присуждению премии Губернатора Курской области в области качества образования как окончательные. Если наша организация будет участвовать в обследовании на месте осуществления деятельности, мы согласны организовать обследование и содействовать его открытому и непредвзятому проведению.

Требования к заполнению заявки

Ниже приведены пояснения к заполнению отдельных пунктов заявки.

Полное наименование организации

Все сведения указываются в соответствии со свидетельством о внесении юридического лица в Единый государственный реестр юридических лиц и Уставом организации.

Укажите **основной вид деятельности организации** и наименования услуг, которые наиболее полно характеризуют ее деятельность из ЕГРЮЛ.

Укажите **отрасль**, в которой организация осуществляет деятельность.

Общее количество работников

Количество работающих в организации на момент подачи заявки.

Участие организации в предыдущих конкурсах

Укажите, в каком году (годах) организация принимала участие в конкурсе на соискание премий Губернатора Курской области в области качества образования.

Контактные лица

Укажите сведения о двух должностных лицах, к которым следует обращаться с официальным запросом, если возникнет необходимость в получении дополнительной информации, и для установления в случае необходимости оперативной связи.

Регистрационный номер:

АНКЕТА-ДЕКЛАРАЦИЯ
конкурсанта на соискание премии Губернатора Курской области в области
качества образования в 202__ года

1. Конкурсант

Официальное
наименование _____
Юридический адрес _____
Почтовый адрес
организации (если
отличается от
юридического) _____
Интернет-сайт _____

2. Руководитель организации

Фамилия, имя, отчество _____
Должность _____
Служебный телефон _____
E-mail _____

3. Численность работающих

Общее количество
работников _____
Общее количество мест
расположения
подразделений _____

4. Материалы, предоставляемые на конкурс

Анкета-декларация – 1 экз.
Перечень мест расположения подразделений - 1 экз.
(в случае, если подразделения расположены по разным адресам)

5. Контактное лицо

Контактное лицо _____
Фамилия, имя, отчество _____
Должность _____
Служебный телефон _____
E-mail _____

6. Декларация

От имени организации заявляю, что мы согласны выполнять правила, установленные для участников конкурса, и будем воспринимать оценку, выставленную нашей организацией экспертной комиссией по результатам оценки представленных материалов, а также итоги обследования на месте осуществления деятельности и решение Комиссии по присуждению премии Губернатора Курской области в области качества образования как окончательные. Если наша организация будет участвовать в обследовании на месте осуществления деятельности, мы согласны организовать

обследование и содействовать его открытому и непредвзятому проведению.

7. Подпись высшего должностного лица

Дата _____ 202__ г.

М.П.

Требования к заполнению анкеты-декларации

1. Вся требуемая информация должна быть **напечатана или разборчиво написана** от руки.

2. **Регистрационный номер** присваивается при регистрации заявки организации на участие в конкурсе. При переписке, заполнении анкеты-декларации, представлении отчетов просим ссылаться на регистрационный номер.

3. Пояснения к заполнению отдельных пунктов анкеты-декларации:

П.1. Конкурсант

Официальное наименование организации (полное и сокращенное) и юридический адрес указываются в соответствии с Уставом организации и свидетельством о внесении юридического лица в Единый государственный реестр юридических лиц.

П.2. Численность работающих

Укажите количество работников на момент подачи анкеты-декларации. Укажите количество мест расположения всех подразделений организации, если они расположены по разным адресам. (Напоминаем конкурсантам, что вся информация не подлежит разглашению и что данные сведения требуются только для организации оценки материалов).

П.4. Материалы, представляемые на конкурс

Требования к оформлению и представлению отчета изложены в разделе «Порядок выдвижения кандидатур на соискание премии Губернатора Курской области».

К первому экземпляру отчета конкурсанта должна быть приложена подписанная анкета-декларация.

П.5. Контактное лицо

Укажите сведения о должностном лице, наделенном полномочиями представлять дополнительную информацию и организовывать обследование на месте осуществления деятельности.

П.6. Декларация

Подписанная и заверенная подлинной печатью организации анкета-декларация свидетельствует, что конкурсант согласен со всеми условиями, указанными в этом пункте анкеты.

ПЕРЕЧЕНЬ МЕСТ расположения структурных подразделений

Адрес	Количество ра- ботаю- щих, чел.	Разделы отчета, в которых описаны структурные под- разделения	Описание услуг
1	2	3	4

Требования к заполнению

Оценка материалов организации обуславливает необходимость иметь четкое представление о размере, структуре и функциях различных ее подразделений. Должна предоставляться информация об услугах с тем, чтобы достоверно определить количество подразделений, подлежащих обследованию в том случае, если организация выбирается для обследования на месте осуществления деятельности.

Графа 1. Укажите полный адрес структурного подразделения.

Графа 2. Укажите количество работников в подразделении.

Графа 3. Укажите, какая часть отчета связана с обследуемым подразделением.

Графа 4. Опишите виды услуг, оказываемых в подразделении.

ТРЕБОВАНИЯ к отчету по самооценке

Отчет печатается на одной стороне листа белой бумаги формата А4 шрифтом Times New Roman (размер 12). Межстрочный интервал – одинарный.

Расшифровка специальных сокращений, терминов и символов, а также аббревиатур подразделений организации, используемых в тексте отчета, представляется в приложении.

Все экземпляры отчета должны быть утверждены высшим должностным лицом организации.

Страницы отчета должны быть пронумерованы (нумерация сквозная). В верхнем колонтитуле каждой страницы следует указывать регистрационный номер, присвоенный заявке организации.

Листы отчета должны быть сброшюрованы.

Применение объемных, тяжелых переплетов, а также помещение каждого листа в полиэтиленовое покрытие не рекомендуется, поскольку затрудняет пользование отчетом.

Структура отчета включает в себя:

- титульный лист – 1 стр. текста;
- оглавление – 1 стр. текста;
- ключевую информацию о конкурсанте (краткую характеристику организации) – 7–9 стр. текста;

- информацию по критериям модели премии (возможности организации и достигнутые результаты).

Оформление титульного листа

В правом верхнем углу титульного листа каждого экземпляра отчета представляются их номера (экз. № 1, 2).

Ниже располагается гриф утверждения отчета. Гриф утверждения должен состоять из слова УТВЕРЖДАЮ (без кавычек), наименования должности лица, утверждающего отчет, его подписи, инициалов, фамилии, даты утверждения и печати.

В центре страницы печатается название: «ОТЧЕТ по самооценке деятельности ... (далее название организации), представляемый на конкурс на соискание премии Губернатора Курской области в области качества образования».

Внизу страницы указывается наименование муниципального образования и год.

В ключевой информации должны быть указаны:

- дата регистрации организации;
- численность работающих;
- основные этапы организационного развития;
- форма собственности;
- основные виды услуг;
- основные требования к качеству образовательных продуктов;
- характеристика основных участников образовательных отношений;
- прочие сведения, представляющие важность для конкурсанта;
- почтовый адрес организации;
- интернет-сайт организации.

Информация по критериям модели премии

Критерии группы «Возможности» (с 1-го по 5-й критерий включительно) – до 28 стр. текста, включая:

- вводную страницу по каждому критерию «Возможности» – всего до 5 стр. текста (не более 1 стр. текста на каждый критерий);
- описание подходов по составляющим критериев «Возможности» – всего до 23 стр. текста (не более 1 стр. текста описания на каждую составляющую).

Информация о критериях, характеризующих возможности организации, должна содержать три элемента:

- формы и методы работы с обоснованием их применения в рамках деятельности, которую характеризует критерий, их согласованность (интегрированность) с другими подходами. Этот элемент будет рассматриваться экспертами как совершенство подхода;
- системность и полноту применения в рамках организации этих форм и методов: в «вертикальном» разрезе – по уровням управления, в «горизонтальном» – по подразделениям и областям деятельности организации. Этот элемент будет рассматриваться экспертами как развертывание подхода;
- описание того, как организация осуществляет инновации и перемены для улучшения своей деятельности на основе измерений, изучений лучшей

практики и творчества персонала. Этот элемент будет рассматриваться экспертами как оценка и улучшение подхода.

Критерии группы «Результаты» (с 6-го по 9-й критерии включительно) – до 16 стр. текста, включая:

- вводную страницу по каждому критерию «Результаты» – всего до 4 стр. текста (не более 1 стр. текста описания на каждую составляющую критерия «Результаты»);
- представление результатов по каждой составляющей критериев «Результаты» – всего не более 12 стр. текста (не более 1,5 стр. текста на представление результатов по каждой составляющей критериев «Результаты»).

Информация о критериях, характеризующих результаты, должна содержать следующие данные:

- полноту охвата приведенными ключевыми показателями различных направлений деятельности организации. Этот элемент рассматривается экспертами как полнота и представительность;
- показатели, которыми организация оценивает свои результаты, и тенденции изменения этих показателей (желательно за последние три–пять лет). Тенденции изменения фактически достигнутых показателей следует представить в сопоставлении планировавшимися;
- сравнения показателей организации с аналогичными показателями других организаций, конкурентов, лучших известных организаций. Этот элемент будет рассматриваться экспертами как достижения.

Номера и названия критериев и их составляющих должны соответствовать номерам и названиям, приведенным в приложении 5 «Критерии модели премии» настоящего Положения.

Примечания:

1. При описании подходов по составляющим критериев «Возможности» рекомендуется излагать материал в соответствии с применяемой организацией структурой подходов (от 2 до 5 подходов в виде бизнес-процессов, проектов, документированных процедур, сложившейся практики осуществления деятельности и т. п.), описание которых выделяется в виде подзаголовков (например, 1а, 1а, ... 5д и т. п.). Это позволит конкурсанту более системно преподнести материал для оценки, а также поможет экспертам при оценке подходов организации-конкурсанта.

2. При представлении результатов деятельности предпочтение отдается графическому, наглядному представлению результатов. Показатели должны иметь названия с указанием единиц измерений. Целесообразно каждому показателю присвоить свой индекс (например, 6а, 6а, 9б, 9б и т.д.). Это позволит ссылаться на них и сократить объем отчета. Текстовые комментарии не должны содержать описание того, что очевидно (например, рост или снижение показателей). Допустимо условное обозначение положительной тенденции (например, стрелкой вверх или вниз). Желательно представить комментарии, например, изменения тренда, причин аномального снижения или роста показателя и т. п.

Приложения – до 5 стр. текста, которые могут включать:

- организационную структуру;
- принятые сокращения и обозначения;
- структуру бизнес-процессов и т. п.

Общий объем отчета, включая рисунки, графики, чертежи, таблицы и приложения, не должен превышать 60 страниц.

Отчеты, не отвечающие требованиям настоящего приложения, к рассмотрению не принимаются.

Отчеты организаций-конкурсантов после подведения итогов конкурса хранятся в Министерстве образования и науки Курской области в 1 экземпляре.

МОДЕЛЬ И КРИТЕРИИ премии Губернатора Курской области в области качества образова- ния

В основу модели премии положены три неразрывно связанные между собой методологические составляющие:

- базовые принципы и концепции делового совершенства;
- построенная на критериях «Возможности» и «Результаты» методология, позволяющая планировать и реализовывать положения концепций;
- система оценки деятельности организации.

Оценка деятельности организаций имеет два уровня.

Первый уровень направлен на оценку каждого элемента системы управления, что подразумевает под собой оценку каждого из критериев «Возможности» и каждого из критериев «Результаты».

При этом организация получает наглядное представление об уровне лидерства, эффективности подходов при разработке стратегии, уровне работы с персоналом, о взаимодействии с партнерами и обществом, управлении ресурсами и процессами.

Оценивая каждый из критериев «Результаты», организация получает знания о степени использования возможностей организации для достижения стратегических целей.

Второй уровень оценки направлен на анализ реализации концепций делового совершенства, являющихся основой корпоративной культуры организации. Каждая концепция представляет собой взаимосвязанный и взаимозависимый набор составляющих различных подкритериев критериев «Возможности», использование оценки которых позволяет определить степень следования организации каждой концепции делового совершенства.

Второй уровень оценки является инструментом высшего руководства организации, тогда как оценка на уровне критериев может проводиться не только в интересах высшего руководства, но и самостоятельно работниками организации.

Организации-участники конкурса должны продемонстрировать свои достижения по реализации принципов и концепций делового совершенства, в том числе:

- устойчивые положительные тенденции и стабильно высокие значения по большинству показателей на протяжении последних 3-5 лет;
- эффективность и высокую результативность своей деятельности в соответствии с принятой стратегией и целями, а также в отношении своих основных заинтересованных сторон;
- достижения в менеджменте качества услуг и процессах, благодаря чему эти организации занимают лидирующие позиции в отрасли и стране.

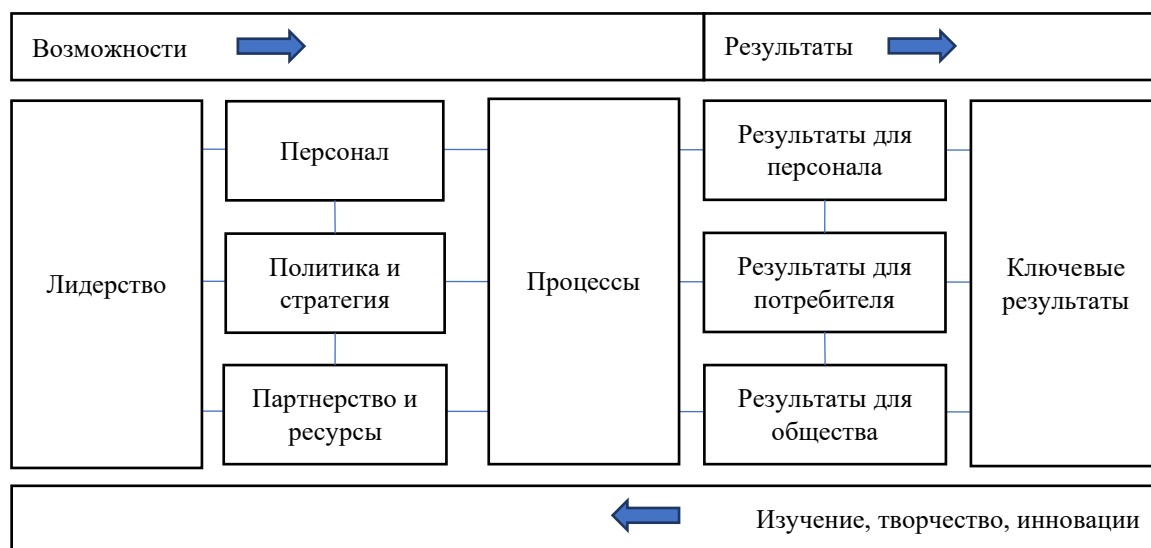
Критерии модели премии

В модели премии достигнута максимально полная интеграция концепций делового совершенства с критериями. На основе концепций сформулировано содержание составляющих критериев.

Модель, представленная в рамках критериев, позволяет понять причинно-следственные связи между тем, что делает организация, и тем, каких результатов она достигает.

Организации-участники конкурса оцениваются в баллах по модели премии, включающей в себя две группы критериев:

- первая группа критериев характеризует, что делает организация для получения желаемых результатов («Возможности»);
- вторая группа критериев характеризует, каких результатов добивается организация («Результаты»).



Первая группа включает в себя 5 критериев «Возможности»:

1. Лидерство
2. Политика и стратегия
3. Персонал
4. Партнерство и ресурсы
5. Процессы

Вторая группа включает в себя 4 критерия «Результаты»:

6. Результаты для потребителей
7. Результаты для персонала
8. Результаты для общества

9. Ключевые результаты

«Результаты» достигаются путем реализации «Возможностей», а «Возможности» улучшаются на основе обратной связи, полученной от «Результатов». Подробнее о критериях: <https://kiro46.ru/images/doc/uk2.pdf>

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ для экспертов по оценке документов участников премии Губернатора Курской области в области качества образования

Для достижения успеха любая организация вне зависимости от области деятельности, размера, структуры и уровня развития системы управления нуждается в создании соответствующей модели менеджмента.

Модель конкурса на соискание премии Губернатора Курской области в области качества (далее – модель премии) представляет собой целостный взгляд на организацию и предоставляет ей возможность провести самооценку своей деятельности, поняв свои ключевые сильные стороны и потенциальные проблемы, исходя из установленных ею видения и миссии.

