

Неофициальный перевод ГУО

**МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНИВАНИЯ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ ОБЩЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ**

I. Общие положения

1. Методология оценивания руководителей кадров общего образования (далее - методология) устанавливает и регулирует концептуальную, нормативную и процессуальную основу оценивания руководителей кадров (руководителей и заместителей директоров) в учреждениях общего образования Республики Молдова с точки зрения определения уровня реализации стандартов профессиональной компетенции, утвержденных на национальном уровне.
2. Методология разработана в соответствии с национальной нормативной базой в этой области:
 - a) Кодекс об образовании № 152 от 17.07.2014 г., ст. 46;
 - b) Положение об организации и функционировании Национального агентства по обеспечению качества в образовании и исследованиях, утвержденное Постановлением Правительства № 201 от 28.02.2018;
 - c) Стандарты профессиональной компетентности управленческого персонала в общеобразовательных учреждениях, утвержденные приказом Министерства образования, культуры и исследований (далее - МОКИ) № 1124 от 20.07.2018;
 - d) номенклатура видов школьной документации и отчетов в общеобразовательных учреждениях, утвержденная приказом МОКИ № 1467 от 12.11.2019;
 - e) Положение об аттестации руководителей кадров в дошкольном, начальном, специальном, дополнительном, среднем и специальном среднем образовании, утвержденное приказом МО № 454 от 31.05.2012 г.;
 - f) Регламент - тип организации и функционирования учреждений начального и среднего образования I и II цикла, утвержденный приказом МО № 235 от 25.03.2016 г.

3. Для целей настоящей Методологии должны быть определены следующие понятия, действительные для общего образования:

Самооценка - процесс самоанализа, осуществляемый ежегодно системой управления, необходимый для установления уровня достижения показателей из Стандартов профессиональной компетентности.

профильная комиссия по общему образованию - постоянная комиссия при Национальном агентстве по обеспечению качества в образовании и исследованиях, созданная на основании Постановления Правительства № 327/2019 и которая работает в соответствии с положениями своего собственного Регламента;

дескрипторы-система действий / проявлений, которые подчеркивают правильный управленческий путь для достижения показателя;

профильный отдел - отдел оценивания в общем образовании Национального агентства по обеспечению качества в области образования и исследований (далее - ANACEC);

доказательства-данные / информация, собранная и хранящаяся в реестрах / портфолиях / файлах, которые предоставляют точную информацию о достижениях руководителей кадров;

управленческим персоналом;

Anexa 6 la Metodologia de evaluare a institutiilor de învățămînt
показатель - это измерительный инструмент, который выделяет характеристики определенного стандарта профессиональной компетентности;

план совершенствования профессиональной деятельности - план действий, направленный на качественное преобразование недостатков в аспекте деятельности управленческого персонала посредством действий, достижимых в определенный период времени;

годовой отчет о деятельности - документ, проведенный руководящей базой, в которой указаны действия, реализованные им в течение года, как правило, за предыдущий год обучения;

отчет об оценке - документ, подготовленный оценочной комиссией, включающий результаты оценки, как правило, за последние 5 лет, основанный на уровне реализации стандартов профессиональной компетенции руководящих кадров;

стандарты профессиональной компетентности руководящих кадров - система критериев и норм, относящихся к уровню качества, который должен быть достигнут в области менеджмента в системе общего образования и является составной частью совокупности нормативных документов.

4. *Методология устанавливает цели, методологическую основу, порядок организации и проведения процесса оценки руководящих кадров, а также инструменты, относящиеся к данному процессу.*
5. Оценка руководящих кадров в общем образовании имеет в качестве целей:
 - a) определение степени соответствия компетенций управленческого персонала положениям Стандартов профессиональной компетентности управленческого персонала в общем образовании, утвержденным МОКИ;
 - b) развитие культуры качества управления путем стимулирования процесса самооценки управленческой деятельности;
 - c) обеспечение мотивационной основы для максимальной реализации интеллектуального и творческого потенциала управленческого персонала;
 - d) повышение индивидуальной ответственности каждой структуры управления за карьерный успех и продвижение учреждения;
 - e) мониторинг прогресса, достигнутого каждой структурой управления;
 - f) установление соотношения между результатами оценки руководящих кадров и окончанием оценивания учреждения;
 - g) мотивация руководящих кадров для самоопределения посредством объективной, правильной и ответственной самооценки;
 - h) корреляция оценки руководящих кадров с процессом их аттестации.
6. Бенефициарами данной методологии являются следующие категории физических и юридических лиц:
 - a) руководящие кадры из общеобразовательных учреждений;
 - b) учредители, работодатели учреждений;
 - c) местные специализированные органы в области образования (далее - МСООО) и публичные управления всех уровней.
7. Оценка руководящих кадров осуществляется в соответствии со стандартами профессиональной компетенции руководящих кадров общего образования, утвержденными МОКИ.
8. **В качестве доказательств реализации стандартов будут служить документы, предусмотренные в номенклатуре типов школьной документации и отчеты в общеобразовательных учреждениях, утвержденных МОКИ, в типовом положении**

