



КОМИТЕТ ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ  
ВОЛГОГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ  
(ОБЛКОМОБРАЗОВАНИЯ)

ПРИКАЗ

№ 489

19.07.2022

Волгоград

О сопровождении деятельности управленческих кадров  
общеобразовательных организаций Волгоградской области

В соответствии с приказом комитета образования, науки и молодежно-политики Волгоградской области от 23 июля 2021 г. № 617 "Об утверждении Концепции реализации системы мониторинга эффективности руководителей всеобразовательных организаций Волгоградской области", в целях повышения эффективности деятельности управленческих кадров общеобразовательных организаций Волгоградской области п р и к а з ы в а ю:

1. Определить региональным координатором реализации мероприятий по научно-методическому и организационному сопровождению деятельности управленческих кадров общеобразовательных организаций Волгоградской области государственное автономное учреждение дополнительного профессионального образования "Волгоградская государственная академия последипломного образования".

2. Ректору государственного автономного учреждения дополнительного профессионального образования "Волгоградская государственная академия последипломного образования" Куликовой С.В. обеспечить:

2.1. В течение пяти дней со дня подписания настоящего приказа разработку и утверждение по согласованию с комитетом образования, науки и молодежной политики Волгоградской области программы реализации мероприятий по научно-методическому и организационному сопровождению деятельности управленческих кадров общеобразовательных организаций Волгоградской области (далее – именуется мероприятие).

2.2. Представление по запросу в установленные сроки в отдел общего образования комитета образования, науки и молодежной политики Волгоградской области информационно-аналитического отчета о реализации мероприятий.

3. Контроль за исполнением приказа возложить на первого заместителя председателя комитета образования, науки и молодежной политики Волгоградской области Е.Г. Логойдо.

4. Настоящий приказ вступает в силу со дня его подписания.

Временно осуществляющий полномочия  
председателя комитета образования, науки  
и молодежной политики Волгоградской области



КОПИЯ ВЕРНА

Е.Г. Логойдо

Комитет образования, науки и молодежной политики Волгоградской области  
Государственное автономное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
"Волгоградская государственная академия последипломного образования"

## ПРИКАЗ

"22" июля 2022 г.

№ 102

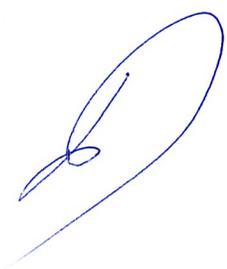
### Об утверждении региональной программы сопровождения деятельности управленческих кадров общеобразовательных организаций Волгоградской области

Во исполнение приказа комитета образования, науки и молодежной политики Волгоградской области №489 от 19.07.2022 г. "О сопровождении деятельности управленческих кадров общеобразовательных организаций Волгоградской области", в целях повышения эффективности деятельности управленческих кадров общеобразовательных организаций в Волгоградской области.

#### ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить:
  - 1.1. региональную программу сопровождения деятельности управленческих кадров общеобразовательных организаций Волгоградской области (далее - Программа) (Приложение №1);
  - 1.2. состав рабочей группы по внедрению Программы (Приложение №2).
2. Плотниковой Людмиле Анатольевне, начальнику отдела управления проектами, обеспечить реализацию мероприятий Программы.
3. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на проректора по инновационной деятельности О.С. Карпову.

И.о. ректора



О.И. Бородин

РЕГИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
сопровождения деятельности управленческих кадров  
общеобразовательных организаций Волгоградской области

Паспорт Программы

Цель Программы	- консолидация условий для повышения эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций Волгоградской области (далее именуются – ОО)
Задачи Программы	- повышение качества управленческой деятельности руководителей ОО; обеспечение подготовки управленческих команд ОО к принятию управленческих решений в условиях системных изменений образования; создание и обеспечение функционирования профессионального сообщества руководителей ОО; методическое сопровождение формирования кадрового резерва в муниципальных районах и городских округах Волгоградской области
Основные мероприятия (модули) Программы	- 1. "Современный руководитель"; 2. "Качество управления"; 3. "Эффективная команда"; 4. "Кадровый резерв"
Ожидаемые результаты реализации Программы	- повышение уровня профессиональной компетентности руководителей ОО в сфере эффективности и качества управления общеобразовательной организацией; обеспечение повышения квалификации, в том числе стажировки руководителей, членов управленческих команд ОО; обеспечение сетевого ("горизонтального") партнерства и обмена опытом управленческих команд ОО; формирование региональной и муниципальной системы, обеспечивающей методическое сопровождение кадрового резерва; обобщение и распространение эффективных