Самооценка – это всесторонняя систематическая оценка организацией своей деятельности и ее результатов по отношению к модели премии.

При проведении самооценки достигается согласие, основанное на очевидных свидетельствах, между специалистами, проводящими самооценку, и руководством образовательной организации.

Проведение самооценки по модели премии дает организации следующие преимущества:

- использование при самооценке своей деятельности и ее результатов единого комплекса критериев, имеющего признание;
- получение объективных оценок, основанных на фактах, а не на мнениях;
- обеспечение общего понимания руководством и всеми сотрудниками путей эффективного обмена идеями по совершенствованию организации;
- выявление и анализ областей, нуждающихся в проведении улучшений;
- внедрение различных инициатив и передовых методов управления в повседневную деятельность организации;
- определение глубины изменений, происшедших с момента проведения предыдущей самооценки;
- возможность сравнения с лучшими результатами, достигнутыми как в данной, так и в других организациях;
- возможность распространения передового опыта лучших подразделений организации или других организаций;
- возможность признания усилий и достижений персонала в совершенствовании деятельности.

МЕТОДОЛОГИЯ САМООЦЕНКИ ПО МОДЕЛИ ПРЕМИИ

Концепции делового совершенства

Основой формирования критериев модели премии являются концепции делового совершенства:

- **создание добавленной ценности для потребителей:** непрерывное повышение ценности как для существующих, так и потенциальных потребителей, понимание, предвидение и удовлетворение их потребностей и ожиданий;
- **создание устойчивого будущего:** оказание положительного влияния на окружающий мир благодаря достижению выдающихся результатов в своей деятельности;
- **развитие собственных организационных возможностей,** эффективное управление изменениями как внутри организации, так и за ее пределами;
- **широкое использование творчества и инноваций:** обеспечение роста ценности через непрерывные улучшения и системные инновации на основе использования творческого потенциала заинтересованных сторон;
- **лидерство:** определение видения будущего и обеспечение его достижения; необходимость служить примером в отношении этики и ценностей организации, вдохновляя людей на достижение выдающихся результатов;
- **гибкое управление:** способность выявлять возможности и угрозы и реагировать на них результативно и эффективно;
- **достижение успеха благодаря таланту людей:** ценя своих работников и создавая культуру делегирования полномочий, обеспечение достижения как организационных, так и личных целей;
- **устойчивые выдающиеся результаты:** достижение результатов, которые соответствуют краткосрочным и долгосрочным потребностям всех сторон, заинтересованных в деятельности организации;

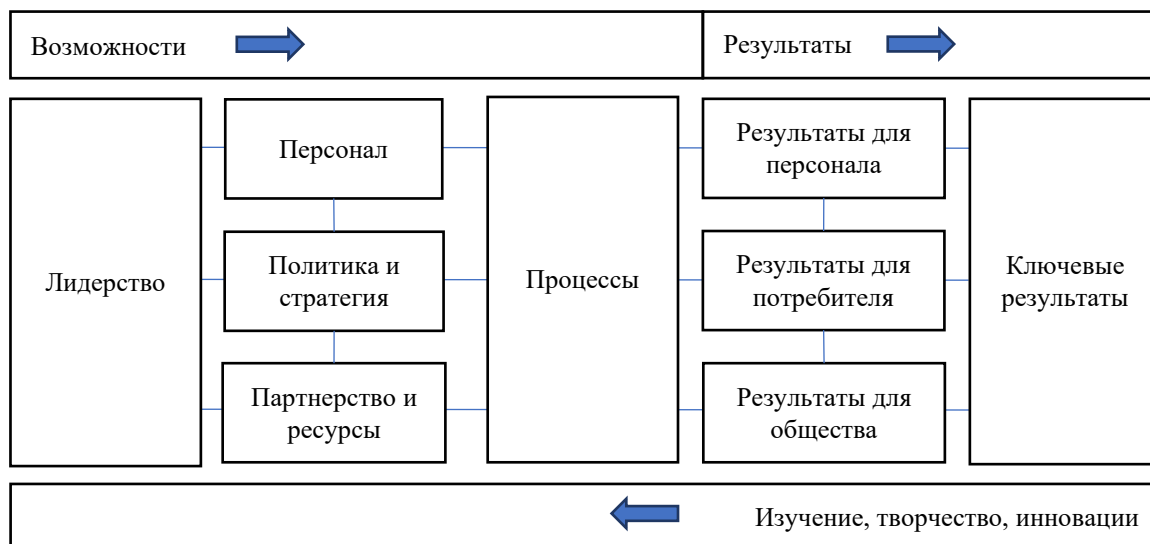
При проведении самооценки по критериям модели премии организация стремится продемонстрировать отражение в корпоративной культуре реализацию концепций делового совершенства.

Критерии модели премии и их содержание

Модель премии является совокупностью взаимосвязанных критериев, представляющих собой целостный взгляд на систему управления организацией.

Наличие в модели критериев «Возможности» и «Результаты» наглядно демонстрирует причинно-следственные связи того, что делает организация и каких результатов она добивается.

Динамику модели подчеркивают стрелки, показывающие, что «Результаты» обусловлены «Возможностями», а «Возможности» улучшаются на основе обратной связи, полученной от «Результатов».



1. ЛИДЕРСТВО

В критерии оценивается, каким образом лидеры образовательной организации определяют видение будущего и делают его возможным, вызывая доверие к себе и выступая примером в следовании этике образовательной организации и приверженности ее ценностям. Лидеры проявляют гибкость, создавая возможность своевременно прогнозировать и реагировать на вызовы, обеспечивать достижение образовательной организацией устойчивого успеха.

1а. Лидеры разрабатывают миссию, видение и ценности организации, определяют ее этику и являются примером в их реализации.

Например, на практике лидеры:

- разрабатывают и доводят до заинтересованных сторон видение, миссию и информируют стороны о ценностях, этике, корпоративной культуре принятых в организации;
- определяют и поддерживают ценности организации, демонстрируя примеры добросовестности, социальной ответственности и этического поведения как внутри, так и вне организации;
- определяют ясное направление развития организации и стратегические ориентиры;
- совершенствуют культуру лидерства в организации.

1б. Лидеры разрабатывают, внедряют, анализируют систему менеджмента образовательной организации и результаты ее деятельности, обеспечивая непрерывное совершенствование системы.

Например, на практике лидеры:

- определяют и используют сбалансированный набор показателей для анализа результатов своей деятельности в долгосрочной и краткосрочной перспективе;
- совершенствуют организационную структуру и процессы для обеспечения реализации стратегии;
- понимают и используют скрытые возможности организации;

- принимают решения на основе надежной информации и знаний для анализа текущих и прогнозируемых результатов функционирования процессов;
- разрабатывают и внедряют процессы планирования и проведения улучшений через творчество, инновации и изучение лучших практик;
- обеспечивают доверие заинтересованных сторон.

1в. Лидеры взаимодействуют с внешними заинтересованными сторонами.

Например, на практике лидеры:

- применяют подходы для понимания, предвидения и реагирования на различные требования и ожидания своих ключевых заинтересованных сторон, включая потребителей, партнеров, представителей общества;
- определяют и согласовывают общие ценности, этику, культуру доверия и открытости во всей цепочке создания ценностей;
- обеспечивают прозрачность финансовой и нефинансовой отчетности перед ключевыми заинтересованными сторонами в соответствии с их ожиданиями, включая органы государственного управления и общество.

1г. Лидеры, вовлекая персонал, укрепляют культуру делового совершенства образовательной организации.

Например, на практике лидеры:

- создают культуру вовлеченности и делегирования полномочий, непрерывного улучшения деятельности и подотчетности на примере своих действий и поведения;
- формируют способность быстро обучаться и своевременно действовать;
- поддерживают персонал в реализации и достижении планов, целей и задач, в том числе личного развития;
- признают командные и индивидуальные достижения на всех уровнях организации;
- обеспечивают генерацию новых идей для инновационного и организационного развития;
- содействуют и поощряют равные возможности и разнообразие в деятельности по совершенствованию.

1д. Лидеры обеспечивают гибкость образовательной организации и эффективно управляют изменениями с учетом интересов заинтересованных сторон.

Например, на практике лидеры:

- демонстрируют способность в принятии обоснованных и своевременных решений на основе доступной информации, опыта и знаний;
- определяют внутренние и внешние факторы, необходимые для проведения изменений в организации;
- управляют изменениями с привлечением всех заинтересованных сторон для достижения устойчивого успеха организации;

- применяют проектный менеджмент для эффективного управления изменениями и улучшения процессов;
- используют системный подход к выработке и определению приоритетности творческих идей и инноваций;
- обеспечивают проведение приоритетных изменений инвестициями, ресурсами и личной поддержкой.

2. ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ

В критерии оценивается, каким образом миссия и видение образовательной организации воплощаются в жизнь через разработку стратегии, которая ориентирована на потребности и ожидания заинтересованных сторон. Для реализации стратегии применяются поддерживающие политики, устанавливаются цели и разрабатываются соответствующие подходы.

2а. Политика и стратегия образовательной организации основываются на понимании потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, а также внешнего окружения.

Например, на практике лучшие организации:

- изучают потребности и ожидания заинтересованных сторон и на их основе разрабатывают и пересматривают политику и стратегию, обеспечивая готовность к изменениям;
- выявляют и анализируют влияние внешних экономических, рыночных, социальных тенденций и показателей на организацию;
- понимают и прогнозируют краткосрочные и долгосрочные последствия возможных изменений в соответствующих политических, законодательных и регулирующих требованиях как на глобальном, так и на локальном уровнях;
- используют подходящие методы и инструменты для анализа и выявления изменений во внешней среде и применяют сценарный подход при стратегическом планировании.

2б. Политика и стратегия основываются на понимании внутренней деятельности и возможностей образовательной организации.

Например, на практике лучшие организации:

- анализируют внутренние показатели деятельности для понимания существующих и потенциальных возможностей и способностей достижения стратегических целей;
- изучают ключевые компетенции и возможности существующих и потенциальных партнеров для развития возможностей организации;
- определяют влияние новых технологий на деятельность организации в будущем;
- проводят анализ и изучение лучших практик для понимания своих сильных сторон и областей для улучшения.

2в. Стратегия и поддерживающие ее политики разрабатываются, пересматриваются и актуализируются

Например, на практике лучшие организации:

- разрабатывают и реализуют стратегию и политики для воплощения своей миссии и видения;

- интегрируют в своей стратегии подход к устойчивому развитию организации с цепочкой создания ценности для потребителей и разработкой процессов, выделяя необходимые ресурсы для достижения установленных целей;
- устанавливают ключевые результаты, достижение которых необходимо для реализации миссии, достижения видения и стратегических целей;
- управляют стратегическими рисками и выполняют сценарное планирование;
- понимают свои ключевые компетенции и их использование для общественной пользы.

2г. Стратегия и поддерживающие политики доводятся до заинтересованных сторон, реализуются и контролируются.

Например, на практике лучшие организации:

- переводят стратегию в согласованные процессы, проекты и организационные структуры, необходимые для своевременной реализации изменений по всей цепочке создания ценности;
- устанавливают цели на основе сравнения своих показателей, процессов, политики и стратегии с другими организациями;
- обеспечивают доступность финансовых, материальных и технологических ресурсов для поддержки политики и стратегии организации;
- используют системный подход при реализации политики и стратегии для достижения желаемых результатов, обусловленных возможностями;
- определяют цели и задачи в области инновационной деятельности, поддерживаемые применяемыми политиками и ресурсами;
- доводят политику и стратегию до ключевых заинтересованных сторон.

3. ПЕРСОНАЛ

В критерии оценивается, насколько персонал имеет ценность для образовательной организации, в которой создается культура, призванная обеспечивать достижение как корпоративных, так и личных целей работников; каким образом компетентность персонала развивается на принципах честности и равенства; в какой степени о работниках заботятся, признают их достижения и заслуги, обеспечивают эффективный диалог и сотрудничество методами, которые повышают лояльность персонала и мотивируют использовать свои навыки и знания для развития образовательной организации.

3а. Политика и планы в отношении персонала поддерживают стратегию образовательной организации

Например, на практике лучшие организации:

- определяют уровень компетенции персонала, необходимый для реализации стратегии;
- осуществляют кадровое планирование в соответствии со своей стратегией, организационной структурой, новыми технологиями и ключевыми процессами;
- адаптируют организационную структуру для успешной реализации стратегии;

- вовлекают работников в разработку и пересмотр политики и стратегии в области персонала;
- управляют наймом, развитием карьеры, планированием кадрового резерва на основе справедливых и равных возможностей для своего персонала;
- проводят социологические опросы среди персонала и поддерживают другие способы получения обратной связи для улучшения кадровой стратегии, политики и планов.

3б. Знания и компетенции персонала образовательной организации развиваются

Например, на практике лучшие организации:

- определяют навыки, компетенции и результаты, необходимые для достижения миссии, видения и стратегических целей;
- поддерживают в организации систему управления талантами и привлечения людей, необходимых для удовлетворения потребностей организации;
- поддерживают вовлеченность работников в повышение производительности труда и улучшение деятельности;
- развивают навыки и компетенции работников для обеспечения их мобильности;
- проводят индивидуальные и командные обучающие мероприятия, и тренинги.

3в. Персонал вовлечен в деятельность по реализации стратегии образовательной организации и наделен соответствующими полномочиями.

Например, на практике лучшие организации:

- делегируют полномочия персоналу и согласовывают личные и командные цели со стратегией организации;
- поддерживают применение инноваций;
- поддерживают культуру творчества и инноваций в организации;
- поощряют участие работников в общественной деятельности и мероприятиях.

3г. Установленные коммуникации обеспечивают потребности и ожидания персонала в эффективном обмене информацией и диалоге на всех уровнях.

Например, на практике лучшие организации:

- определяют потребности и ожидания персонала в коммуникациях и обмене информацией;
- разрабатывают и внедряют каналы обмена информацией «снизу-вверх», «сверху-вниз» и горизонтальные каналы;
- информируют персонал о направлении развития организации и приоритетах ее стратегии для понимания персоналом своего вклада в общий успех;
- содействуют распространению информации, знаний и лучшей практики в организации;
- развивают культуру, способствующую повышению эффективности сотрудничества и командной работы во всех звеньях цепочки создания ценности.

3д. Персонал ценят, награждают и заботятся о нем.

Например, на практике лучшие организации:

- согласовывают систему оплаты труда, вознаграждений и условий труда со стратегией и политикой;
- мотивируют людей к деятельности по улучшению и инновациям, признают их усилия и достижения;
- поощряют персонал за ведение здорового образа жизни, заботу об окружающей среде, социальную ответственность;
- формируют культуру взаимопомощи, признания и уважения на индивидуальном и командном уровнях.

4. ПАРТНЕРСТВО И РЕСУРСЫ

В критерии оценивается, каким образом деловые отношения с внешними партнерами и поставщиками, внутренние ресурсы образовательной организации планируются и управляются для реализации стратегии развития, функциональных стратегий, поддерживающих политик, а также эффективного функционирования процессов; каким образом обеспечивается эффективное управление экологическими и социальными аспектами деятельности.

4а. Отношения с партнерами и поставщиками выстраиваются на взаимовыгодной основе и управляются.

Например, на практике лучшие организации:

- определяют и сегментируют своих партнеров и поставщиков в соответствии со стратегией организации;
- устанавливают подходящие политики и подходы к выстраиванию эффективной работы с ключевыми партнерами;
- выстраивают отношения с партнерами на основе взаимного доверия, уважения и открытости;
- обеспечивают согласование стратегии, ценностей и процессов организации со своими партнерами;
- используют и формируют профессиональные сообщества с участием партнеров для создания дополнительной ценности для заинтересованных сторон;
- достигают взаимной выгоды от партнерства, обеспечивая друг друга экспертными знаниями и возможностями.

4б. Управление финансами осуществляется в целях обеспечения задач устойчивого развития образовательной организации.

Например, на практике лучшие организации:

- разрабатывают финансовую стратегию, политики и процессы для обеспечения реализации общей стратегии организации;
- разрабатывают процессы финансового планирования, контроля, отчетности и анализа для оптимизации использования ресурсов (в том числе управление рисками);
- распределяют ресурсы для удовлетворения всех долгосрочных потребностей, достижения и поддержания конкурентоспособности, а не только стремления к получению краткосрочной прибыли;

– учитывают специфические требования (к качеству, охране труда и т.п.) на всех уровнях организации при реализации процессов управления финансами;

– определяют инвестиционную политику для привлечения материальных и нематериальных ресурсов с учетом долгосрочного воздействия экономических, экологических и социальных факторов.