об организации и функционировании начальных и средних учебных заведений, цикле I и II, утвержденных МОКИ, а также в должностной карте руководящего сотрудника.
Anexa 6 la Metodologia de evaluare a instituțiilor de învățământ

9. Оценивание управленческого персонала в общеобразовательных учреждениях проводится по следующим этапам:
 - а) *самооценка, завершенная разработкой годового отчета о деятельности руководящей базы (Приложение 1);*
 - б) представление годового отчета о деятельности руководящего сотрудника при совместном профессорском/ педагогическом совете общеобразовательного учреждения и административного совета общеобразовательного учреждения;
 - с) оценивание, по крайней мере, один раз в 5 лет, проводимая ANACEC, как правило, одновременно с внешним оцениванием общеобразовательного учреждения.
10. Руководящие кадры представляют комиссии по оцениванию годовой отчет о деятельности руководящих кадров на каждый год с момента последней оценки, проведенной ANACEC.
11. Руководящие кадры могут быть оценены вне процесса внешнего оценивания общеобразовательного учреждения по запросу МОКИ или по его собственному запросу, в этом случае подача заявки в ANACEC.
12. В первый год деятельности, после занятия должности по конкурсу, руководящие кадры не будут подвергаться оцениванию ANACEC.
13. Первое оценивание руководящих кадров после назначения на должность, проведенной ANACEC, проводится по истечении 4 лет управленческой деятельности.

II. Процедура оценивания руководящих кадров

14. Оценивание руководящих кадров начинается с самооценки и с заполнением ежегодного отчета о деятельности руководящих кадров на основе данных из *Профессионального портфолио*.
15. **Ежегодный отчет о деятельности руководящих кадров, который должен содержать до 20 страниц (Приложение 1), отражает показатели Стандартов профессиональной компетентности руководящих кадров в общем образовании, относящиеся к выполнению функциональных обязанностей, делегированных должностной инструкцией.**
16. Руководящие кадры представляют годовой отчет о деятельности руководящих кадров секретарю административного совета общеобразовательного учреждения и в МСООО до 30 августа.
17. Административный Совет учреждения заранее проверяет достоверность и обоснованность доказательств и аргументов, приведенных в Годовом отчете о деятельности руководящих кадров.
18. **Руководящие кадры представляют Годовой отчет о деятельности руководящих кадров на совместном профессорском/педагогическом совете и Административном Совете учреждения, которое состоится не позднее 20 сентября.**
19. На совместном профессорском/педагогическом совете и Административном Совете учреждения делегирован представитель МСООО, который следит за проведением совета и объективностью принятых решений.
20. в случае частных учебных заведений на совместном профессорском / педагогическом совете и административном совете учреждения участвуют представители руководства юридического лица-учредителя с правом принятия решений.
21. Годовое оценивание руководящего персонала завершается решением «Утвержден / не утвержден Годовой отчет о деятельности руководящего персонала», принятым большинством голосов на совместном профессорском / педагогическом совете и административном совете учреждения.
22. Если Годовой отчет о деятельности руководящего персонала не утвержден, МСООО следят за разработкой и реализацией Плана по улучшению профессиональной деятельности, разработанного с помощью оцененных руководящих кадров, и в следующем году МСООО могут попросить ANACEC организовать процедуру

- оценивания.
23. МСООО ежегодно представляет в электронном виде и на бумажном носителе результаты ежегодного оценивания руководящих кадров в МОКИ и в ANACEC до 15 октября (приложение 2).
 24. МОКИ может потребовать от ANACEC проведения оценивания в учреждениях, в которых было установлено неправильное управление, на основе синтеза результатов ежегодного оценивания руководящих кадров.
 25. Оценивание, по крайней мере, раз в 5 лет деятельности руководящих кадров общеобразовательных учреждений инициируется приказом ANACEC и завершается утверждением результатов председателем ANACEC.
 26. Председатель ANACEC издает приказ о предоставлении рейтинга.