## управленческих практик руководителей ОО

Этапы реализации Программы	- подготовительный этап (август 2022 г. – декабрь 2022 г.); преобразующий этап (январь 2023 г. – август 2024 г.); обобщающий этап (сентябрь 2024 г. – декабрь 2024 г.)
----------------------------	--

### 1. Общая характеристика Программы

На современном этапе развития перед системой образования ставится задача повышения ее качества для успешной адаптации и социализации выпускников в обществе.

Одним из ключевых факторов повышения качества образования является совершенствование управления ОО.

В Волгоградской области существует сложившаяся система подготовки и дальнейшего профессионального развития действующих руководителей образовательных организаций: выстроена система обучения, направленная на профессионально-личностное развитие руководителей. С 2014 года усилен акцент обучения на управленческое обеспечение профессиональных стандартов, с 2018 года система профессионального развития руководителей направлена на управление качеством образования в образовательных организациях, реализуются адресные программы повышения квалификации для управленческих команд образовательных организаций (далее именуются – управленческие команды).

С 2021 года в целях сопровождения педагогических и управленческих кадров реализуется региональная система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, нацеленная на выстраивание единой региональной системы профессионального развития. В рамках данной региональной системы запущена деятельность по организации менторства в муниципальных районах и городских округах Волгоградской области как вида управленческого наставничества.

В систему менторства в 2021 году вовлечено 56 менторских групп, включающих 108 ОО (16 % от общего количества ОО). Для сопровождения и внедрения новых технологий, методов работы в области приоритетных направлений развития ОО, лучших практик управленческой деятельности на базе государственного автономного учреждения дополнительного профессионального образования "Волгоградская государственная академия последипломного образования" (далее именуется – ГАУ ДПО "ВГАПО") создана образовательная площадка "Лаборатория управленческого мастерства". Деятельность по управленческому наставничеству осуществляется в рамках программ менторского сопровождения.

В 2022 году проведен мониторинг эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций Волгоградской области по 5 направлениям:

оценка компетенций руководителей ОО;

достижение обучающимися планируемых результатов освоения основных общеобразовательных программ;

организация получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья (далее именуются – обучающиеся с ОВЗ), детьми-инвалидами;

формирование кадрового резерва управленческих кадров на региональном уровне;

создание условий для реализации основных общеобразовательных программ.

В результате анализа направлений мониторинга "Оценка компетенций руководителей ОО" и "Формирование кадрового резерва управленческих кадров на региональном уровне" выявлены следующие проблемные зоны:

19,6% руководителей ОО имеют низкий и недопустимый уровень профессиональных компетенций;

8 % руководители ОО и управленческих команд не в полном объеме обладают требуемым уровнем профессиональной подготовки;

в 80 % муниципальных районов и городских округов Волгоградской области отсутствует система работы по формированию кадрового резерва, в том числе сопровождение и подготовка молодых управленческих кадров и педагогических работников, которые в перспективе смогут выполнять управленческие функции (будущих управленцев);

в большинстве муниципальных районов и городских округов Волгоградской области на недостаточном уровне осуществляется сопровождение программ развития ОО;

отсутствуют практико-ориентированные форматы обучения руководителей и управленческих команд, только 13 % муниципальных районов и городских округов Волгоградской области проводят профессиональные конкурсы для руководителей ОО;

выявлены профессиональные дефициты руководителей ОО по следующим направлениям управленческой деятельности: система оценочных процедур, администрирование деятельности ОО, руководство развитием учреждения, функционирование системы управления, развитие сетевого взаимодействия.

Для решения вышеуказанных проблем необходимо создать региональную систему сопровождения деятельности управленческих кадров ОО.

## 2. Цель, задачи и мероприятия Программы

Целью Программы является консолидация условий для повышения эффективности деятельности руководителей ОО.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

повышение качества управленческой деятельности руководителей ОО;

обеспечение подготовки управленческих команд ОО к принятию управленческих решений в условиях системных изменений образования;

создание и обеспечение функционирования профессионального сообщества руководителей ОО;

методическое сопровождение формирования кадрового резерва в муниципальных районах и городских округах Волгоградской области.