4в. Управление зданиями, оборудованием, материалами и природными ресурсами осуществляется для решения задач устойчивого развития.

Например, на практике лучшие организации:

– разрабатывают и реализуют стратегию, политики и процессы управления зданиями, оборудованием и материалами;

– эффективно управляют жизненным циклом и безопасностью зданий, оборудования и материалов;

– обеспечивают соответствие обязательных требований стандартов и нормативов, включая стандарты энергоэффективности и т.п.

4д. Управление информацией и знаниями осуществляется на основе инноваций, обеспечивающих гибкость и эффективность принимаемых решений и создающих новые возможности для организации.

Например, на практике лучшие организации:

– обеспечивают лидеров точной и достаточной информацией для своевременного принятия решений;

– превращают данные в структурированную информацию и знания, которые можно распространять и эффективно использовать;

– вовлекают заинтересованные стороны и используют их знания и опыт для выработки идей и инноваций;

– управляют доступом сотрудников и сторонних лиц к необходимой информации, обеспечивают ее сохранность и защиту интеллектуальной собственности;

– управляют образовательными и партнерскими сетями для выявления возможностей применения творчества, инноваций и внедрения улучшений;

– воплощают свои идеи в жизнь по всей цепочке создания ценностей.

5. ПРОЦЕССЫ

Оценивается, каким образом разрабатываются и улучшаются процессы в образовательной организации.

5а. Осуществляется проектирование и менеджмент процессов развития дополнительного образования детей для всестороннего и гармоничного развития личности.

Например, на практике лучшие организации:

- проводят мониторинг результативности и эффективности процессов, а также изучение и внедрение лучших практик в целях стимулирования творчества, инноваций и улучшения деятельности ОО;

- создают условия для осуществления профессиональных проб обучающихся в рамках дополнительного образования.

5б. Разработка образовательных продуктов основывается на ожиданиях потребителей.

Например, на практике лучшие организации:

- внедряют инновации и создают ценности для потребителей, вовлекая их и другие заинтересованные стороны;
- проводят опросы потребителей и поддерживают другие формы обратной связи для улучшения образовательной деятельности;
- предлагают образовательные услуги с учетом изменений потребностей существующих и потенциальных потребителей.

5в. Реализуется эффективный маркетинг и продвижение образовательных продуктов.

Например, на практике лучшие организации:

- знают своих существующих и потенциальных потребителей, предвидят их потребности и ожидания;
- превращают потребности и ожидания своих потребителей в привлекательные предложения ценности для них как сегодня, так и в будущем.

5г. Производство, поставка и обслуживание продукции и услуг демонстрируют эффективность управления образовательной организацией.

Например, на практике лучшие организации:

- предоставляют образовательные услуги в соответствии с потребностями и ожиданиями потребителей;
- внедряют современные инструменты повышения качества образования;
- обеспечивают персонал всеми необходимыми ресурсами, компетенциями и полномочиями для максимального повышения удовлетворенности потребителей;
- сравнивают свои результаты с соответствующими показателями других организаций и проводят анализ своих сильных сторон и возможностей улучшения для максимального повышения ценности для потребителей.

5д. Менеджмент образовательной организации направлен на улучшение взаимоотношений с потребителями и другими субъектами образовательных отношений.

Например, на практике лучшие организации:

- сегментируют потребителей в соответствии со своей стратегией и устанавливают подходящие политики и процессы для эффективного управления взаимоотношениями;
- определяют текущие и долгосрочные потребности и ожидания потребителей и удовлетворяют их;
- поддерживают постоянный диалог с потребителями на основе открытости и прозрачности;
- проводят непрерывный мониторинг и анализируют опыт и восприятие предоставляемой потребителям ценности и обеспечивают способность своих процессов своевременно реагировать на любую обратную связь;
- предоставляют потребителям ясные рекомендации по ответственному использованию продукции и услуг.

6. РЕЗУЛЬТАТЫ

В рамках данного критерия оцениваются показатели и обратная связь потребителей образовательной организации на соответствие или превышение их потребностей и ожиданий, а также оценка стабильности достижения значительных результатов.

6а. Результаты восприятия образовательной организации потребителями.

Показатели характеризуют восприятие потребителями имиджа и репутации организации, ее деятельности, ценности и качества услуг, а также описывают степень лояльности к организации. Данные для представления результатов могут быть получены из различных источников, включая анкетирование, целевые опросы, исследования фокус-групп, федеральные, региональные, отраслевые и корпоративные рейтинги, анализ отзывов, благодарностей и претензий.

Данные измерений могут включать оценку восприятия:

- *репутации и имиджа;*
- *доступности и легкости коммуникаций;*
- *ценности услуг;*
- *качества услуг;*
- *отношений с потребителями;*
- *лояльности и приверженности потребителей.*

6б. Результаты деятельности образовательной организации в области взаимоотношений с потребителями.

Это внутренние показатели, по которым организация осуществляет мониторинг, анализирует, оценивает, прогнозирует и улучшает свою деятельность и которые позволяют планировать и оказывать влияние на восприятие организации потребителями и поддерживать их лояльность.

Данные измерений могут включать показатели деятельности, применительно к:

- *имиджу и освещению в прессе отзывов потребителей;*
- *предоставлению услуг;*
- *отношениям с потребителями;*
- *потребности в тренингах;*
- *рассмотрению жалоб;*
- *сроку реакции на обращение потребителей;*
- *вовлечению потребителей и партнеров в процесс разработки продукции, процессов и т.д.;*
- *лояльности потребителей.*

7. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА

Организация демонстрирует полученные значительные и стабильные результаты, которые соответствуют или превышают потребности и ожидания персонала, а также установленные целевые показатели.

7а. Результаты восприятия образовательной организации персоналом

Показатели характеризуют восприятие персоналом имиджа и репутации организации, ее деятельности, ценности продукции и услуг, стиля руководства и

предпринимаемых действий в оказании поддержки и заботы, возможностей и карьеры, а также описывают степень лояльности работников. Они могут быть получены, например, на основе анкетирования, целевых опросов, изучения фокус-групп, интервью, мониторинга интернет-площадок для общения персонала, рейтингов, процедур оценки компетенций и аттестации.

Данные измерений могут включать восприятие:

- *удовлетворенности, вовлеченности и приверженности;*
- *мотивации и делегирования полномочий;*
- *лидерства и менеджмента;*
- *компетентности и эффективности управления;*
- *тренингов и развития карьеры;*
- *эффективных коммуникаций;*
- *условий работы;*
- *заработной платы;*
- *обеспечения безопасности и охраны здоровья.*

76. Результаты деятельности образовательной организации в отношении персонала

Это внутренние показатели, по которым организация осуществляет мониторинг, анализирует, оценивает, прогнозирует и улучшает деятельность в отношении персонала и которые позволяют планировать и оказывать влияние на восприятие организации работниками и поддерживать их лояльность.

Данные измерений могут включать показатели деятельности, применительно к:

- *вовлеченности и участию в деятельности организации;*
- *компетентности и эффективности управленческой деятельности;*
- *стилю лидерства;*
- *обучению и обеспечению развития карьеры;*
- *производительности труда;*
- *вовлеченности в группы по совершенствованию;*
- *измеримым преимуществам командной работы;*
- *внешнему признанию и наградам;*
- *внутренним коммуникациям;*
- *количеству невыходов на работу и случаев болезни;*
- *числу несчастных случаев;*
- *лояльности персонала.*

8. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ОБЩЕСТВА

Организация демонстрирует полученные значительные и стабильные результаты, которые соответствуют или превышают установленные потребности и ожидания различных внешних заинтересованных сторон.

8а. Результаты восприятия образовательной организации обществом.

Показатели иллюстрируют восприятие организации и ее деятельности обществом и могут быть получены из различных источников, включая опросы, исследования общественного мнения, средства массовой информации, встречи с

представителями общественности, неправительственных организаций, органов государственной и муниципальной власти, освещения публичных мероприятий, независимые рейтинги, благодарности и претензии.

Данные измерений могут включать восприятие:

- *репутации и имиджа, в т. ч. как ответственного работодателя;*
- *влияния на общество и местное сообщество;*
- *вовлеченности в деятельность общественных организаций;*
- *влияния на состояние рабочих мест;*
- *волонтерского движения;*
- *благотворительной деятельности;*
- *наград и имиджа в средствах массовой информации.*

8б. Результаты деятельности образовательной организации в интересах общества.

Это внутренние показатели, по которым организация осуществляет мониторинг, анализирует, прогнозирует и совершенствует деятельность в интересах общества и государства.

Данные измерения могут включать результаты деятельности применительно к:

- *деятельности в области социальной ответственности;*
- *соблюдению законов и норм;*
- *охране здоровья и безопасности людей;*
- *несчастным случаям;*
- *ответственному осуществлению закупок;*
- *энергоэффективности и бережливому использованию ресурсов;*
- *утилизации отходов и повторному использованию;*
- *улучшению занятости;*
- *сертификации, получению разрешений, лицензий и т.п.*

9. КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Организация демонстрирует полученные значительные результаты, которые соответствуют или превышают потребности и ожидания внешних и внутренних заинтересованных сторон. Показатели отражают стабильность и положительные тренды в достижении целей и задач организации по различным направлениям.

9а. Ключевые результаты деятельности образовательной организации

– это ключевые результаты деятельности, которые демонстрируют успешность реализации стратегии развития организации за 3-5 лет, предшествующих участию в конкурсе.

Данные измерений могут включать результаты деятельности применительно к:

- *результатам ключевых процессов, стратегических мероприятий и проектов.*

9б. Ключевые индикаторы деятельности образовательной организации – это ключевые индикаторы деятельности, которые демонстрируют

успешность оперативного управления и функционирования организации по различным направлениям деятельности за 3-5 лет, предшествующих участию в конкурсе.

Данные измерений могут включать индикаторы деятельности применительно к:

- *финансовым индикаторам (движение денежных средств);*
- *расходам на содержание инфраструктуры, зданий и сооружений, затратам на проекты;*
- *технологиям (внедрению инноваций и т.п.);*
- *информации, знаниям и т.п.*

Система проведения самооценки деятельности организации по модели премии

Самооценка деятельности организаций включает в себя:

- определение главных направлений в менеджменте организации по концепциям делового совершенства;
- детальную оценку возможностей и результатов организации по критериям и составляющим модели премии.

Оценка по концепциям направлена на анализ их реализации в практике менеджмента организации. Определение сильных сторон и областей для улучшения по концепциям дает характеристику организационной культуры и позволяет оценить, насколько концепции делового совершенства внедрены в практику работы организации.

Оценка по концепциям делового совершенства является инструментом высшего руководства организации. Оценка на уровне критериев может проводиться не только в интересах высшего руководства, но и руководителей структурных подразделений организации и главных специалистов.

Оценка по критериям включает в себя оценку критериев и составляющих групп «Возможности» и «Результаты».

Оценка по критериям и составляющим группы «Возможности» позволяет организации получить наглядное представление об уровне лидерства, эффективности подходов при разработке стратегии, уровне работы с персоналом, взаимодействии с партнерами и управлении ресурсами, функционировании процессов, производства продукции и оказании услуг.

Оценка по критериям и составляющим группы «Результаты» позволяет организации получить информацию о степени использования возможностей для достижения стратегических и оперативных целей, а также целей и задач в отношении своих ключевых заинтересованных сторон и потребителей.

В системе оценки по модели премии реализована так называемая логика RADAR (Results – результаты, Approach – подходы, Deployment – развертывание, Assessment and Refine – оценка и улучшение).



Рис. 1 – Модель оценки RADAR

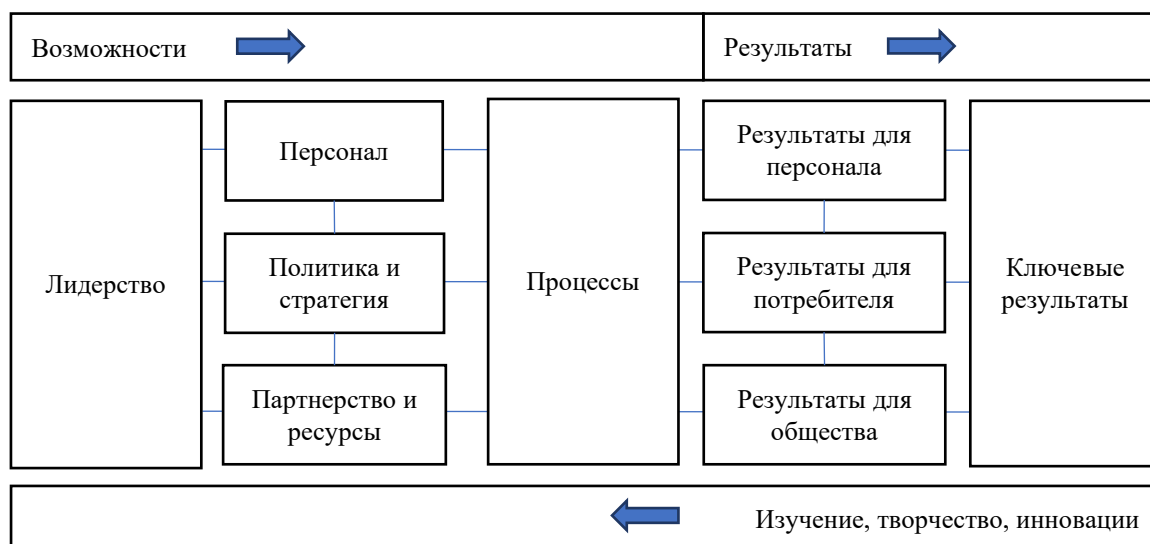
При проведении оценки организации необходимо:

- оценить полученные **результаты**, которые она стремится достичь в рамках своей стратегии;
- оценить наличие целостного набора обоснованных **подходов** для достижения необходимых результатов как в настоящем, так и в будущем;
- оценить, насколько системно развернуты подходы в соответствующих подразделениях в определенный период времени;
- проверить, каким образом оцениваются и улучшаются подходы и как происходит их развертывание на основе мониторинга и анализа достигнутых результатов.

При оценке возможностей организация стремится подтвердить, что получаемые результаты не являются случайными, а обусловлены планомерным и структурированным применением подходов.

Организации-участники конкурса оцениваются в баллах по модели премии, включающей в себя две группы критериев:

- первая группа критериев характеризует, что делает организация для получения желаемых результатов («Возможности»);
- вторая группа критериев характеризует, каких результатов добивается организация («Результаты»).



Первая группа включает в себя 5 критериев «Возможности»:

1. Лидерство
2. Политика и стратегия
3. Персонал
4. Партнерство и ресурсы
5. Процессы

Вторая группа включает в себя 4 критерия «Результаты»:

6. Результаты для потребителей
7. Результаты для персонала
8. Результаты для общества
9. Ключевые результаты

«Результаты» достигаются путем реализации «Возможностей», а «Возможности» улучшаются на основе обратной связи, полученной от «Результатов».

Для оценки подходов нужно рассмотреть, каким образом в организации происходит их развертывание, оценка и улучшение. Это раскрывается в элементах оценки (Приложение 1).

При проведении самооценки необходимо оценить критерии «Возможности» по всем применяемым подходам на основе доступных свидетельств.

При проведении оценки по критериям «Возможности» организация должна принимать во внимание, что:

- обоснованные и интегрированные подходы способствуют реализации стратегии организации;
- структурированное развертывание подходов во всех областях деятельности организации позволяет своевременно вносить требуемые изменения;
- проводятся измерения, чтобы организация могла понять, насколько хорошо работает подход и насколько эффективно он был реализован;
- подходы и их развертывание изучаются для выявления альтернативных или новых методов работы;
- цикл управления завершается проведением улучшений на основе измерения, изучения и развертывания подходов;

– информацию о применяемых подходах по критериям «Возможности» нужно раскрыть в отчете конкурсанта или предоставить экспертам во время очного обследования организации-конкурсанта.

Оценка по группе критериев «Результаты» проводится по *значимости и пригодности* и *качеству результатов*. Это раскрывается в элементах оценки в виде матрицы (Приложение 2).

При проведении оценки необходимо:

– на основе всех доступных показателей и индикаторов оценить результаты по критериям;

– общая оценка составляющей критериев «Результаты» не может превышать оценки элемента *значимость и пригодность*.