III. Процедура присуждения и количественной оценки в процессе оценивания руководящих кадров

27. По предложению профильного отдела председатель ANACEC издает приказ об оценивании руководящих кадров и создании оценочной комиссии (*далее - Комиссия*).
28. *Комиссия должна состоять минимум из 3 членов, в зависимости от институционального потенциала и количества руководящего персонала, подлежащего оцениванию:*
 - а) Председатель комиссии;
29. Члены комиссии.
30. Члены комиссии в основном являются сотрудниками профильного отдела ANACEC. При необходимости в состав комиссий входят эксперты, отобранные из Реестра оценщиков ANACEC, сотрудники МОКИ, МСООО, авторитетные специалисты в области общего образования.
31. Оценочная комиссия проверяет представленные доказательства и аргументы и вычисляет оценку/балл, назначенную для каждого показателя.
32. Оценочная комиссия рассчитывает общий балл по всем Стандартам, соответствующий должностной инструкции, и выводит итоговую оценку/рейтинг в соответствии с таблицей оценок настоящей Методологии.
33. Оценивание управленческого персонала проводится на основе критериев оценки, которые отражают дескрипторы в каждом показателе стандартов профессиональной компетентности руководящих кадров в общем образовании (Приложение № 3).
34. Применение системы оценивания:
 - а) каждому показателю присваиваются баллы от 0 до 1 в зависимости от уровня его достижения;
 - б) Система оценивания основана на шкале с 5 уровнями проявления действия / состояния дел, которые подразумевает каждый из показателей:

отсутствие (0 баллов) - уровень нулевого достижения, несуществующая эффективность, неактуальность работы;

элементарный (0,25 балла) - уровень инициации, простая идентификация стратегии; начальный, неволеваемый этап достижений;

средний (0,50 балла) - умеренный уровень достижения, с эффективной, но низкой активностью и уменьшенным количеством по сравнению с тем, что нацелено на результативность;

развито (0,75 балла) - значительный уровень достижений, с незначительными недостатками, состояние дел с преобладанием положительных отзывов от участников, вовлеченных в образовательный процесс;

продвинутый (1 балл) - высокий уровень активности учреждения, предполагающий безупречную вовлеченность всех сегментов / сфер образования и его предметов.
 - в) каждый присужденный балл умножается на долю стандартного показателя. Если

показателю из стандартов присвоено 1,0 балла, а доля, которая указывает на значение и весомость показателя, равна 2,0, то окончательное значение показателя будет $1,0 \times 2,0 = 2,0$ балла.

Anexa 6 la Metodologia de evaluare a institutiilor de învățământ

35. Рейтинги, полученные в результате оценивания руководящего состава, представлены в следующей таблице:

Рейтинг	%
Очень хорошо	86,00-100
Хорошо	64,00-85,99
Удовлетворительно	50,00-63,99
Неудовлетворительно	0-49,99

36. Руководящие кадры, которые получили рейтинг очень хорошо в результате оценивания:
- могут в качестве исключения запросить аттестацию до установленного срока, чтобы присвоить управленческую степень;
 - могут получить финансовую прибавку к зарплате в соответствии с положениями действующего законодательства.
 - Могут получить баллы на работе в конкурсе на должность директора / заместителя директора общеобразовательного учреждения;
 - могут быть повышены в качестве инструкторов / экспертов.
37. Руководящие кадры, получившие рейтинг *Хорошо*, могут получить финансовую прибавку к зарплате в соответствии с положениями действующего законодательства.
38. Руководящие кадры, получившие *удовлетворительный рейтинг*:
- могут подать заявку на присвоение следующей управленческой степени только после получения как минимум рейтинга «Хорошо» в следующей оценивании, проведенной ANACEC;
39. разрабатывает план по совершенствованию профессиональной деятельности, о выполнении которого сообщает МСООО. Руководящие кадры, получившие *неудовлетворительный рейтинг*:
- реализуют План по совершенствованию профессиональной деятельности, координируемый МСООО;**
 - подлежат повторному оцениванию в следующем учебном году;
 - не могут подтвердить свою управленческую степень в год оценивания.
40. За несоответствие деятельности Стандартам и повторное получение рейтинга Неудовлетворительно после двух последовательных оцениваний, проведенных ANACEC, менеджер освобождается от должности до истечения индивидуального трудового договора.
41. Результаты оценивания руководящих кадров учитываются в процессе внешнего оценивания с целью аккредитации и в процессе периодического внешнего оценивания учреждения.
42. На основании результатов оценивания, для руководящих кадров с выдающимися профессиональными достижениями, административный совет учреждения / МСООО / МПУ может определить, в соответствии с действующим законодательством, возможности стимулирования посредством наград, дипломов, стипендий, стажировок и т. д.
43. ANACEC сообщает МОКИ о результатах оценивания руководящих кадров и публикует их на веб-странице ANACEC.