В целях повышения эффективности управленческой деятельности в ОО необходимо выстроить работу по следующим направлениям:

систематический мониторинг профессиональных дефицитов руководителей ОО, управленческих команд;

разработка и реализация адресных программ повышения квалификации, системы неформального обучения, стажировок для руководителей ОО и членов управленческих команд;

разработка и внедрение системы сопровождения деятельности управленческих команд на региональном и муниципальном уровнях в форматах "горизонтального обучения" и "сетевое взаимодействие";

сопровождение системы формирования кадрового резерва.

Указанные направления реализуются в рамках следующих мероприятий (модулей) Программы:

1. "Современный руководитель". Модуль направлен на развитие инструментов внутренних коммуникаций руководителей, их организационных компетенций, личностных средств бесконфликтного руководства, подбор наиболее эффективного стиля руководства, знакомство с ключевыми элементами анализа и принятия решений средствами достижения имиджевых целей организации и способами правильного позиционирования себя и ОО в современном информационном пространстве.

2. "Качество управления". Модуль направлен на повышение эффективности работы с педагогическими кадрами, организацию эффективного образования детей с особыми образовательными потребностями, оптимизацию финансово-экономических условий деятельности ОО, работу с одаренными детьми.

3. "Эффективная команда". Модуль направлен на формирование управленческих команд как ключевого фактора эффективности деятельности ОО, освоение инструментов стратегического и тактического планирования управленческой деятельности, отработку технологий управленческого наставничества, делегирование управленческих полномочий, основ менеджмента образовательной организации.

4. "Кадровый резерв". Модуль направлен на сопровождение построения системы работы с кадровым резервом на уровне муниципальных районов и городских округов Волгоградской области (анализ потребностей, разработка нормативно-правовой базы и программ подготовки лиц, находящихся в кадровом резерве, формирование системы назначения на вакантную должность).

Особенностью Программы выступает ее комплексность, предполагающая интеграцию действий различных уровней управления образованием, сообществ руководителей, управленческих команд и ОО.

Перечень мероприятий Программы, сгруппированный по модулям, представлен в приложении к Программе.

### 3. Этапы реализации Программы

Программа реализуется в три этапа:  
подготовительный этап (август 2022 г. – декабрь 2022 г.);  
преобразующий этап (январь 2023 г. – август 2024 г.);  
обобщающий этап (сентябрь 2024 г. – декабрь 2024 г.).

### 4. Ожидаемые результаты и целевые показатели Программы

Реализация Программы позволит достичь следующих результатов:

- повышение уровня профессиональной компетентности руководителей ОО в сфере эффективности и качества управления общеобразовательной организацией;
- обеспечение повышения квалификации, в том числе стажировки руководителей, членов управленческих команд ОО;
- обеспечение сетевого ("горизонтального") партнерства и обмена опытом управленческих команд ОО;
- формирование региональной и муниципальной системы, обеспечивающей методическое сопровождение кадрового резерва;
- обобщение и распространение эффективных управленческих практик руководителей ОО.

### 5. Механизм реализации Программы

№ п/п	Структура	Функциональные обязанности
1	2	3
1.	ГАУ ДПО "ВГАПО"	обеспечение методической поддержки реализации мероприятий Программы
2.	региональная рабочая группа по сопровождению деятельности управленческих кадров ОО	координация реализации Программы
3.	муниципальные рабочие группы по сопровождению деятельности управленческих кадров ОО	координация деятельности управленческих команд на уровне муниципальных районов и городских округов Волгоградской области
4.	стажировочные площадки	распространение эффективных практик управленческой деятельности
5.	сообщество руководителей ОО, управленческих команд, имеющих положительный опыт	консультирование, поддержка и сопровождение управленческих команд общеобразовательных организаций в ходе

управленческой деятельности      перехода      от      функционирования  
в      эффективный      режим      деятельности  
управленческих команд

6.      информационный      ресурс      информирование      о      нормативных  
в      информационно-      и      организационных      основах      реализации  
телекоммуникационной      сети      Программы,      мероприятиях      Программы,  
"Интернет"      методических      рекомендациях

#### 6. Оценка эффективности реализации Программы

Оценка эффективности реализации Программы осуществляется ежегодно по итогам ее исполнения и в целом после завершения ее реализации.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

к региональной  
программе  
сопровождения  
деятельности  
управленческих кадров  
общеобразовательных  
организаций  
Волгоградской области