При проведении оценки по критериям «Результаты» организация должна принимать во внимание, что:

– результаты ясно показывают, как организация продвигается в реализации своей стратегии и политик;

– данные являются надежными и могут быть сегментированы для получения представления о том, что происходит в отношении различных групп заинтересованных сторон, процессов, продукции или услуг;

– отмечаются положительные тенденции за 3 года;

– целевые показатели, соответствующие стратегическим целям, достигаются;

– проводятся соответствующие сравнения;

– проводится эффективное управление результатами для обеспечения того, чтобы необходимые тенденции сохранялись и в будущем.

При проведении оценки системы менеджмента организации по модели премии применяются качественная и количественная оценки.

Качественная оценка – это определение сильных сторон и областей для улучшения. Количественная оценка – это уровень зрелости в баллах каждого элемента оценки в рамках критериев и их составляющих.

Анализ реализации концепций делового совершенства носит качественный характер и представляет собой оценку их внедрения в практику деятельности организации.

Критерии «Возможности»

№ п/п	Наименование критерия	Рекомендуемые характеристики для представле- ния критерия
		Лидерство
		В критерии оценивается, каким образом лидеры образовательной организации определяют видение будущего и делают его возможным, вызывая доверие к себе и выступая примером в следовании этике образовательной организации и приверженности ее ценностям. Лидеры проявляют гибкость, создавая возможность своевременно прогнозировать и реагировать на вызовы, обеспечивать достижение образовательной организацией устойчивого успеха
1.		
1a	Лидеры разрабатывают миссию, видение и ценности образовательной организации, определяют ее этику и являются примером в их реализации	1a1. Лидеры создают, демонстрируют и совершенствуют культуру лидерства в организации. 1a2. Лидеры разрабатывают и доводят до заинтересованных сторон видение, миссию и информируют их о ценностях, этике, корпоративной культуре принятых в ОО. 1a3. На практике лидеры обеспечивают наличие и внедрение в ОО программы развития ОО и (или) других стратегических документов развития ОО, которые: - включают создание всех составляющих процесса управления (определение целей, задач, методов, основных направлений развития, структуры управления); - способствуют достижению национальных целей в образовании и соответствуют заданным извне экономическим условиям функционирования ОО; - обладают свойствами адаптивности к внутренним изменениям ОО; - демонстрируют меры по совершенствованию системы государственно-общественного управления; - определяют мероприятия по привлечению различных источников финансирования ОО
1б	Лидеры разрабатывают, внедряют, анализируют систему менеджмента образовательной организации и результаты ее деятельности, обеспечивая	1б1. Лидеры совершенствуют организационную структуру и процессы ОО для обеспечения достижения стратегических целей; 1б2. Лидеры обеспечивают непрерывное совершенствование управленческих подходов, например, в таких направлениях, как: - нормативное регулирование внутренних и внешних информационных потоков ОО;

непрерывное совершенствование системы

- формирование внутреннего информационного пространства, эффективных каналов коммуникации и системы обмена информацией, включая документооборот;
- управление информационными коммуникациями в целях удовлетворения потребностей всех участников образовательного процесса;
- использование информационно-аналитических систем как инструмента управления;
- управление финансовыми рисками, обеспечение системы мер по выполнению государственного (муниципального) задания;
- регулирование ресурсного обеспечения ОО в соответствии со стратегией ее развития;
- разработка и внедрение процессов планирования и проведения улучшений через творчество, инновации и изучение лучших практик.

163. Лидеры понимают и используют скрытые возможности организации ОО

1в Лидеры взаимодействуют с внешними заинтересованными сторонами

1в1. Лидеры определяют внешние заинтересованные стороны и демонстрируют активную роль при совместной деятельности.

1в2. Лидеры обеспечивают наличие договоров о совместной деятельности:

- с учреждениями дополнительного образования;
- с культурно-просветительскими и спортивными центрами;
- с образовательными центрами;
- с учреждениями СПО и ВО;
- с промышленными партнерами;
- с профильными комитетами и инновационными площадками (например, региональный центр выявления и поддержки одаренных детей «УСПЕХ», детские технопарки «Кванториум», центры цифрового образования «IT-куб», центры образования «Точка роста» и др.);
- с профильными отделениями РУМО Курской области;
- Региональным координационным центром движения «Ворлдскиллс»;
- Региональным центром развития «Абилимпикс» в Курской области;
- Центром опережающей профессиональной подготовки в Курской области и др.);

- профессиональными сообществами (например, Ассоциация рестораторов и отельеров Курской области) и др.

1в3. Лидеры оптимально используют возможности сетевых форм и ресурсов внешних партнёров по организации дополнительного образования, возможностей дистанционного обучения, для осуществления профессиональных проб обучающихся.

1в4. Лидеры ОО демонстрируют высокий уровень развития социального партнёрства. Например, разработана программа взаимодействия или составлен план совместных действий, внедрены управленческие практики, позволяющие продемонстрировать наличие положительных результатов взаимодействия с социальными партнёрами.

1в5. Лидеры лично участвуют в повышении инвестиционной привлекательности ОО, включая привлечение внебюджетных средств).

1в6. Лидеры ОО поощряют заинтересованные стороны для участия в деятельности, приносящей пользу обществу

1г Лидеры, вовлекая персонал, укрепляют культуру делового совершенства образовательной организации

1г1. Лидеры обеспечивают генерацию новых идей для инновационного и организационного развития:

- применяют проектный менеджмент для эффективного управления изменениями и улучшения процессов в образовательной организации;
- наличие статуса инновационной (апробационной, стажировочной и т.д.) площадки;
- участие ОО в федеральных (региональных) грантовых программах.

1г2. Лидеры поддерживают персонал ОО в реализации и достижении планов, целей и задач, в том числе личного развития:

- участие руководителя в конкурсах профессионального мастерства всех уровней;
- настроенность лидеров и педагогов ОО на развитие;
- лидеры ОО признают командные и индивидуальные достижения на всех уровнях ОО, поддерживают персонал в реализации и достижении планов, целей и задач, в том числе личного развития.

1г3. Наличие реализованных инициатив органов государственного-общественного управления ОО.

1г4. Лидеры ОО содействуют благоприятным отношениям между педагогами, создают культуру

вовлеченности и делегирования полномочий, непрерывного улучшения деятельности и подотчетности на примере своих действий и поведения.

1г5. Лидеры ОО содействуют и поощряют равные возможности и разнообразие в деятельности по совершенствованию.

1д Лидеры обеспечивают гибкость образовательной организации и эффективно управляют изменениями с учетом интересов заинтересованных сторон

1д1. Лидеры управляют изменениями с привлечением всех заинтересованных сторон для достижения устойчивого успеха организации, например, продемонстрирована:

- роль и участие лидеров ОО в проектах по внедрению бережливых технологий в деятельности ОО;
- роль и участие лидеров ОО в реализации мероприятий по развитию школьной инфраструктуры в соответствии с программой развития и (или) иными стратегическими документами развития ОО;
- роль лидеров ОО в реализации мероприятий, отвечающих приоритетным направлениям региональной образовательной политики.

1д2. Лидеры используют системный подход к выработке и определению приоритетности творческих идей и инноваций:

- наличие инновационных форм проведения педагогических советов, форумов, совещание и т.д.
- лидеры управляют изменениями с привлечением всех заинтересованных сторон для достижения устойчивого успеха организации

Политика и стратегия

2. В критерии оценивается, каким образом миссия и видение образовательной организации воплощаются в жизнь через разработку стратегии, которая ориентирована на потребности и ожидания заинтересованных сторон. Для реализации стратегии применяются поддерживающие политики, устанавливаются цели и разрабатываются соответствующие подходы

2а Политика и стратегия образовательной организации основываются на понимании потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, а также внешнего окружения

2а1. Реализация плана по устранению недостатков, выявленных в ходе независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности.

2а2. В ОО понимают и прогнозируют краткосрочные и долгосрочные последствия возможных изменений в соответствующих политических, законодательных и регулирующих требованиях как на глобальном, так и на локальном уровнях:

- в ОО осуществляют деятельность в соответствии с приоритетами, закрепленными в стратегических документах Российской Федерации в области образования и воспитания;

- ОО использует подходящие методы и инструменты для анализа и выявления изменений во внешней среде и применяет сценарный подход при стратегическом планировании развития.

2а3. ОО изучает потребности и ожидания заинтересованных сторон и на их основе разрабатывает и пересматривает политику и стратегию, обеспечивая готовность к изменениям (*например, реализация дистанционного и сетевого обучения, обучения по индивидуальным учебным планам, профильное обучение по индивидуальным образовательным маршрутам, программы повышенного уровня, созданы педагогические, медицинские, кадетские и т.д. классы; организация работы ОО в режиме «Школа полного дня»; функционирование в ОО групп кратковременного пребывания детей, групп продлённого дня и т.д.; организация инклюзивного образования; ОО как центр цифрового развития; оказание услуг в электронном виде (электронный журнал успеваемости, дневник и т.д.).*

2а4. В ОО изучают потребности и ожидания заинтересованных сторон и на их основе разрабатывают и пересматривают политику и стратегию, обеспечивая готовность к изменениям

26 Политика и стратегия основываются на понимании внутренней деятельности и возможностей образовательной организации

2б1. В ОО анализируют внутренние показатели деятельности для понимания существующих и потенциальных возможностей и способностей достижения стратегических целей:

- в учреждении создана система внутренней оценки деятельности ОО.

- проводится внутренний мониторинг качества образования по всем направлениям деятельности ОО, в т.ч. при организации инклюзивного образования обучающихся с ОВЗ.

- проводятся социологические опросы участников образовательных отношений с целью установления степени удовлетворённости деятельностью ОО.

- разработаны критерии и методики оценки эффективности деятельности ОО для подготовки ежегодного отчёта о самообследовании ОО.

		262. Проводится изучение лучших практик деятельности общеобразовательных учреждений для понимания сильных сторон и областей для улучшения деятельности ОО. 263. ОО является участником региональных, федеральных инициатив
2в	Стратегия и поддерживающие ее политики разрабатываются, пересматриваются и актуализируются	2в1. В своём развитии ОО следует современным трендам в образовании (<i>например, применяются: SMART-обучение, образовательная робототехника, обучение вне занятий, образовательные игры, социальные медиа, STEAM и т.д.</i>). 2в2. Установлены ключевые результаты, достижение которых необходимо для реализации миссии, достижения видения и стратегических целей. Разработка стратегии обеспечения качества образовательной деятельности в ОО проводится с привлечением участников образовательных отношений. 2в3. В ОО управляют рисками для оценки сценариев развития. 2в4. В ОО понимают свои ключевые компетенции и их использование для общественной пользы.
2г	Стратегия и поддерживающие политики доводятся до заинтересованных сторон, реализуются и контролируются	2г1. В ОО переводят стратегию в согласованные процессы, проекты и организационные структуры, необходимые для своевременной реализации изменений по всей цепочке создания ценности, например, обеспечено наличие органов управления образовательной организацией, их функции. 2г2. В ОО обеспечивают открытость показателей деятельности ОО: - доводят политику и стратегию до ключевых заинтересованных сторон; - представляют публичную отчётность о состоянии и перспективах развития ОО; - размещают на официальном сайте стратегию, политику ОО, другую необходимую информацию в соответствии с законодательством; - транслируют опыт деятельности организации для педагогического сообщества через официальный сайт организации, страницы во «ВКонтакте» и других социальных сетях; - наличие медиацентра: газета, радио, страница во «ВКонтакте» и других социальных сетях; - наличие родителей обучающихся в организации – общественных наблюдателей за процедурами оценки качества образования;

- размещают на территории ОО, в коридорах и холлах тематические материалы по реализации политики и стратегии организации.

2г3. Постановка целей на основе сравнения своих показателей, процессов, политики и стратегии с другими организациями

3

Персонал

В критерии оценивается, насколько персонал имеет ценность для образовательной организации, в которой создается культура, призванная обеспечивать достижение как корпоративных, так и личных целей работников; каким образом компетентность персонала развивается на принципах честности и равенства; в какой степени о работниках заботятся, признают их достижения и заслуги, обеспечивают эффективный диалог и сотрудничество методами, которые повышают лояльность персонала и мотивируют использовать свои навыки и знания для развития образовательной организации

3а

Политика и планы в отношении персонала поддерживают стратегию образовательной организации

3а1. В ОО организована эффективная кадровая политика, есть описание процесса найма и развития карьеры и наличие кадрового резерва.

3а2. В ОО определяют уровень компетенции персонала, необходимый для реализации стратегии.

3а3. Вовлечение педагогических кадров в разработку и пересмотр политики и стратегии в области управления персоналом.

3а4. В ОО определены формы оценки удовлетворённости персонала своей работой в организации.

3б

Знания и компетенции персонала образовательной организации развиваются

3б1. В ОО обеспечен системный подход к развитию кадрового потенциала, например, включая:

- повышение квалификации и переподготовка кадров;
- реализацию индивидуальных образовательных маршрутов для педагогических работников и управленческих кадров;
- организацию системы наставничества (тьюторство, коучинг, менторство);
- обмен опытом;
- самореализацию;
- делегирование полномочий в качестве руководителя, координатора при реализации проектов,
- участие сотрудников в работе коллегиальных совещательных органов,
- членство в общественных организациях,

- индивидуальные программы профессионального карьерного роста и т.д.

362. Вовлеченность работников в повышение производительности труда и улучшение деятельности.

363. Проведение индивидуальных и командных обучающих мероприятий, тренингов для персонала.

364. В ОО определяют навыки, компетенции и результаты, необходимые для достижения миссии, видения и стратегических целей:

- коллектив обучен применению инструментов бережливой жизнедеятельности образовательного процесса и применяет их;

- обеспечено наличие перспективного плана аттестации и обучения педагогических кадров

Зв Персонал вовлечен в деятельность по реализации стратегии образовательной организации и наделен соответствующими полномочиями

Зв1. В ОО делегируют полномочия персонала и согласовывают личные и командные цели со стратегией организации, включая:

- формирование и развитие структуры управления образовательной организации;

- поддержку деятельности коллегиальных органов управления образовательной организации;

- создание административно-управленческой команды, делегирование полномочий;

- работу проектных команд, групп по улучшению процессов в ОО.

Зв2. В ОО поддерживают равные возможности для всех участников рабочего процесса, мотивацию персонала, предоставление доступа к задачам разным сотрудникам для совместного контроля процесса жизнедеятельности организации, вклад каждого работника в развитие организации, система делегирования полномочий и распределения обязанностей (закрепление в локальных актах ОО), и локальные акты.

Зв3. В ОО поддерживают культуру творчества и инноваций в организации, включая:

- поддержку применения инноваций и творчества в управлении образовательной деятельности ОО;

- участие работников в общественной деятельности и мероприятиях, волонтерских практиках;

- поощрение участия педагогических работников в консультативных и обучающих мероприятиях (*например, образовательного центра «Сириус», регионального центра выявления и поддержки одаренных детей «УСПЕХ и др.»*)

3г	Установленные коммуникации обеспечивают потребности и ожидания персонала в эффективном обмене информацией и диалоге на всех уровнях	3г1. Разработаны и внедрены каналы обмена информацией «снизу-вверх», «сверху-вниз» и горизонтальные каналы. 3г2. Организована деятельность по созданию постоянного потока ценностей, например, наличие и эффективность функционирования педагогического совета, методического совета, методических объединений и др. 3г3. В ОО информируют персонал о направлении развития организации и приоритетах ее стратегии для понимания персоналом своего вклада в общий успех: - создан алгоритм подачи предложений по улучшению процессов функционирования ОО (деловые игры, стратегические сессии, формы обратной связи и коллегиального принятия решений, стимулирование и поддержка инициатив); - информирование персонала о направлении развития ОО и приоритетах ее стратегии для понимания персоналом своего вклада в общий успех; - установление эффективных коммуникаций внутри трудового коллектива, управление конфликтами и др. 3г4. В ОО развивают культуру, способствующую повышению эффективности сотрудничества и командной работы во всех звеньях цепочки создания ценности. Проводится диагностика микроклимата коллектива и уровня групповой сплоченности, по результатам которой принимаются управленческие решения по изменению критических состояний, процессов, вызывающих недовольство коллектива, по результатам диагностики определяется дальнейшая деятельность по улучшению микроклимата коллектива
3д	Персонал ценят, награждают и заботятся о нем	3д1. Управление ценностной ориентацией и стимулирование кадров проводится на основе объективной оценки результатов деятельности: - эффективный контракт; - стимулирующие выплаты; - бесплатное профессиональное обучение и т.д. 3д2. Используются нематериальные способы поощрений: - грамоты; - благодарственные письма; - доска почёта; - выдвижение на государственные, региональные и муниципальные награды и т.д.