IV. Обязанности и ответственность

44. Председатель административного совета общеобразовательного учреждения:
- координирует деятельность членов административного совета в процессе применения методологии оценивания руководящих кадров общего образования;
 - организует и контролирует процесс консультаций с мнением учителей, учащихся и родителей.
45. Члены административного совета общеобразовательного учреждения:
- осуществляет полномочия и обязанности, делегированные председателем административного совета учреждения;
 - проверяет достоверность и обоснованность доказательств и аргументов,

- приведенных в Годовом отчете о деятельности управленческих кадров;
- c) проводит процесс консультаций с мнением учителей, учеников и родителей;
 - d) анализирует качество и объективность самооценки каждого руководящего кадра, оцениваемого на основе содержания профессионального портфолио, который отражает количественные и качественные результаты.
46. Местные специализированные органы в области образования:
- a) осуществляет мониторинг процесса ежегодного оценивания руководящих кадров из всех общеобразовательных учреждений соответствующего административно-территориального образования;
 - b) участвует в совместном профессорском/педагогическом совете и в административном совете по результатам ежегодного оценивания руководящих кадров;
 - c) *представляет результаты ежегодного оценивания руководящих кадров в ANACEC;*
 - d) способствует опыту и хорошим образовательным практикам оцениваемого управленческого персонала;
 - e) принимает участие через своих представителей в работе комиссии, созданной ANACEC.
47. Председатель Комиссии:
- a) организует работу членов комиссии;
 - b) устанавливает, в зависимости от обстоятельств, программу оценочного визита;
 - c) обеспечивает, в зависимости от обстоятельств, реализацию программы оценочного визита;
 - d) распространяет задачи оценивания в рамках Комиссии, координируя процесс разработки отчета об оценивании руководящих кадров;
 - e) направляет проект отчета об оценивании руководящих кадров в адрес оцененных руководящих кадров;
 - f) дорабатывает отчет об оценивании руководящих кадров и представляет его в электронном виде и на бумажном носителе с подписями всех членов комиссии для рассмотрения *профильным отделом*.
48. Комиссия по оцениванию:
- a) *рассматривает годовой отчет о деятельности руководящих кадров и профессиональное портфолио руководящих кадров;*
 - b) устанавливает соответствие компетенций управленческого персонала профессиональным стандартам
 - c) заполняет, в зависимости от обстоятельств, карту визита по оцениванию руководящих кадров;
 - d) оценивает каждого руководящего кадра на основе данных, представленных в ежегодном отчете о деятельности руководящих кадров, и принимает решение о присуждении итогового рейтинга;
 - e) разрабатывает отчет об оценивании руководящих кадров на основе результатов оценивания и представляет его на рассмотрение в профильный отдел;
 - f) по запросу предоставляет методические рекомендации руководящим кадрам, подлежащим оцениванию.
49. *Профильный отдел:*
- a) изучает информацию из отчета об оценивании руководящих кадров общеобразовательных учреждений;
 - b) *возобновляет, в зависимости от обстоятельств, отчет об оценивании руководящих кадров, для Комиссии, для уточнений, дополнений;*
 - c) представляет профильной комиссии в общем образовании результаты оценивания руководящих кадров для проверки.
50. Профильная комиссия в области общего образования:
- a) изучает результаты оценивания руководящих кадров общего образования, полученные из профильного отдела;
 - b) оценивает объективность присуждения рейтинга в результате оценивания руководящих кадров в общем образовании;
 - c) возвращает, в зависимости от обстоятельств, в профильный отдел отчет об

оценивании руководящих кадров в общем образовании для улучшения/совершенствования;

- d) проверяет результаты оценивания руководящих кадров; *Анекса б/к Metodologia de evaluare a instituțiilor de învățământ*
- e) информирует начальника профильного отдела о валидации / не валидации результатов оценивания руководящих кадров;
- f) формулирует проект решения с предложенным рейтингом и представляет результаты утвержденного оценивания Председателю ANACEC;
- g) принимает участие через своего председателя или одного из членов на административном совете ANACEC, где представляет результаты внешнего оценивания для их утверждения;
- h) формулирует предложения по политике и предложения по обеспечению качества в области общего образования.

V. Жалобы в оценивании управленческих кадров

51. Оцененные руководящие кадры имеют право оспорить решение, принятое ANACEC.
52. Запрос на апелляцию подается в ANACEC в течение 5 рабочих дней с момента предоставления решения.
53. Председатель ANACEC издает приказ о создании комиссии по рассмотрению жалобы в течение 5 дней после регистрации заявления.
54. Комиссия по рассмотрению апелляции состоит из не менее 3 членов, в том числе: одного сотрудника ANACEC и двух членов профильной комиссии по общему образованию. В состав комиссии по рассмотрению апелляции не должно быть ни одного члена из предыдущей комиссии.
55. Комиссия по рассмотрению жалобы рассматривает оценочный отчет руководящей базы в течение 30 рабочих дней. При необходимости комиссия запрашивает дополнительные подтверждающие документы.
56. Комиссия по рассмотрению апелляции представляет председателю ANACEC решение о подтверждении первоначальных результатов или их изменении в течение 3 рабочих дней после завершения деятельности. Оспариваемый рейтинг может быть увеличен или подтвержден, но не может быть уменьшен.