### Перечень мероприятий Программы

№ п/п	Наименование мероприятия	Ответственный исполнитель	Сроки реализации
1	2	3	4
<b>Модуль "Современный руководитель"</b>			
1.	Проведение регионального семинара: "Формирование имиджа общеобразовательной организации (далее именуются – ОО)	государственное автономное учреждение дополнительного профессионального образования "Волгоградская государственная академия последипломного образования" (далее именуется – ГАУ ДПО "ВГАПО"), стажировочные площадки	октябрь 2022 .г
2.	Проведение диагностики сформированности профессиональных компетенций руководителей ОО	экспресс-оценки ГАУ ДПО "ВГАПО"	апрель 2023 г., 2024 г.
3.	Проведение вебинаров, направленных на развитие компетенций	цикла ГАУ ДПО "ВГАПО"	1 раз в квартал

№ п/п	Наименование мероприятия	Ответственный исполнитель	Сроки реализации
1	2	3	4
	руководителей ОО		
4.	Разработка и реализация адресных программ повышения квалификации руководителей, членов управленческих команд ОО	ГАУ ДПО "ВГАПО"	в течение года
5.	Сопровождение разработки и внедрения программ обучения для административно-управленческих работников (управленческих команд) в форматах "горизонтального обучения", "сетевое взаимодействие"	ГАУ ДПО "ВГАПО", стажировочные площадки	в течение года
6.	Сопровождение участников профессиональных конкурсов, проводимых для руководителей ОО	ГАУ ДПО "ВГАПО"	в течение года
7.	Внедрение технологии управленческого наставничества посредством включения ОО в систему менторства	ГАУ ДПО "ВГАПО"	в течение года
8.	Проведение диагностики профессиональных компетенций педагогических работников школ с низкими образовательными результатами и школ,	Модуль "Качество управления" ГАУ ДПО "ВГАПО" (центр непрерывного повышения профессионального мастерства (далее именуется – ЦНППМ)	октябрь – ноябрь 2022 г.; октябрь-ноябрь 2023 г.; октябрь-ноябрь 2024 г.;

№ п/п	Наименование мероприятия	Ответственный исполнитель	Сроки реализации
1	2	3	4
	функционирующих в неблагоприятных социальных условиях Волгоградской области, с последующей разработкой индивидуальных маршрутов		
9.	Реализация дополнительных профессиональных программ повышения квалификации для педагогических работников с учетом результатов педагогической диагностики	ГАУ ДПО "ВГАПО" (ЦНППМ)	октябрь 2022 г. октябрь 2023 г. октябрь 2024 г.
10.	Проведение регионального образовательного форума "Лучшие практики наставничества в ОО Волгоградской области"	ГАУ ДПО "ВГАПО" (ЦНППМ)	декабрь 2022 г.
11.	Реализация деятельности "Школы молодого педагога"	ГАУ ДПО "ВГАПО" (ЦНППМ)	ежемесячно
12.	Проведение семинара-практикума для педагогических работников, осуществляющих наставническую деятельность "Формы и виды наставничества педагогических работников в образовательных организациях"	ГАУ ДПО "ВГАПО" (ЦНППМ)	август 2022 г.

№ п/п	Наименование мероприятия	Ответственный исполнитель	Сроки реализации
1	2	3	4
13.	Проведение цикла вебинаров педагогическими работниками регионального методического актива по вопросам повышения качества обучения в рамках предметных областей (учебных предметов)	ГАУ ДПО "ВГАПО" (ЦНППМ)	ежеквартально
14.	Проведение образовательной мастерской "Индивидуальный образовательный маршрут как инструмент профессионального развития педагога"	ГАУ ДПО "ВГАПО" (ЦНППМ)	сентябрь 2022 г.
15.	Проведение семинара "Организация деятельности регионального методического актива и профессиональных педагогических сообществ"	ГАУ ДПО "ВГАПО" (ЦНППМ)	ноябрь 2022 г.
16.	Реализация дополнительной профессиональной программы повышения квалификации для руководителей ОО "Совершенствование управления ОО в условиях низких образовательных результатов"	ГАУ ДПО "ВГАПО" (кафедра гуманитарных дисциплин и менеджмента в образовании)	октябрь-декабрь 2022 г.
17.	Региональный семинар "Расширение образовательного	ГАУ ДПО "ВГАПО" (Центр сопровождения инновационных	октябрь 2022 г.