Зд3. Используется системный подход к заботе о персонале, например,

- наличие комнаты отдыха, психологической разгрузки, секции «Здоровье» и т.д.;
- организованы дни здоровья для педагогов, выездные мероприятия;
- организация ежегодного бесплатного прохождения диспансеризации, гигиенического обучения (1 раз в 2 года), программ повышения квалификации (не реже 1 раза в три года) и т.п.

4

Партнерство и ресурсы

В критерии оценивается, каким образом деловые отношения с внешними партнерами и поставщиками, внутренние ресурсы образовательной организации планируются и управляются для реализации стратегии развития, функциональных стратегий, поддерживающих политик, а также эффективного функционирования процессов; каким образом обеспечивается эффективное управление экологическими и социальными аспектами деятельности

4а

Отношения с партнерами и поставщиками выстраиваются на взаимовыгодной основе и управляются

4а1. Определение и сегментирование своих партнеров и поставщиков в соответствии со стратегией образовательной организации.

4а2. Выстраивание взаимовыгодных долгосрочных отношений с внешними партнерами:

- наличие договоров о сотрудничестве и взаимодействии;
- дуальном обучении;
- целевом обучении.

4а3. Разнообразие форм сотрудничества с партнёрами (*участие обучающихся в каникулярных профильных или тематических сменах; руководство проектами обучающихся аспирантами и молодыми учеными вузов; участие обучающихся в конкурсных событиях; сетевое обучение; образовательные кластеры; образовательные экосистемы и т.д.*)

4а4. Реализация с партнёрами совместных проектов (*IT-классы, Кванториум, Точка роста и т.д.*)

4а5. ОО достигают взаимной выгоды от партнерства, обеспечивая друг друга экспертными знаниями, возможностями и демонстрируя эффективность партнерских отношений, включая:

- повышение качества образования (*например, отбор обучающихся в профильные классы, создание материально-технической базы для реализации профиля обучения, включенность в исследовательскую и проектную деятельность в данном направлении и т.п.*);

- улучшение материально-технических условий (ремонт и оборудование кабинетов и т.д.);
 - качественно новую деятельность по профессиональному самоопределению (проведение встреч с представителями бизнес-сообщества, участие в мероприятиях «Точки кипения», стажировки и т.д.);
 - развитие одарённости школьников (базовая школа ВУЗа и т.д.)
- 4б Управление финансами осуществляется в целях обеспечения задач устойчивого развития образовательной организации
- 4б1.** Формирование системы оплаты труда и материального стимулирования кадров в рамках стратегии ОО.
- 4б2.** Мониторинг и оценка ресурсов, определение возможных источников их пополнения (платные услуги, благотворительная помощь, участие в грантовых конкурсах и т.д.).
- 4б3.** Управление процессами бюджетной и внебюджетной деятельности, включая:
- эффективное управление внебюджетными средствами;
 - «народный бюджет»;
 - спонсорская помощь;
 - наличие попечительского совета ОО.
- 4б4.** Организация закупочной деятельности.
- 4б5.** Управление финансовыми рисками. Обеспечение системы мер по выполнению государственного (муниципального) задания
- 4в Управление зданиями, оборудованием, материалами и природными ресурсами осуществляется для решения задач устойчивого развития
- 4в1.** Регулирование ресурсного обеспечения ОО в соответствии со стратегией ее развития.
- 4в2.** Создание новых инфраструктурных элементов:
- спортплощадка;
 - тренажёрный зал;
 - медицинский кабинет и т.д.
- 4в3.** В ОО эффективно управляют жизненным циклом и безопасностью зданий, оборудования и материалов, включая:
- создание безбарьерной среды;
 - обеспечение антитеррористической безопасности ОО.
- 4в4.** В ОО используют и продвигают экологические и социальные стандарты в своей отрасли (*например, участие в проекте «Бережливая школа»; энергоэффективность*).
- 4в5.** В ОО демонстрируют эффективное управление ресурсами здания, включая:

- перевод всех обучающихся на обучение в первую смену;
- наличие кабинетов профильных специалистов, функционирование библиотеки как ресурсно-информационного центра, коворкинг-центра, помещений, необходимых для подготовки к исследовательской и проектной деятельности;
- имеется доступ к дистанционным образовательным ресурсам;
- осуществляют закупки современных высокотехнологичных средств обучения и воспитания, активно используют их при осуществлении образовательной деятельности

4г Управление информацией и знаниями осуществляется на основе инноваций, обеспечивающих гибкость и эффективность принимаемых решений и создающих новые возможности для образовательной организации

4г1. В ОО сформированы портфель информационных образовательных технологий:

- наличие условий для проведения ВКС и электронного документооборота;
- механизмы внедрения в ОО информационных образовательных технологий;
- реализация технологий для создания современной образовательной среды, комфортных условий обучения и работы сотрудников, повышения качества образования для создания конкурентных преимуществ;
- наличие электронного документооборота;
- электронная библиотека.

4г2. Управление интернет-ресурсами образовательной организации.

4г3. Наличие авторских программ обучения и воспитания.

4г4. Разработана система обратной связи (в том числе электронной системы обратной связи на сайте ОО) с участниками образовательных отношений (определены и осуществляются результативные мероприятия по обмену информацией с участниками образовательных отношений относительно качества предоставления образовательных продуктов, включая жалобы потребителя)

5

Процессы

Оценивается, каким образом в организации разрабатываются и улучшаются процессы в образовательной организации

5а Осуществляется проектирование и менеджмент процессов развития дополнительного

5а1. Наличие лицензии на право осуществления деятельности по дополнительным образовательным программам.

5а2. Описание внутренних процессов ОО и их показателей.

образования детей для всестороннего и гармоничного развития личности

5a3. Мониторинг результативности и эффективности процессов, а также изучение и внедрение лучших практик в целях стимулирования творчества, инноваций и улучшения деятельности ОО. Уровень удовлетворённости качеством организации дополнительного образования учащихся, родителей.

5a4. Ширина спектра предлагаемых услуг по организации дополнительного образования, учитывая:

- наличие платных услуг в области дополнительного образования;
- учёт потребностей по организации дополнительного образования обучающихся;
- оптимальность использования сетевых форм, ресурсов микрорайона по организации дополнительного образования, дистанционного обучения;
- создание условий для осуществления профессиональных проб обучающихся в рамках дополнительного образования;
- наличие системы, учитывающей динамику достижений, обучающихся в дополнительном образовании;
- Наличие мероприятий для родителей по вопросам выявления, поддержки и развития способностей и талантов детей;
- наличие участников программ, направленных на развитие одарённости и таланта («Ступени к Олимпу», «Сириус» и т.д.).

- организация системы повышения квалификации по должности «педагог дополнительного образования».

5a5. Управление процессом дополнительного образования детей, отвечающим целям и задачам реализуемых программ, социума, с учётом состояния здоровья и возможностей обучающихся, ресурсов ОО

56 Разработка образовательных продуктов основывается на ожиданиях потребителей

561. В ОО внедрена система оценки качества образования.

562. В ОО формируют образовательные услуги с учетом изменений потребностей существующих и потенциальных потребителей и основывается на их ожиданиях, используя, например, следующие подходы:

- к оценке качества образовательных результатов учащихся;
- к оценке качества организации образовательной деятельности;
- к оценке профессиональной компетентности педагогов и их деятельности;

		- к оценке здоровья учащихся; - к оценке учебно-материальной базы; - к оценке финансово-экономического обеспечения; - к оценке социальной инфраструктуры; - к оценке уровня метапредметных компетенций учащихся в условиях введения ФГОС
5в	Реализуется эффективный маркетинг и продвижение образовательных продуктов	5в1. Изучение спроса на образовательные продукты. 5в2. Разработка / наличие маркетинговой стратегии продвижения ОО для целевых групп участников образовательных отношений. 5в3. Разработка / наличие фирменного стиля ОО (навигация по ОО и дизайн рекреаций, оформление стен, а также фирменные атрибуты (символика)). 5в4. Оказание информационных услуг. Разработана система обратной связи (в том числе электронной системы обратной связи на сайте ОО) с участниками образовательных отношений (определены и осуществляются результативные мероприятия по обмену информацией с участниками образовательных отношений относительно качества предоставления образовательных продуктов, включая жалобы потребителя)
5г	Производство, поставка и обслуживание продукции и услуг демонстрируют эффективность управления образовательной организацией	5г1. Обеспечение персонала образовательной организации всеми необходимыми ресурсами, компетенциями и полномочиями для максимального повышения удовлетворенности потребителей. 5г2. Организация участия обучающихся в профильных олимпиадах, чемпионатах рабочих профессий и т.д. 5г3. Сравнение своих результатов с соответствующими показателями других образовательных организаций, проведение анализа своих сильных сторон и возможностей улучшения для максимального повышения ценности для потребителей <i>(например, учёт потребностей учеников на поступление в определённые ОО, СПО и ВПО, анализ истории поступления выпускников, контроль правильности вектора подготовки выпускников)</i>. 5г4. Повышение качества образования выпускников
5д	Менеджмент образовательной организации направлен на улучшение взаимоотношений с	5д1. Мониторинг потребностей участников образовательных отношений. Имеется регламент проведения мониторинга удовлетворённости участников образовательных отношений (определены принципы и способы обратной связи).

потребителями и другими субъектами образовательных отношений

5д2. Наличие и функционирование доступной образовательной среды (пространственно-предметный компонент), обеспечивающей адаптацию, социализацию обучающихся. Наличие и функционирование разработанных адаптированных образовательных программ.

5д3. Совместные мероприятия всех участников образовательных отношений. Проведение дней открытых дверей и других мероприятий.

5д4. Наличие и подходы к работе специалистов по работе с детьми с ОВЗ. Организация психологического сопровождения обучающихся, в том числе детей с ОВЗ.

5д5. Поддержка инициатив участников образовательных отношений по улучшению деятельности ОО.

Контроль качества питания со стороны участников образовательных отношений

Приложение 2

Критерии «Результаты»

№ п/п	Наименование критерия	Рекомендуемые характеристики для представления критерия
		Результаты для потребителей
6.	В рамках данного критерия оцениваются показатели и обратная связь потребителей образовательной организации на соответствие или превышение их потребностей и ожиданий, а также оценка стабильности достижения значительных результатов	
6а	Результаты восприятия образовательной организации потребителями	6а1. Позиция флагмана в образовательной системе области, города, положительная динамика развития ОО за последние 3 года, динамика до и после за 3 года, управленческие инициативы (проекты): материально-технические, технологические, инновационные, организационные и прочие. 6а2. Лидирующее место ОО в рейтинге по результатам независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности. 6а3. Результаты проведения мониторинга удовлетворённости участников образовательных отношений (определены принципы и способы обратной связи). 6а4. Результаты системы обратной связи. 6а5. Представлена информация и анализ состояния ОО путем сравнения показателей (критериев) за последние 3 года. 6а7. ОО систематически демонстрирует участникам образовательных отношений свою способность постоянно обеспечивать качество предоставления услуг,

соответствующим законодательным и другим обязательным требованиям.

ба8. ОО демонстрирует показатели удовлетворенность участников образовательных отношений, которые стремится повысить посредством результативного применения системы, включая процессы ее постоянного улучшения, и обеспечения соответствия требованиям потребителя и соответствующим законодательным и другим обязательным требованиям.

ба9. Результаты опросов, анкетирования обучающихся и их родителей об удовлетворенности образовательной организацией

66 Результаты деятельности образовательной организации в области взаимоотношений с потребителями

бб1. Положительная динамика привлечённых средств.

ба2. Рост доли мероприятий (вебинаров, семинаров, конференций, круглых столов) по проблематике реализации Национального проекта «Образование», организованных и проведённых ОО на муниципальном и региональном уровне.

ба3. Представлены результаты удовлетворённости потребителей:

- качеством (разнообразием) предложения образовательных услуг (актуализация программ обучения, воспитания и дополнительного образования в соответствии с образовательными потребностями обучающихся, привлечение партнеров для разработки и реализации программ обучения);

- качеством образования и воспитания (страница на сайте ОО с оценкой уровня удовлетворённости участников образовательного процесса и посетителей сайта ОО, организация «горячей» линии по вопросам качества образования и воспитания);

- минимизация потери контингента обучающихся;

- качеством обслуживания (удобный режим работы персонала ОО для взаимодействия с участниками образовательных отношений, вежливое и внимательное отношение, оперативное урегулирование проблемных вопросов, скорость обратной связи, эффективный электронный документооборот и т.д.);

- качеством навигации в здании и на территории ОО;

- динамика уровня удовлетворённости потребителями качеством предоставления услуг за последние 3 года;

ба4. Дополнительные показатели удовлетворенности потребителей, которые оцениваются и отслеживаются в ОО.

Результаты для персонала

- 7. В рамках данного критерия оцениваются достигнутые результаты на соответствие или превышение потребностей и ожиданий персонала**
- 7а** Результаты восприятия образовательной организацией персоналом Динамика уровня удовлетворённости персоналом своей работой в организации за последние 3 года по показателям:
- 7а1.** Участие персонала в управлении организацией (кадровая политика, доступность информации, полномочия, участие в принятии управленческих решений).
 - 7а2.** Развитие потенциала работников (карьерный рост, возможность учиться и совершенствоваться и т.д.).
 - 7а3.** Психологический климат в коллективе (отношение со стороны руководства, отношения в коллективе, рабочая обстановка, поощрение инициативы и индивидуальности, сплочённость коллектива).
 - 7а4.** Социальные вопросы (равные возможности, эффективный контракт, охрана здоровья, безопасность труда, оплата труда и льготы).
 - 7а5.** Общий имидж организации (стиль лидерства, удовлетворенность деятельностью руководства ОО, традиции и ритуалы и т.д.).
- 7б** Результаты деятельности образовательной организации в отношении персонала Результаты лидеров и педагогов ОО в деятельности по развитию:
- 7б1.** Рост доли педагогических работников ОО, состоящих в региональных или муниципальных профессиональных сетевых сообществах.
 - 7а2.** Рост доли административных и педагогических работников, имеющих персональные сайты профессиональной направленности (страницы на официальных сайтах, персональные блоги/страницы в социальных сетях).
 - 7а3.** Рост доли административных и педагогических работников, являющихся региональными, всероссийскими и международными экспертами в рамках реализации различных направлений профессиональной деятельности (в том числе, члены жюри и т.д.).
 - 7а4.** Рост доли педагогических работников, имеющих публикации в официальных изданиях по профилю педагогической деятельности.

7a5. Рост доли педагогических работников, участвующих в конкурсах профессионального мастерства.

7a6. Рост доли педагогических работников, имеющих высшую и (или) первую квалификационную категорию.

7a7. Наличие экспертов Ворлдскиллс (сертифицированных, корневого, эксперта с правом проведения РЧ, эксперта с правом участия ДЭ, эксперта-мастера и пр.)

7a8. Наличие победителей и лауреатов муниципальных, региональных, всероссийских конкурсов профессионального мастерства.

7a9. Наличие преподавателей и мастеров производственного обучения профессиональных образовательных организаций, прошедших повышение квалификации в рамках федерального проекта «Молодые профессионалы».

7a10. Наличие штатных педагогических работников, имеющих высшую и первую квалификационные категории.

7a11. Доля персонала, вовлечённого в управление ОО:

- участие в группах по улучшению имиджа ОО,
- подача предложений по улучшению,
- признание заслуг отдельных работников и групп;
- реагирование на запросы опроса работников и т.д.

7a12. Доля удовлетворенности персоналом условиями работы:

- предоставление дней с сохранением заработной платы;
- профилактика травматизма и заболеваемости;
- отсутствие текучки кадров;
- использование работниками удобств и услуг, предоставляемых ОО.

7a13. Доля удовлетворенности взаимодействием с администрацией:

- точность и четкость действий администрации;
- эффективность обмена информацией;
- быстрота ответов на запросы и жалобы;
- оценка администрацией результатов работы.