57. Балл, присвоенный комиссией по рассмотрению жалобы, является окончательным и не может быть аннулирован до тех пор, пока он не будет соблюден в соответствии с положениями Административного кодекса № 116 от 19.07.2018.

VI. Заключительные положения

58. Приложения 1-4 считаются неотъемлемой частью текста настоящей методологии.
59. Период проведения визита по оцениванию руководящих кадров составляет 1-5 дней, в зависимости от количества руководящих кадров учреждения, подлежащего оцениванию.
60. Руководящим кадрам, оцененным ANACEC, предоставляются сертификаты с указанием полученного рейтинга.
61. МСООО разрабатывают перспективный план оценивания руководящих кадров в учреждениях, которые будут оцениваться на 5 лет (далее - План), которые передают в ANACEC до 31 мая каждого года (приложение 4).
62. ANACEC разрабатывает программу оценивания руководящих кадров на 5 лет (далее - *Программа*) на основе планов, полученных от МСООО.
63. *Программа публикуется на веб-странице ANACEC до 1 августа каждого года.*

Приложение 1 методологии оценивания руководящих кадров

**Министерство образования, культуры и исследований Республики
Молдова**

(название МСООО)

(название учреждения)

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

руководящих кадров

(фамилия, имя)

на _____ учебный год

Должность _____

Стаж работы в руководящей должности: _____

Степень менеджмента: _____

Контактные данные (электронный адрес, номер телефона) _____

Представлено секретарю административного совета _____

Представлено в местный специализированный орган в области образования _____

Представлено на совместном Административном Совете и профессорском/педагогическом совете, протокол № _____ от _____

Решение _____

(утвержден / не утвержден годовой отчет о деятельности)

Область 1: Видение и стратегии

Стандарт 1: Руководящие кадры управляет процессом разработки и реализации проектов развития общеобразовательного учреждения с целью продвижения национальной и местной образовательной политики.

Показатель 1.1. Организует процесс совместной разработки проектов развития общеобразовательного учреждения на основе комплексного оценивания внутренней и внешней среды.

Доказательства	• <i>Регистрировать проводимые мероприятия и документы, удостоверяющие реализацию</i>		
Выводы	• <i>Отметить в нескольких аналитически - заключительных высказываниях, в какой степени руководящие кадры отвечает требованиям показателя</i>		
Доля и присуждаемый балл	Доля: 3	Самооценивание по критериям: -	Присуждаемый балл: -
	Доля: 2	Самооценивание по критериям: -	Присуждаемый балл: -
Всего			Присуждаемый балл: -

Показатель 1.2. Руководит процессом реализации стратегических целей

Доказательства	•		
Выводы	•		
Доля и присуждаемый балл	Доля: 1	Самооценивание по критериям: -	Присуждаемый балл: -
	Доля: 2	Самооценивание по критериям: -	Присуждаемый балл: -
Всего			Присуждаемый балл: -

Показатель 1.3. Координирует процесс оценивания степени достижения намеченных стратегических целей

Доказательства	•		
Выводы	•		
Доля и присуждаемый балл	Доля: 2	Самооценивание по критериям: -	Присуждаемый балл: -

Области	Показатели	Критерии	Доля	Балл самооценивания	Общий балл самооценивания
Область 1: видение и стратегии (10 б.)	Показатель 1.1.	Критерий 1.1.1	3		
		Критерий 1.1.2	2		
	Показатель 1.2.	Критерий 1.2.1.	1		
		Критерий 1.2.2	2		
	Показатель 1.3.	Критерий 1.3.1.	2		
Область 2:	Показатель 2.1.	Критерий 2.1.1.	1		
	Показатель 2.2.	Критерий 2.3.1.	3		

куррикулум (6 б.)	Показатель 2.3.	Критерий 2.3.1.	2		
Область 3: кадровые ресурсы (7б.)	Показатель 3.1.	Критерий 3.1.1.	1		
	Показатель 3.2.	Критерий 3.2.1	2		
	Показатель 3.3.	Критерий 3.3.1	1		
	Показатель 3.4.	Критерий 3.4.1.	3		

Область 4: ФИНАНСОВЫЕ И МАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ (6 б.)	Показатель 4.1.	Критерий 4.1.1.	1		
	Показатель 4.2.	Критерий 4.2.1.	3		
	Показатель 4.3.	Критерий 4.3.1	2		
Область 5: СТРУКТУРЫ И ПРОЦЕДУРЫ (4 б.)	Показатель 5.1.	Критерий 5.1.1.	1		
	Показатель 5.2.	Критерий 5.2.1.	3		
Область 6: СООБЩЕСТВО И ПАРТНЕРСТВО (5 б.)	Показатель 6.1.	Критерий 6.1.1.	2		
	Показатель 6.2.	Критерий 6.2.1.	3		
ИТОГО:			38 (100%)		(%)