№ п/п	Наименование мероприятия	Ответственный исполнитель	Сроки реализации
1	2	3	4
	пространства школы в рамках взаимодействия"	проектов (далее - ЦСИН))	-
18.	Региональный семинар "Модель взаимодействия участников образовательных отношений и социальных партнеров с целью повышения уровня оснащенности ОО"	ГАУ ДПО "ВГАПО" (ЦСИН)	октябрь 2022 г.
19.	Региональный семинар "Создание специальных условий для детей с ограниченными возможностями здоровья (далее именуется – ОВЗ) для положительной динамики в освоении образовательных программ и социальной адаптации"	ГАУ ДПО "ВГАПО" (ЦСИН)	октябрь 2022 г.
20.	Региональный семинар "Создание благоприятной образовательной среды, способствующей сохранению здоровья, воспитанию и развитию личности обучающихся с ОВЗ"	ГАУ ДПО "ВГАПО" (ЦСИН)	октябрь 2022 г.
21.	Региональный семинар "Формирование профессионального потенциала учителей-предметников в школе с низкими образовательными результатами"	ГАУ ДПО "ВГАПО" (ЦСИН)	ноябрь 2022 г.

№ п/п	Наименование мероприятия	Ответственный исполнитель	Сроки реализации
1	2	3	4
	Модуль "Эффективная команда"		
22.	Проведение вебинаров в рамках образовательной площадки "Лаборатория управленческого мастерства"	цикла ГАУ ДПО "ВГАПО", стажировочные площадки	сентябрь 2022 г., декабрь 2022 г., далее ежеквартально
23.	Проведение регионального семинара "Основы эффективного взаимодействия управленческой команды, подразделений и структур школы"	ГАУ ДПО "ВГАПО", стажировочные площадки	ноябрь 2022 г.
24.	Управленческий практикум "Ретиминг: взаимодействие команды вместо разобщенности, адаптация вместо сопротивления изменениям, работа по целям вместо фиксации на проблемах, принятие личной ответственности"	ГАУ ДПО "ВГАПО", стажировочные площадки	март 2023 г.
25.	Стратегическая сессия "Разработка компетентностной модели управленческой команды, предложения по ее внедрению"	ГАУ ДПО "ВГАПО", стажировочные площадки	октябрь 2023 г.
26.	Организация консультирования и сопровождения управленческих команд, ориентированных на построение эффективной командной работы	ГАУ ДПО "ВГАПО"	в течение года

№ п/п	Наименование мероприятия	Ответственный исполнитель	Сроки реализации
1	2	3	4

Модуль "Кадровый резерв"

- |     |  |   |   |
|-----|--|---|---|
| 27. | Проведение регионального семинара: "Лучшие муниципальные практики формирования кадрового резерва"  | Облкомобразование, ГАУ ДПО "ВГАПО", региональная рабочая группа | октябрь 2022 г.   |
| 28. | Проведение вебинаров по формированию системы работы с кадровым резервом  | цикла по региональная рабочая группа                            | ноябрь 2022 г., февраль 2023 г., март 2023 г., июль 2023 г. |
| 29. | Выстраивание сетевых ("горизонтальных") связей управленческих команд как на муниципальном, так и на региональном уровнях для обмена опытом, эффективными практиками по подготовке кандидатов в кадровый резерв, обучения действующих лиц, стоящих в кадровом резерве | ГАУ ДПО "ВГАПО"   | в течение года  |
| 30. | Проведение круглого стола "Регламент назначения лиц, стоящих в кадровом резерве, на вакантную должность. Проблемное поле. Практика муниципальных районов и городских округов Волгоградской области"  | ГАУ ДПО "ВГАПО"   | ноябрь 2023 г.  |
| 31. | Мониторинг формирования кадрового резерва  | ГАУ ДПО "ВГАПО"   | май 2023 г., далее ежегодно                                 |

№ п/п	Наименование мероприятия	Ответственный исполнитель	Сроки реализации
1	2	3	4
32.	Консультирование и сопровождение специалистов муниципальных органов, осуществляющих управление в сфере образования муниципальных районов и городских округов Волгоградской области по вопросам формирования кадрового резерва на уровне муниципального района и городского округа	ГАУ ДПО "ВГАПО"	в течение года