7a14. Дополнительные показатели удовлетворенности персонала, которые оцениваются и отслеживаются в образовательной организации

Результаты для общества

В рамках данного критерия оцениваются полученные результаты для общества на соответствие или превышение потребностям и ожиданиям соответствующих заинтересованных сторон в обществе, а также обеспечение стабильности достижения таких результатов

- 8.** Результаты восприятия образовательной организацией обществом
- 8a1.** Наличие отзывов о деятельности руководителя и ОО:
- на сайте ОО ведётся мониторинг отзывов (есть раздел с обратной связью);
 - отзывы (письма, обращения, благодарности и т.д.);
 - обращения на имя руководителя органа управления.
- 8a2.** Отсутствие обоснованных жалоб на действия/бездействия руководителя по результатам обращения граждан, участников образовательного процесса, общественных организаций.
- 8a3.** Внешняя рейтинговая оценка исполнительской дисциплины руководителя со стороны руководителя органа управления образования.
- 8a4.** ОО имеет благодарственные письма от общественных и образовательных организаций за участие в совместных проектах.
- 8a5.** Присвоение статуса ОО (базовая школа, лицей, гимназия) по показателям:
- ранняя профориентация и выстраивание индивидуальной карьерной траектории;
 - высокие результаты достижений школьников в предметных олимпиадах и конкурсах, направленных на выявление детской одаренности и профессиональной успешности (*Всероссийская олимпиада школьников, Всероссийский конкурс научно-технологических проектов «Большие вызовы», всероссийская акция «Я – Гражданин России» и др.*);

- доля обучающихся, внесенных в региональный реестр одаренных детей от общего числа обучающихся ОО;
- использование ресурсов научных институтов РАН и других научно-практических площадок;
- наличие традиционных связей с крупными университетами, научными центрами;
- обладание значительным кадровым потенциалом для формирования исследовательских умений обучающихся, развития у них основ научной деятельности;
- наличие опыта организации профильного обучения (углубленного обучения отдельных предметов), сетевого взаимодействия с другими ОО

- 86 Результаты деятельности образовательной организации в интересах общества
- 861.** Результаты реализации ОО образовательных проектов (*открытие профильных классов, кадетских классов, IT-классов, WorldSkills классов; выполнение нормативов при реализации проектов «Бережливая школа», результаты открытия на базе школы «Кванториума», «Точки роста», Центра дополнительного образования взрослого населения и т.д.; динамика поступления в профильные ВУЗы*).
- 862.** Динамика участия ОО в социально значимой деятельности.
- 863.** Динамика участия педагогов и администрации ОО в распространении опыта успешной педагогической и управленческой деятельности в рамках семинаров и конференций различных уровней

Ключевые результаты

9. В рамках данного критерия оцениваются достигнутые результаты на соответствие или превышение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон
- 9а Ключевые результаты деятельности образовательной организации
- Показатели в динамике за 3 года:
- 9а1.** Выполнение муниципального задания.
- 9а2.** Показатели достижения целей и стратегии развития образовательной организации.
(*Например, качество знаний; результаты ГИА обучающихся 9-х, 11-х классов; результаты региональных чемпионатов и демонстрационных экзаменов в рамках WorldSkills; результаты*

96 Ключевые индикаторы деятельности образовательной деятельности

участия обучающихся в олимпиадах и конкурсах, проектах, соревнованиях и т.д.)

Индикаторы в динамике за 3-5 лет:

961. Соотношение продуктивных и репродуктивных технологий и методик в обучении.

962. Устойчивый спрос на образовательные услуги ОО.

963. Спрос на обучение в ОО, не регламентированный расстоянием.

964. Результаты внешней оценки

965. Устойчивость традиций, опыт.

(Например, успешность выпускников ОО, профессиональная стратификация выпускников. Соотношения желающих и зачисленных на разные уровни ОО в динамике за 3-5 лет. Способности школы взаимодействовать с семьями, степень открытости, прозрачности действий администрации. Результаты ЕГЭ, контрольные измерения уровня обученности, произведенные учредителем, иными внешними организаторами. Количественные соотношения выпускников ОО, поступивших в вузы: своего региона, других регионов, столичные вузы; соотношение выпускников, зачисленных на бюджетные и контрактные места в вузах; количественные соотношения выпускников ОО, зачисленных в вузы, учреждения НПО, СПО, и успешно завершивших обучение в них. Количество старшеклассников, выбравших экстернатную форму обучения, в том числе и по отдельным предметам. Соотношение состава (содержания) профиля обучения старшеклассников с профилем обучения, выбранным в вузе, НПО, СПО. Соотношение динамики успешности учащихся на разных ступенях обучения, выпускников НОО и ООО. Соотношение суммарных объемов учебной нагрузки и дополнительного образования (кружки, клубы в ОО) как фактор влияния на качество обучения)

ПРАКТИКА
подготовки и сопровождения управленческих команд в конкурсе
ПРЕМИЯ ГУБЕРНАТОРА КУРСКОЙ ОБЛАСТИ
В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ



В соответствии с постановлением Губернатора Курской области от 13.05.2024 № 90-пг «О внесении изменений в Положение о премии Губернатора Курской области в области качества образования» премия присуждается за достижение значительных результатов в области менеджмента качества образования и с целью стимулирования процессов формирования модели делового совершенствования и эффективных управленческих команд образовательных организаций.

По итогам конкурсного отбора определяется 5 организаций – победителей, которые получают по 1 миллиону рублей:

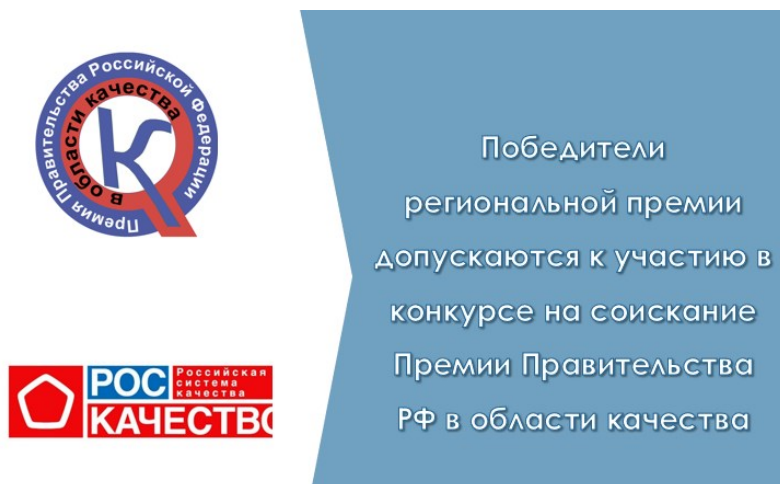
- 1 дошкольная образовательная организация;
- 2 общеобразовательные организации;
- 1 профессиональная образовательная организация;
- 1 организация дополнительного образования детей.

Денежные средства победители могут потратить на развитие управленческих компетенций, необходимых для решения нетиповых задач управления с целью повышения эффективности деятельности управленческой команды образовательной организации.

Организатором конкурсного отбора является Министерство образования и науки Курской области. Оператором Премии выступает Областное государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования «Курский институт развития образования», которое в течение календарного года организует подготовку и сопровождение организаций-конкурсантов премии.

В целях методического и организационного сопровождения было заключено соглашение между Министерством образования и науки Курской области и АНО «Российская система качества» (РОСКАЧЕСТВО) в рамках осуществления сотрудничества совместной деятельности по сопровождению конкурсного

отбора для вручения премии Губернатора Курской области в области качества образования, а также организации и проведении совместных консультаций и мероприятий, направленных на сопровождение работы экспертов регионального конкурса в области качества и делового совершенства, согласование подходов к обновлению модели и критериев премии Губернатора Курской области в области качества образования в рамках модели премии Правительства РФ в области качества.



МЕРОПРИЯТИЯ

для участников конкурса на соискание премии Губернатора Курской области в области качества образования

Название образовательного мероприятия	Ответственные	Таймлайн
Старт премии Губернатора Семинар по участию образовательных организаций региона в конкурсе на соискание премии Губернатора Курской области в области качества образования Очное мероприятие	ОГБУ ДПО КИРО и АНО «Российская система качества» (РОСКАЧЕСТВО)	Январь
Серия интенсивов «Особенности экспертного оценивания материалов конкурсного отбора премии Губернатора Курской области в области качества образования» (2 вебинара) Дистанционное подключение	Сотрудники ОГБУ ДПО КИРО Эксперты Премии	Февраль
Обучение экспертов премии Губернатора Курской области в области качества образования	ОГБУ ДПО КИРО и АНО «Российская система качества» (РОСКАЧЕСТВО)	Февраль – март
Консультации организаций- участников конкурсного отбора	Сотрудники ОГБУ ДПО КИРО	В течение всего срока

Организации – победители, достигшие значительных результатов в области менеджмента качества образования, в целях стимулирования процессов формирования модели делового совершенствования и эффективных управленческих команд образовательных организаций организуют образовательные мероприятия, демонстрирующие высокие показатели деятельности.

КАЛЕНДАРЬ МЕРОПРИЯТИЙ
в рамках обмена опытом по управленческой деятельности
(организации, ставшие победителями премии Губернатора
Курской области в области качества образования)

Место проведения (на базе образовательной организации с дистанционным подключением)	Тема
МБДОУ «Детский сад № 10», город Курск	«Изменения, к которым нужно готовиться уже сейчас. Педагог инфлюенсер в образовательной организации»
МБОУ «Лицей № 21», город Курск	Что такое сообщество: понятия и подходы. Идентичность сообщества. Деловая игра «Строим сообщество»
МБОУ "Гимназия №1", город Курчатов	Анализ использования цифровых образовательных технологий в рамках отчета по самообследованию премии Губернатора
	Применение эффективных управленческих технологий, способствующих повышению качества знаний
Детско-юношеский центр «Оберег», город Курск	Обучающий семинар «Управление изменениями в образовательной организации»
МКОУ «Горшеченская СОШ имени Н.И. Жиронкина», Горшеченский район	Мастер-класс с дистанционным подключением по обмену опытом «Эффективные практики лидерства»
МДОУ «Детский сад № 2 комбинированного вида «Капитошка», город Железногорск	Семинар «Организация работы с родительской общественностью в рамках формирования положительного имиджа детского сада»
МБОУ «Гимназия №44», город Курск	Семинар «Кадровая политика школы: управление рисками»
ОБПОУ «Курский государственный политехнический колледж», город Курск	Круглый стол «Ключевые индикаторы деятельности организации»

В течение 2023-2025 гг. мероприятиями по обмену опытом были охвачены более 200 руководителей и членов управленческих команд, желающих повысить свои управленческие компетенции и как следствие участвовать в конкурсном отборе. Развитие самоуправления в образовательных организациях, проведение тренингов, мастер-классов, научно-дискуссионных площадок, выездных мероприятий по тимбилдингу позволяет не только повысить эффективность руководителей образовательных организаций, но и способствует росту эффективности деятельности образовательных организаций в целом.



ПРЕМИЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

ДИПЛОМАНТЫ



МБОУ «Лицей № 21» г. Курска

МБУ ДО «Детско-юношеский центр «Оберег»



О СОПРОВОЖДЕНИИ

инновационной деятельности дипломантов премии Губернатора Курской области

С целью создания передовых общеобразовательных организаций в Курской области было подписано соглашение о сотрудничестве между Министерством образования и науки Курской области и ОАНО «Школа «ЛЕТОВО».

Первоначально в пилотный проект вошла одна школа – МБОУ «Гимназия № 44» города Курска. Затем к проекту присоединились ОБОУ «Лицей-интернат № 1» г. Курска и МБОУ "Горшеченская средняя общеобразовательная школа имени Н.И. Жиронкина" Горшеченского района.

Премия Губернатора Курской области в области качества образования стала эффективным инструментом в решении важной задачи поиска лидеров изменений и инноваций в образовании Курской области, внедряющих лучшие практики управления в образовании. В команду по инновационной деятельности были включены организации-победители 2023-2024 годов: МБДОУ «Детский сад комбинированного вида № 10» г. Курска, МДОУ «Детский сад № 2 комбинированного вида «Капитошка» г. Железногорска, МБОУ «Лицей № 21» г. Курска,

МБОУ «Гимназия № 1» г. Курчатова, МБУ ДО «Детско-юношеский центр «Оберег», МБУ ДО «Дворец пионеров и школьников г. Курска», ОБПОУ «Курский государственный политехнический колледж», ОБПОУ «Колледж информационных технологий».

ПРЕМИЯ ГУБЕРНАТОРА КУРСКОЙ ОБЛАСТИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ



2023

ПОБЕДИТЕЛИ



2024

- МБДОУ «Детский сад комбинированного вида № 10» г. Курска
- МБОУ «Лицей № 21» г. Курска
- МБОУ «Гимназия № 1» г. Курчатова
- ОБПОУ «Курский государственный политехнический колледж»
- МБУ ДО «Детско-юношеский центр «Оберег»

- МДОУ «Детский сад № 2 комбинированного вида «Капитошка» г. Железногорска
- МБОУ «Гимназия № 44» г. Курска
- МКОУ «Горшеченская средняя общеобразовательная школа имени Н.И. Жиронкина» Горшеченского района
- МБУ ДО «Дворец пионеров и школьников г. Курска»
- ОБПОУ «Колледж информационных технологий»

С целью сотрудничества по содействию развития системы образования на территории Курской области с учётом вызовов XXI века и в интересах реализации основных пунктов Стратегии образования в Курской области на период до 2030 года была разработана модель инновационного сопровождения образовательных организаций Курской области.

ОАНО «Школа «ЛЕТОВО» осуществляет супервизию введения инновационных педагогических практик в работе школ Курской области: организуются стажировка и обучающий семинар на базе школы, стратегические сессии для пилотных учреждений Курской области, еженедельные консультации администрации школ с сотрудниками «Летово».

Сотрудники ОГБУ ДПО КИРО оказывают кураторскую поддержку школьным участникам проекта, организуя семинары и практикумы, еженедельные совещания проектных офисов.



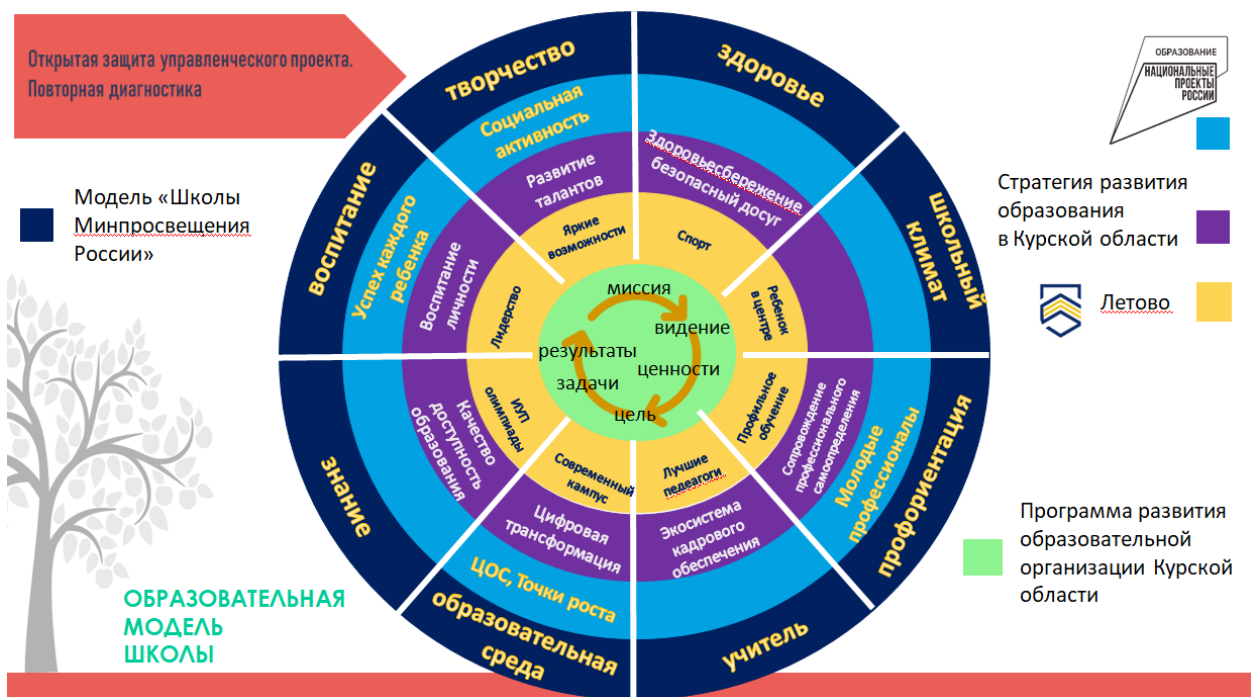
Совместно с сотрудниками ОГБУ ДПО КИРО управленческие команды школ-лидеров разработали шаблон самообследования образовательной организацией, который позволяет провести качественный самоанализ школы и сделать SWOT-анализ для выявления факторов внутренней и внешней среды для развития школы.