План совершенствования профессиональной деятельности

Цели	Деятельность	Сроки	Партнеры	Ожидаемые результаты

Утвержден / не утвержден Годовой отчет о деятельности

Общие комментарии:

Председатель АС: _____

Представитель МСООО / учредители _____

Подпись оцененных руководящих кадров _____

**СИНТЕЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ЕЖЕГОДНОГО ОЦЕНИВАНИЯ РУКОВОДЯЩИХ
КАДРОВ МСООО**

Год обучения _____

№	Населенный пункт	Название учреждения	Фамилия, имя оцененных руководящих кадров	Должность	Протокол совместного заседания АС и ПС (№ и дата)	Решение (утвержден / не утвержден годовой отчет о деятельности)

Дата: _____

Нач. МСООО _____ М.П.

(подпись)

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ В ОБЩЕМ ОБРАЗОВАНИИ

№ показателя	Области, стандарты и показатели оценивания	Критерии оценивания	Доля (баллы)
Область 1: видение и стратегии –10,0 б.	Стандарт 1: руководящие кадры управляют процессом разработки и внедрения проектов развития общеобразовательного учреждения в целях продвижения национальной и местной образовательной политики		
1.1.	Организует процесс совместной разработки проекта развития общеобразовательного учреждения на комплексной оценке внутренней и внешней среды.	1,0-разрабатывает проект развития учреждения на основе целостной оценки внутренней и внешней среды, устанавливает соответствующие стратегическими целями и образовательными окончаниями, обеспечивает устойчивое развитие учреждения, а также общественную ответственность за оказанные образовательные услуги;	3,0
		0,75-устанавливает соответствие между видением, миссией, стратегическими целями и приоритетами развития, создает контексты для правильного функционирования и развития учреждения и обеспечивает повышение качества и эффективности процесса образования;	
		0,5 - соответствует структуре/ компонентам проекта институционального развития (миссия, видение, цели и т. д.) и устанавливает стратегические приоритеты обеспечения эффективности в соответствии с образовательной политикой;	
		0,25 - представляет общую информацию о разработке проекта развития учреждения (решения, приказы, протоколы);	

	<p>1,0-систематически организует процесс совместной и ответственной разработки проекта развития учреждения, информирует учащихся, учителей, родителей и партнеров о видении, миссии, основных ценностях и стратегических приоритетах развития учебного заведения;</p> <p>0,75-демонстрирует мотивацию и участие всего образовательного сообщества в разработке проекта институционального развития и включает соглашения о партнерстве для реализации установленных стратегических целей;</p>	2,0
--	---	------------

		<p>0,5-демонстрирует участие педагогического персонала / учащихся и родителей в разработке проекта институционального развития и расширяет их участие в принятии решений в выявлении и приоритизации проблем и решений;</p> <p>0,25 - демонстрирует участие педагогического персонала/ учащихся в процессе разработки проекта институционального развития (информационные заметки, протоколы, должностные инструкции, приказы и т. д.);</p>	
<p>1.2.</p>	<p>Ведет процесс реализации стратегических целей.</p>	<p>1,0 - постоянно следит за достижениями, достигнутыми в процессе развития учреждения, и систематически информирует образовательное сообщество о стратегических приоритетах;</p> <p>0,75-контролирует процесс реализации запланированной деятельности и демонстрирует степень реализации стратегических целей;</p> <p>0,5-реализует стратегические цели путем оперативного планирования и действий;</p> <p>0,25-представляет общую информацию о разработке плана деятельности учреждения в соответствии с миссией и стратегическими целями;</p> <p>0 - не контролирует реализацию разработанных стратегических целей.</p>	<p>1,0</p>
		<p>1,0 - эффективно ведет совместный процесс внедрения стратегических целей, способствует повышению степени ответственности и мотивации членов образовательного сообщества для процесса развития учреждения;</p> <p>0,75-координирует усилия учителей, родителей и учащихся в процессе реализации стратегических целей и мотивирует участие партнеров в совместных проектах с учреждением;</p> <p>0,5 - делегирует обязанности / задачи и время от времени координирует усилия учителей / родителей, родителей и учеников в достижении стратегических целей;</p> <p>0,25 - ставит задачи учителям / руководству для достижения стратегических целей;</p> <p>0 - не руководит процессом реализации стратегических целей.</p>	<p>2,0</p>

1.3.	Координирует процесс оценивания степени достижения намеченных стратегических целей.	1.0 - систематически координирует процесс оценки степени достижения поставленных стратегических целей, представляет документы, подтверждающие высокую оценку участия образовательного сообщества в реализации поставленных задач с отражением результатов оценивания в различных источниках информации.	2,0
		<p>0.75 - координирует процесс вовлечения руководства / учителей, родителей и учащихся в оценивание факторов, определяющих успехи и неудачи в достижении намеченных стратегических целей;</p> <p>0.5 - частично вовлекает управленческую команду / преподавательский состав в выявление факторов, определяющих успехи и неудачи в достижении стратегических целей;</p> <p>0.25 - планирует недостаточные мероприятия для оценивания уровня достижения стратегических целей;</p>	
<p>Область 2: КУРРИКУЛУМ -6,0 б.</p> <p>Стандарт 2: разрабатывает и диверсифицирует куррикулярное предложение для использования индивидуального, институционального и общинного потенциала</p>			

2.1	Обеспечивает мотивационные, методологические и логистические условия внедрения и развития школьного куррикулума.	<p>1,0-обеспечивает различные мотивационные, методологические и логистические условия внедрения и развития школьного куррикулума в соответствии с миссией, стратегическими целями и спецификой учебного заведения;</p> <p>0,75-обеспечивает учебное заведение учебными продуктами информационными/ коммуникационными средствами и координирует непрерывное формирование педагогических кадров для внедрения школьного куррикулума;</p> <p>0,5-обеспечивает учреждение учебной продукцией и дидактическими кадрами, сформированными для внедрения школьного куррикулума;</p> <p>0,25-недостаточнообеспечивает учебное заведение учебной продукцией и планирует минимальное участие дидактических кадров в учебных стажировках для внедрения школьной куррикулума;</p> <p>0 - не обеспечивает условий для внедрения школьного куррикулума.</p>	1,0
2.2.	Координирует разработку и реализацию куррикулума по решению школы.	<p>1 - эффективно координирует реализацию и оценивание процессов разработки куррикулов по решению школы, обеспечивает образовательные помещения в соответствии с разработанными учебными требованиями и образовательными потребностями учащихся, продвигает институциональную политику в отношении учебных программ, соответствующую миссии и специфике учреждения;</p> <p>0,75 - координирует реализацию учебной программы по решению школы и оснащает учебные помещения соответствующей материально-технической базой.</p> <p>0,5 - время от времени координирует разработку куррикулума по решению</p>	3,0

		школы в соответствии со спецификой, потребностями учреждения и местного сообщества; 0,25 - планирует в институциональных проектах разработку учебного плана по решению школы и создает минимальные условия для его разработки;	
23.	Следит за реализацией школьного куррикулума.	<p>1 - систематически контролирует выполнение и разработку школьного куррикулума и обеспечивает реализацию мер по улучшению процесса на основе анализа результатов мониторинга;</p> <p>0,75 - через созданные структуры осуществляет мониторинг реализации куррикулума, разрабатывает информацию о текущем состоянии мероприятий по реализации и предлагает меры по улучшению процесса мониторинга;</p> <p>0.5 - создает структуры, разрабатывает и использует процедуры для мониторинга реализации и разработки куррикулярного предложения;</p> <p>0.25 - планирует разработку структур и процедур для мониторинга реализации и разработки куррикулярного предложения;</p> <p>0-отсутствуют процедуры мониторинга внедрения куррикулярного предложения.</p>	2,0

Область 3: кадровые ресурсы-7,0 б.

Стандарт 3: руководящие кадры создают и поддерживают стимулирующую и совместную среду для дальнейшего развития человеческого капитала школы

3.1.	Координирует процесс подбора, трудоустройства, увольнения персонала (дидактический, вспомогательный, недидактический персонал).	1,0 - эффективно управляет процессом подбора, найма и увольнения персонала (дидактический, вспомогательный, недидактический персонал) и создает необходимые условия для интеграции, мотивации и удержания сотрудников; 0,75 - покрывает потребность в квалифицированных кадрах, применяя различные методы внутреннего и внешнего подбора персонала; 0,50 - покрывает минимум, необходимый персоналу для обеспечения функциональности учебного заведения; 0,25 - допускает некоторые отклонения от положений действующего законодательства при найме и увольнении персонала учреждения; 0 - не координирует процесс найма, трудоустройства, увольнения	1,0
3.2.	Обеспечивает эффективность непрерывного профессионального развития персонала (дидактический, вспомогательный, недидактический персонал).	1,0 - обеспечивает непрерывность профессионального развития персонала (дидактического, вспомогательного, недидактического персонала) и применяет различные методы стимулирования, направленные на развитие интереса к самосовершенствованию в профессиональной деятельности;	2,0
		0,75 - определяет потребности профессионального развития и обеспечивает участие персонала в непрерывной учебной деятельности; 0,50 - организует профессиональное развитие для большинства сотрудников; 0,25 - планирует недостаточную профессиональную деятельность по повышению квалификации персонала учреждения;	