Сотрудниками института в рамках кураторской поддержки организована консультативная работа по внесению инновационных практик в основную общеобразовательную программу школы.

В течение проекта школы создали инновационную для Курской области Программу развития школы, в которой учли принципы стратегического менеджмента, планирование долгосрочных целей по стейкхолдерам, применение декомпозиции тактических целей на дерево задач и составление бизнес-плана учреждения.

Членами рабочей группы создана модель курской школы, в практику которой будут внедрены основные концептуальные направления сферы образования Российской Федерации в части нацпроекта «Образование», проекта «Школа Минпросвещения России» и региональных проектов Стратегии развития образования в Курской области на период до 2030 года, а также инновационных практик школы «Летово».

МОДЕЛЬ КУРСКОЙ ШКОЛЫ



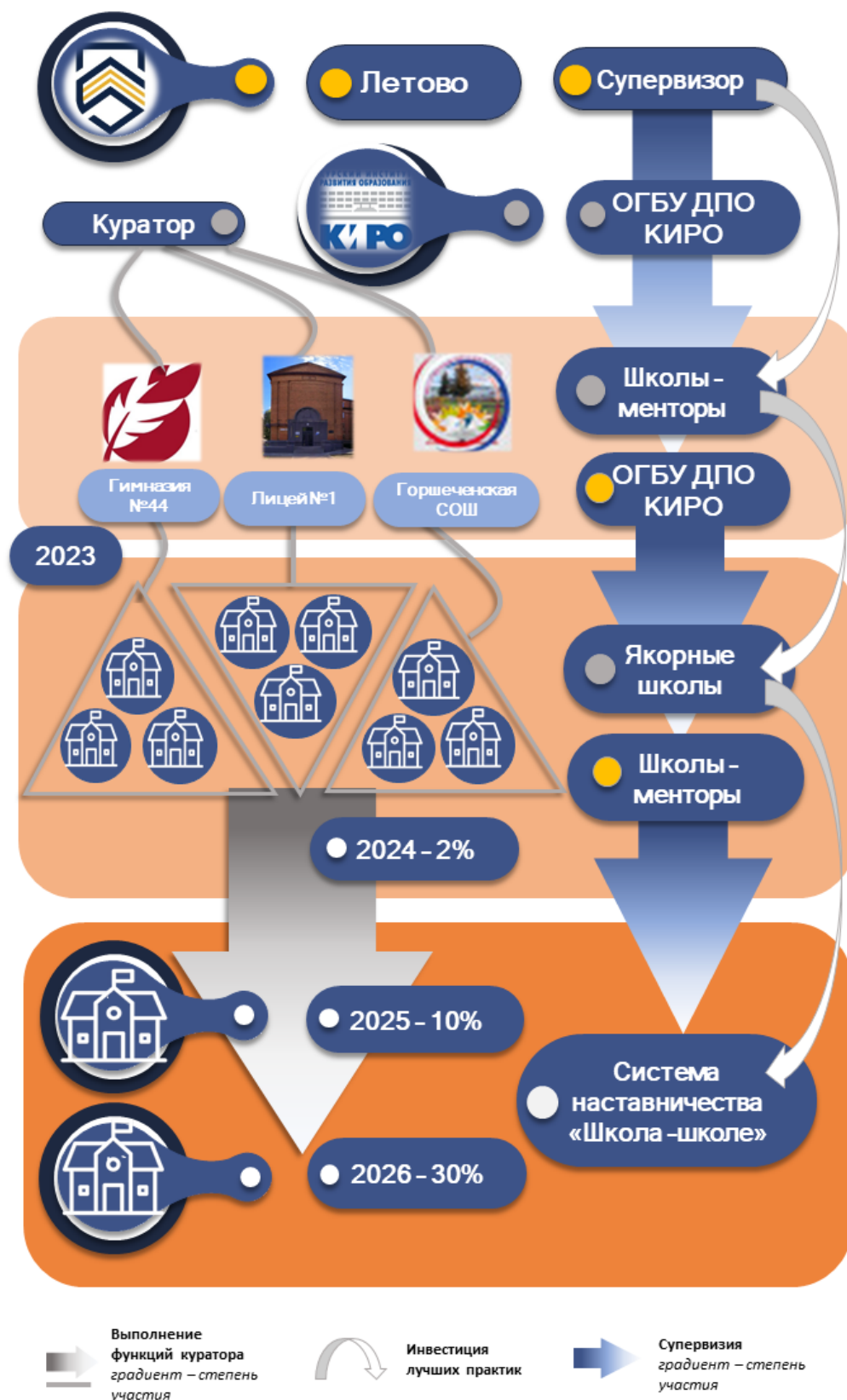
Обновление стратегических документов образовательных организаций — Программ развития — позволило образовательным организациям достичь нового образовательного качества с учетом показателей федеральных и региональных приоритетных проектов в сфере образования (например, таких как «Школа Минпросвещения России», «Профессионалитет», «Кадры для цифровой экономики» и пр.) и становиться результативными участниками федеральных проектов «Флагманы образования», «Вклад в будущее», внедрять инновационные практики Школы «Летово». Итогом проекта можно будет считать повышение качества управления региональным образованием через развитие управленческих компетенций и формирование эффективных управленческих команд.

При анализе управленческих команд муниципалитетов Курской области был определен рейтинг, который показал наиболее сильные районы (с высоким потенциалом) и слабые, требующие поддержки в формировании управленческих компетенций.

Таким образом, школы пилотного проекта становятся на этом этапе школами-менторами, осуществляющими сопровождение учреждений с низким потенциалом по ключевым вопросам образовательных отношений.

Каскадная модель модернизации школ Курской области будет включать обучение школами-менторами сотрудников других образовательных учреждений. Якорные школы находятся в районах Курской области и являются территориально доступными для обучения рядом расположенных школ по системе «Школа – школе».

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ В ОБРАЗОВАНИИ



МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ **по разработке и реализации образовательных траекторий (маршрутов)** **развития управленческих команд ОО**

Основные понятия

В настоящих Рекомендациях применяются следующие основные понятия:

управленческая команда образовательной организации (далее – УК) – общность специалистов, объединенных посредством формальных и неформальных отношений и имеющие общие ценности, профессиональные ориентиры, нормы мышления, поведения и взаимодействия, формирующих профессиональную среду на уровне образовательной организации;

диагностическое исследование профессионально-личностных компетенций членов управленческих команд – комплекс оценочных процедур (в том числе в электронном виде), обеспечивающих возможность установления уровня профессионального развития управленческой команды, ее готовность к осуществлению профессиональной деятельности, а также отдельные элементы личностного потенциала членов управленческих команд;

дополнительная профессиональная программа – программа повышения квалификации или программа профессиональной переподготовки (далее – ДПП);

индивидуальный образовательный маршрут (далее – ИОМ) – комплекс мероприятий, включающий описание содержания, форм организации, технологий, темпа и общего времени освоения управленческими командами необходимых знаний, умений, практических навыков и опыта, основанный на персонифицированном подходе к организации дополнительного профессионального образования, в том числе с опорой на результаты *диагностического исследования профессионально-личностных компетенций* и управленческий контекст образовательной организации, в которой работает УК, а также возможности и ресурсы системы дополнительного профессионального образования регионального уровня;

профессиональные компетенции – способность и готовность успешно действовать на основе практического опыта, знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач;

региональный методист – штатный сотрудник ЦНППМ (в том числе работающий по совместительству) или привлекаемый к работе в ЦНППМ по договору гражданско-правового характера и в иных формах сотрудничества, осуществляющий сопровождение ИОМ;

профессорско-преподавательский состав – педагогические работники – штатные сотрудники ЦНППМ и кафедр ОГБУ ДПО КИРО, осуществляющие разработку ИОМ;

региональная система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (далее – РС НМС) – региональный сегмент ЕФС; совокупность взаимосвязанных и интегрированных между собой, но при этом относительно самостоятельных субъектов научно-методической деятельности регионального уровня, обеспечивающих сопровождение педагогических работников и управленческих кадров в непрерывном развитии

профессионального мастерства, построения на их основе индивидуальных образовательных маршрутов;

стажировка управленческих команд – форма освоения ДПП, предполагающая обучение управленческих команд в процессе трудовой деятельности;

центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (ЦНППМ) – структурное подразделение ОГБУ ДПО КИРО, осуществляющее в качестве субъекта ЕФС координацию деятельности субъектов РС НМС в области непрерывного развития профессионального мастерства в ходе разработки и сопровождения индивидуальных образовательных маршрутов непрерывного профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров.



Основные подходы

к формированию и реализации ИОМ управленческой команды

Непрерывное обучение в системе профессионального роста управленческих команд региона призвано обеспечить реализацию принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников (Распоряжение Правительства РФ от 31 декабря 2019 года N 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста» (с изменениями на 20 августа 2021 года)). Эффективным инструментом такого обучения становится **индивидуальный образовательный маршрут, разработанный для членов управленческой команды образовательной организации** (далее – ИОМ).

В соответствии с методическими рекомендациями по реализации мероприятий по формированию и обеспечению функционирования единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (письмо Министерства просвещения Российской Федерации от 8 ноября 2021 г. № АЗ-872/08 «О направлении методических рекомендаций») ИОМ составляются с учетом возможностей, созданных в конкретном

регионе, а также федеральных, сетевых, дистанционных и иных мероприятий, которые наилучшим образом решают задачу непрерывного научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров.

На основании имеющихся документов федерального значения, определивших векторы профессионального развития управленческих кадров региона, а также с опорой на проект «Формирование и развитие управленческих команд образовательных организаций» (основание: Постановление Администрации Курской области от 10.11.2022 № 1284-па «Об утверждении Стратегии развития образования в Курской области на период до 2030 г.») в Курской области была разработана «Программа подготовки управленческих команд образовательных организаций Курской области: маршруты профессионального развития».

В соответствии с Концепцией создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, утвержденной распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 16 декабря 2020 г. № Р-174, организацию разработки и сопровождения ИОМ призваны обеспечить ЦНППМ. Данное обстоятельство позволяет закрепить региональным координатором реализации вышеназванного проекта ЦНППМ ОГБУ ДПО КИРО.

В целях разработки и контроля за ходом реализации ИОМ для управленческих команд ОО при ЦНППМ создается рабочая группа из методистов и профессорско-преподавательского состава ЦНППМ и кафедр ОГБУ ДПО КИРО.

ИОМ разрабатывается в целях создания необходимых условий для непрерывного роста профессионального мастерства управленческих команд ОО, повышения уровня овладения профессиональными компетенциями и современными образовательными технологиями.

Работа по формированию и реализации ИОМ включает в себя четыре этапа:

1. Диагностический этап.

Периодичность диагностических процедур регламентируется нормативными актами регионального и муниципального уровней.

Диагностика осуществляется на основе уровневого подхода и позволяет выявить несколько уровней сформированности профессионально-личностных компетенций управленческих команд: высокий, средний, базовый.

2. Этап разработки ИОМ.

Сотрудники ЦНППМ (члены профессорско-преподавательского состава) наполняют 3 варианта маршрутов (ИОМ) управленческих команд на основе результатов проведенных диагностических процедур комплексом мероприятий, индивидуально решающих задачи повышения профессионального мастерства членов управленческих команд.

Варианты ИОМ строятся на основе проведенной профессионально-личностной диагностики, осуществляемой в том числе в онлайн-формате, в соответствии с методическими рекомендациями по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана, утвержденными распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 27 августа 2021 г. №Р-201.

Усредненная оценка сформированности профессионально-личностных компетенций управленческих команд, позволяет разделить их на 3 уровня:

- команды с базовым уровнем подготовки к осуществлению профессиональной деятельности;
- команды со средним уровнем подготовки к осуществлению профессиональной деятельности;
- команды с высоким уровнем подготовки к осуществлению профессиональной деятельности.

Для команд с базовым уровнем подготовки предлагается Маршрут 1 «Перезагрузка», для команд со средним уровнем подготовки – Маршрут 2 «Управленческий тренажер», с высоким уровнем подготовки – Маршрут 3 «Успешная команда».

ИОМ включают в себя комплекс мероприятий (инвариантная и вариативная части), наиболее адекватно и адресно решающих задачи повышения квалификации и профессионального мастерства членов управленческой команды ОО.

3. Этап реализации ИОМ.

Для реализации ИОМ создается открытое образовательное пространство, в котором осуществляются профессиональное взаимодействие и коррекция деятельности управленческих команд. Срок реализации ИОМ – 1 год. Построение и реализация ИОМ может осуществляться посредством полного или частичного взаимодействия через автоматизированную информационную систему.

На этом этапе:

управленческие команды участвуют в мероприятиях в соответствии с ИОМ, при возникновении затруднений в процессе реализации ИОМ обращаются за методической помощью к профессорско-преподавательскому составу и региональным методистам ЦНППМ;

региональный методист осуществляет общую координацию продвижения управленческих команд по ИОМ, фиксирует промежуточные результаты прохождения ИОМ;

профессорско-преподавательский состав ЦНППМ осуществляет наполнение маршрутов актуальной информацией по управленческим темам, разрабатывает программы повышения квалификации, вносит предложения по корректировке ИОМ; оказывает помощь управленческой команде в подготовке и проведении заключительного публичного мероприятия.

4. Заключительный этап.

Итог реализации – публичная защита управленческого проекта.

При подведении итогов на заключительном публичном мероприятии команда ЦНППМ, осуществлявшая разработку и сопровождение ИОМ управленческих команд ОО, представляет свои наблюдения о позитивных/негативных изменениях в профессиональной деятельности управленческой команды.

Подведение итогов проходит в комфортной и доброжелательной обстановке.

Структура ИОМ

Система мер по непрерывной подготовке управленческих команд формируется благодаря взаимодействию трех блоков: «обучение», «поддержка» и «сопровождение», включенных в маршруты профессионального развития

управленческих команд, формируемых с учетом проведенной диагностики и специфики деятельности образовательных организаций дошкольного, общего, дополнительного и среднего профессионального образования.

Содержание маршрутов профессионального развития управленческих команд представлено инвариантной и вариативной частями.

Инвариантная часть ИОМ – это блок «обучение», **вариативная часть ИОМ** – это блоки «поддержка и сопровождение».

Инвариантная часть (блок «Обучение») представлена теоретической и практической частями по направлениям, представленным в «Дорожной карте» проекта «Формирование и развитие управленческих команд образовательных организаций».

1 месяц – одно направление (ежемесячно 12 часов инвариантной части: теоретический и практический блоки).

Вся **инвариантная теоретическая часть** (блок «обучение») реализуется в очно-заочной форме: материалы размещены на образовательной платформе Moodle ОГБУ ДПО КИРО (видеоматериалы, практические задания, электронные пособия).

На образовательной платформе Moodle командам предоставлена возможность погружаться в теоретическую часть ИОМ и учиться в удобном темпе.

Цель дистанционного теоретического обучения по ИОМ – подготовка к очным встречам.

Практико-ориентированные интенсивы в рамках направлений инвариантной части организуются 1 раз в месяц очно.

Вариативная часть Программы (блоки «поддержка и сопровождение», не более 36 часов в зависимости от маршрута) представлена 3 вариантами маршрутов: 1 вариант «Перезагрузка», 2 вариант «Управленческий тренажер», 3 вариант «Успешная команда», учитывающими результаты диагностических исследований и специфику работы образовательных организаций.



12 месяцев

1

Диагностическое исследование профессионально-личностных компетенций



2

Определение приоритетных направлений в развитии профессиональных и надпрофессиональных компетенций

3

Совершенствование профессиональных и надпрофессиональных компетенций (маршруты профессионального развития)

4

Открытая защита управленческого проекта.
Повторная диагностика

ПРАКТИКА

построения траекторий развития управленческих команд образовательных организаций Курской области

Нормативно-правовая база, регламентирующая реализацию практики

1. Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 04.02.2021 г. № Р-33 «Об утверждении методических рекомендаций по реализации мероприятий по формированию и обеспечению функционирования единой федеральной системы научно методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров».
2. Распоряжение Правительства РФ от 31 декабря 2019 г. № 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста». Распоряжение Правительства РФ от 7 октября 2020 г. № 2580-р «Изменения, которые вносятся в основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста, утвержденные распоряжением Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. № 3273-р».
3. Профессиональный стандарт "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)" утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 апреля 2021 года № 250н.
4. Постановление Администрации Курской области от 10.11.2022 № 1284-па «Об утверждении Стратегии развития образования в Курской области на период до 2030 г.» (проект «Формирование и развитие управленческих команд образовательных организаций»).

Приоритеты государственной политики на федеральном уровне

1. Указ Президента РФ от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»:
«п.6 ...и) создание к 2030 году эффективной системы подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров для приоритетных отраслей экономики»
2. Концепция создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров:
«...В целях создания единого пространства непрерывного развития профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров координатор ЕФС разрабатывает подходы к обновлению системы подготовки будущих педагогов, повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогических работников и управленческих кадров с учетом перспективных задач и потребностей системы образования, в том числе с учетом глобальной информатизации»

Приоритеты государственной политики на региональном уровне:

- модернизация системы непрерывного профессионального развития руководителей образовательных организаций путем создания правовых, организационных и финансовых механизмов перехода на новые модели повышения квалификации, в том числе использование дистанционных форм обучения;
- проведение профессионально-личностной диагностики управленческих команд образовательных организаций, формирование образовательных траекторий развития управленческих команд;
- проведение образовательных мероприятий, направленных на формирование и развитие управленческих компетенций руководителей ОО (основание: Стратегия развития образования в Курской области на период до 2030 года; Положение о региональной методической службе).

Проблемное поле реализации практики

1. Возрастающая роль проблемы повышения качества образования, его социальных эффектов определяет необходимость и целесообразность новых форм повышения квалификации, прежде всего, в отношении управленческих команд образовательных организаций.
2. Принятие профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)», утверждение основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста, разработка и утверждение «Стратегии развития образования в Курской области на период до 2030 г.», а в рамках нее - проекта «Формирование и развитие управленческих команд образовательных организаций» нормативно закрепили важность подготовки профессиональных управленческих кадров системы образования, готовых работать в условиях внедрения инноваций национального проекта «Образования» и иных федеральных и региональных целевых программ и проектов.
3. Курская система образования переживает очередной этап поиска моделей образования, адекватных запросам общества: изучаются практики частной московской школы «Летово», внедряются золотой стандарт «Школы Минпросвещения России», Программы по развитию личностного потенциала Благотворительного фонда Сбербанка «Вклад в будущее», апробируются региональные практики наставничества в СПО и общем образовании, в деятельности образовательных организаций появляются педагогические и медицинские классы, формируются модели государственно-общественного управления в образовательных средах организаций разных уровней. В этой связи приобретает особую роль и становится наиболее эффективным в управлении в отличие от привычного вертикального административного управления командный метод работы.

4. Отсутствие принципа персонификации программ ДПО, механизмов формирования индивидуальных образовательных маршрутов непрерывного профессионального развития управленческих кадров с учетом специфики потребностей в профессиональном развитии и профессиональных дефицитов.

5. Опираясь на новые подходы к непрерывному повышению квалификации управленческих кадров, прописанные в Концепции создания единой федеральной системы научно- методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, возникла необходимость осуществить переход от обучения отдельных лиц, занимающих административные должности в образовательных организациях (руководители СПО, директора школ, заведующие ДОО, заместители директоров, заведующие отделами и структурными подразделениями и пр.), к обучению их в полном составе управленческих команд своих образовательных организаций без отрыва от места работы в процессе осуществления трудовой деятельности в нетрадиционных практико-ориентированных форматах, отличных от привычных курсов повышения квалификации и переподготовки.

Целевые установки практики

Цель: формирование профессиональных и надпрофессиональных компетенций членов управленческих команд системы образования Курской области.

Задачи:

- провести диагностические исследования профессионально-личностных компетенций членов управленческих команд дошкольного, общего, дополнительного и среднего специального образования Курской области;
- определить приоритетных направлений в развитии профессиональных и надпрофессиональных компетенций у членов управленческих команд дошкольного, общего, дополнительного и среднего специального образования Курской области;
- разработать комплекс мер (план мероприятий, маршруты профессионального развития), направленный на совершенствование профессиональных и надпрофессиональных компетенций членов управленческих команд с учетом специфики потребностей в профессиональном развитии и профессиональных дефицитов.

Ресурсы реализации практики

Кадровые:

- практика реализуется профессорско-преподавательским составом ЦНППМ, кафедры управления ОГБУ ДПО КИРО, привлекаемыми стейкхолдерами из Министерств и ведомств Курской области (по согласованию), членами отделения руководителей РУМО СОО, обученными региональными экспертами Роскачества;

финансовые:

- 5 млн.руб. на итоговые мероприятия вручения премии Губернатора Курской области в области качества образования (в качестве итогового поощрения

лучшим управленческим командам, участвовавшим в реализации областного проекта «Формирование и развитие управленческих команд ОО»), средства на обучение экспертов от Роскачества (возможно использование своих специалистов без привязки к заключению договоров с Роскачеством), средства на покупку экспертной системы диагностики «Ресурс-К» (возможно использование своих оценочных материалов);

организационно-управленческие:

- организация проведения профессионально-личностной диагностики для управленческих команд: использование экспертной системы «РЕСУРС-К» (договор с ООО Консалтинговый центр «ВЫ+МЫ» (г.Томск)-правообладатель этой автоматизированной системы). Практика предполагает возможность использования и готовых бесплатных авторских инструментов диагностирования (экспресс-оценка управленческого потенциала руководителя (Н.П. Фетискин и др.); социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп (М.: ИИП, 2009, ISBN 978-5-903182-45-9); экспресс-диагностика стрессогенных факторов в деятельности руководителя (И. Д. Ладанов, В. А. Уразаева)+версия тестовых заданий для управленцев <https://education.apkpro.ru/diagnostics/31>);

- создание системы практики по подготовке управленческих команд формируется благодаря взаимодействию трех блоков: «обучение», «поддержка» и «сопровождение», включенных в маршруты профессионального развития управленческих команд, формируемых с учетом проведенной диагностики и специфики деятельности образовательных организаций дошкольного, общего, дополнительного и среднего профессионального образования;

- содержание практики представлено инвариантной и вариативной частями, представленными в маршрутах профессионального развития управленческих команд (получение 5 грантов по 1 млн. рублей на продолжение обучения команд ведущими спикерами страны из Сколково, Университета Иннополис, Центра Машук для совершенствования управленческих навыков);

нормативные:

- разработка паспорта областного проекта «Формирование и развитие управленческих команд образовательных организаций Курской области» с ежегодным обновлением «Дорожных карт» проекта, где обозначены операторы управленческого проекта, заинтересованные лица-стейкхолдеры, привлекаемые на разных этапах к реализации практики и ежегодные этапы реализации практики;

- разработка Положения о региональном конкурсе на соискание премии Губернатора в области качества образования;

- приказы по созданию рабочей группы координатора практики, планы мероприятий, адресные образовательные программы повышения квалификации (разные форматы их реализации: от краткосрочных до модульных, очно-заочной реализации);

материально-технические:

- современные образовательные пространства ЦНППМ ОГБУ ДПО КИРО (лектории, аудитории для персонального и группового консультирования, медиатека, коворкинг-зоны, открытые пространства, многофункциональные современные аудитории);
- студия для создания презентаций, онлайн-вебинаров;
- точки доступа Wi-Fi, обеспечивающие высокоскоростной беспроводной доступ в сеть Интернет, обучающая онлайн-платформа.

Пошаговый алгоритм / процедура реализации практики

1. Проведение и аналитическая обработка результатов диагностического исследования профессионально-личностных компетенций членов управленческих команд образовательных организаций Курской области. Итог этапа: диагностика рассчитана на всех членов управленческих команд, участвующих в реализации данной Программы, применяется для комплексного тестирования и дает усредненную оценку сформированности профессиональных и надпрофессиональных компетенций управленческим командам, позволяющую разделить их на 3 уровня: команды с базовым уровнем подготовки к осуществлению профессиональной деятельности; команды со средним уровнем подготовки к осуществлению профессиональной деятельности; команды с высоким уровнем подготовки к осуществлению профессиональной деятельности. Заведение личного кабинета управленческой команды на платформе Moodle (с итогами диагностики и возможностью размещения материалов, наполняющих маршрут индивидуального развития управленческой команды).

2. Определение приоритетных направлений в развитии профессиональных и над профессиональных компетенций у членов управленческих команд (с учетом ОТФ профстандарта «Руководитель образовательной организации» и направлений исследования качества управленческой деятельности в соответствии с Положениями премии Губернатора Курской области в области качества образования). Итог этапа: определены ключевые направления формируемых компетенций: лидерство и руководство в ОО, управление кадровыми ресурсами, управление процессами и результатами ОО, управление информационными и финансовыми ресурсами ОО, эмоциональный интеллект, навыки публичных выступлений, умение формировать имидж организации в информационном пространстве, навык осуществления корпоративных коммуникаций.

3. Разработка плана мероприятий, маршрутов профессионального развития для управленческих команд ОО, направленных на совершенствование профессиональных и надпрофессиональных компетенций членов управленческих команд. Итог этапа: разработан План мероприятий, состоящий из 3 блоков маршрутов профессионального развития управленческих команд «обучение» - инвариантный модуль каждого маршрута команды - проводится по направлениям, обозначенным в п.2 данного алгоритма,

«поддержка» и «сопровождение» - вариативный модуль по сопровождению деятельности каждой команды (загружен на платформе Moodle в личных кабинетах участников практики).

4. Работа по реализации Плана мероприятий, заявленного в п.3 данного алгоритма. Итог этапа: ежемесячные очные 1-2 дневные обучающие образовательные мероприятия по инвариантным направлениям, заявленным в п.2 алгоритма (с января по ноябрь) для всех управленческих команд, далее – работа по индивидуальным маршрутам развития на платформе Moodle в личном кабинете участников, встречи со стейкхолдерами и сотрудниками ЦНППМ, ответственными за реализацию практики, обновление программ развития образовательных организаций как проектный итог реализации управленческого маршрута, защита обновленной программы перед членами отделения руководителей РУМО СОО и представителями Министерства образования и науки Курской области (декабрь), лучшие команды подают документы на соискание Премии Губернатора в области качества образования.

Результаты реализации практики: статистические данные

Наименование параметра результативности	Показатель значения			
	2022 года	2023 года	Плановые на 2024 год	Норматив (при наличии)
прохождение управленческими командами ОО региона профессионально-личностной диагностики на выявление профессиональных дефицитов	10%	30%	50%	
охват управленческих команд, прошедших профессионально-личностную диагностику, образовательными мероприятиями в области формирования управленческих компетенций в рамках областного проекта «Формирование и развитие управленческих команд образовательных организаций Курской области» от общего количества управленческих команд в регионе	10%	20%	30%	
доля управленческих команд ОО из числа охваченных мероприятиями областного проекта «Формирование и развитие управленческих команд образовательных организаций Курской области», принявших участие в конкурсе на соискание Премии Губернатора Курской области в области качества образования	15%	20%	30%	
доля управленческих команд ОО из числа охваченных мероприятиями областного проекта «Формирование и развитие управленческих команд образовательных организаций Курской области», обновивших Программы развития	50%	85%	90%	

Результаты реализации практики: системные отраслевые эффекты в области развития кадрового потенциала

1. Создана региональная система непрерывного профессионального развития управленческих команд образовательных организаций, ориентированная на адресную поддержку управленческой деятельности на основе конкретных задач, поставленных органами исполнительной власти Курской области перед системой образования (основание: проект «Формирование и развитие управленческих команд образовательных организаций»), и нормативных требований к перспективным направлениям развития управленцев в сфере образования, предполагающая:

- внедрение в практику управления образовательными организациями командного подхода, предполагающего формирование отдельных рабочих групп (команд) образовательных организаций с разными компетенциями для решения нетиповых задач с целью повышения качества управления и снижения затрат ресурсов на достижение результатов;
- обеспечение реализации мероприятий, направленных на непрерывное сопровождение управленческих команд из числа педагогических работников и управленческих кадров.

2. При анализе управленческих команд муниципалитетов определен рейтинг, который показал наиболее сильные районы (с высоким потенциалом) и слабые, которые требуют поддержки или вливания новых кадров (пока члены управленческих команд системы образования в этих районах функционируют на уровне исполнителя). Определены районы с высоким потенциалом роста и развития. Они могут быть лидерами изменений. В районах с низким управленческим потенциалом требуется работа по «вливанию» новых сил, кадрового резерва.

Результаты реализации практики: системные отраслевые эффекты в области качества образования

1. Обновление стратегических документов образовательных организаций позволило достичь нового образовательного качества с учетом показателей федеральных и региональных приоритетных проектов в сфере образования (например, таких как «Школа Минпросвещения России», «Профессионалитет», «Кадры для цифровой экономики» и пр.) и становиться результативными участниками других федеральных проектов «Флагманы образования», «Вклад в будущее», внедрять инновационные практики Школы «Летово» (в 2022 г. заключены соглашения с 3 образовательными организациями Курской области).

2. Ежегодное проведение конкурса на соискание премии Губернатора Курской области в области качества образования позволило выйти на новый уровень – участия в федеральной Премии Роскачества (в 2024 году 3 образовательные организации подали заявки и прошли в очный тур Премии Роскачества).

РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ

ОСНОВАНИЕ

областной проект «Формирование и развитие управленческих команд образовательных организаций» Стратегии развития образования в Курской области на период до 2030 года

региональная **система** непрерывного профессионального **развития** управленческих команд дошкольного, общего дополнительного и среднего специального образования



- прохождение **не менее 50%** управленческими командами ОО региона профессионально-личностной диагностики на выявление профессиональных дефицитов
- охват **не менее 50%** управленческих команд образовательными мероприятиями в области формирования управленческих компетенций



Управление реализацией практики

Риски:

1. Нехватка кадровых (привлекаемых стейкхолдеров и спикеров) и финансовых ресурсов (в частности, на проведение экспертной диагностики профессиональных дефицитов) на отдельных этапах реализации управленческой практики.

2. Учет статистического охвата управленческих команд региона будет всегда нестабилен в связи с кадровыми перестановками в системе образования (переезд управленцев в регионы, смена мест работы, продвижение по служебной лестнице).

Механизмы управления рисками:

1. Обеспечение привлекательных условий участия привлекаемых стейкхолдеров и спикеров в реализации данной практики путем проведения расширенной рекламной акции проекта «Формирование и развитие управленческих команд образовательных организаций Курской области», постоянного обновления образовательного контента, привлечение спонсоров.
2. Ежегодный учет обновляемости управленческих кадров региона с целью вовлечения их в образовательную практику.

Механизмы оценки эффективности реализации практики

1. Ежегодные аналитические справки по итогам профессионально-личностной диагностики (январь-февраль) членов управленческих команд с ранжированием управленческих команд по уровням подготовки и делением на 3 маршрута развития: команды с базовым уровнем подготовки, со средним и высоким уровнем подготовки.
2. Проведение мониторингов реализации маршрутов развития в личных кабинетах участников на платформе Moodle с выставлением рейтинговых баллов за выполнение предлагаемых заданий (проверка 1 раз в квартал и выставление баллов).
3. Экспертная оценка итоговых работ по итогам реализации маршрутов развития управленческих команд (декабрь).
4. Работа региональных экспертов по оцениванию конкурсных материалов премии Губернатора в области качества образования (на заочном этапе оцениваются документы, на очном этапе - выездное собеседование с управленческими командами) (май-июнь).
5. Итоговая областная конференция с подведением итогов реализации управленческих маршрутов развития и награждение наиболее успешных команд: учитывается дистанционная работа в личном кабинете, качество подготовки итоговой работы и участие в конкурсе на соискание премии Губернатора в области качества образования (январь следующего календарного года).

**СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ
РЕГИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА
«ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КОМАНД ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ»**

Подписано в печать 11.06.2025 г.

Усл. печ. л. 8,64.

Электронное издание