3.3.	Контролирует процесс оценки персонала (дидактический, вспомогательный, недидактический персонал).	<p>1,0 - активно ведет мониторинг за процессом оценивания эффективности преподавательской деятельности и успеваемости каждого сотрудника, координирует систематизацию результатов оценивания с целью определения направлений улучшения / повышения показателей работы персонала учреждения;</p> <p>0,75 - контролирует процесс оценивания персонала (дидактический, вспомогательный, недидактический персонал) и организует деятельность по консультированию и методическому руководству персонала в контексте результатов оценивания / самооценивания;</p> <p>0,5 - организует процесс оценивания персонала (дидактический, вспомогательный, недидактический персонал) в соответствии с положениями действующего законодательства;</p> <p>0.25 - планирует мероприятия по внутреннему оцениванию персонала в учреждении;</p>	1,0
3.4.	Создает контексты для мотивации и стимулирования производительности в деятельности.	<p>1.1.0 - создает и применяет различные контексты мотивации и стимулирования, обеспечивая условия для удовлетворения потребностей самореализации / самоутверждения, возможности продвижения по службе и карьерного роста и распространения передовой практики;</p> <p>0,75 - создает и применяет мотивационные контексты в отношении индивидуальных потребностей сотрудников (причины, профессиональные интересы), оценивает и распространяет результаты деятельности членов школьного сообщества через различные источники информации;</p> <p>0,5 - обеспечивает основные факторы, которые мотивируют деятельность работников, использует соответствующие методы стимулирования;</p> <p>0,25-планирует контексты мотивации и повышения производительности в деятельности;</p> <p>0-отсутствуют контексты и действия по мотивации и повышению производительности в деятельности.</p>	3,0

Область 4: ФИНАНСОВЫЕ И МАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ -6,0 б.

Стандарт 4: Руководящие кадры управляют и развивают материальные и финансовые ресурсы для обеспечения безопасной и мотивирующей среды обучения

4.1.	Координирует мониторинг и отчетность бюджетов по программам.	<p>1,0-координирует разработку и сбалансированное исполнение бюджетных ассигнований, систематически контролирует и оценивает эффективное использование финансовых средств, обеспечивает прозрачность процесса принятия решений в управлении бюджетами по программам путем разработки и отчетности исполнения бюджета;</p> <p>0,75-координирует мониторинг использования финансовых ресурсов и обеспечивает соответствие между планом институционального развития, разработанным бюджетным планом и исполнением утвержденного бюджета;</p> <p>0,5 - координирует разработку бюджетного плана, устанавливая, по согласованию с представителями образовательного сообщества, приоритеты в распределении финансовых ресурсов в зависимости от потребностей школы и распределяет бюджетные ассигнования в соответствии с разработанной сметой расходов;</p> <p>0,25 - планирует стратегическое использование человеческих, материальных, финансовых и информационных ресурсов для достижения поставленных целей;</p> <p>0 - не координирует разработку, мониторинг и отчетность бюджета учреждения;</p>	1,0
-------------	--	--	------------

4.2.	<p>Обеспечивает работу системы и менеджмента и внутреннего контроля.</p>	<p>1,0-обеспечивает эффективное функционирование системы финансового менеджмента и внутреннего контроля, оценивает качество функционирования с целью постоянного совершенствования системы и соблюдения принципов хорошего управления;</p> <p>0,75-осуществляет мониторинг внедрения системы управления и контроля, делегирует обязанности внутреннего решения по финансовым операционным задачам и координирует процесс самооценки системы;</p> <p>0,5-разрабатывает систему финансового менеджмента и контроля в соответствии с национальными стандартами внутреннего контроля в публичном секторе и применяет процедуры повышения ответственности сотрудников с целью функциональности системы;</p> <p>0,25-планирует деятельность по внутреннему контролю, делегирует обязанности и задачи по обеспечению этики, целостности и прозрачности финансового менеджмента;</p> <p>0 - не обеспечивает работу системы финансового менеджмента и внутреннего контроля.</p>	3,0
------	--	--	-----

4.3.	Использует институциональные и дополнительные ресурсы.	<p>и 1,0-обеспечивает оптимальное использование институциональных и дополнительных ресурсов для развития материально-технической базы и совершенствования образовательного процесса в соответствии с приоритетами развития учреждения;</p> <p>0,75-обеспечивает оптимальное использование всех ресурсов, которыми обладает учреждение, и применяет стратегии привлечения/ идентификации дополнительных ресурсов;</p> <p>0,5-устанавливает процедуры повышения ответственности всех сотрудников и учащихся за сохранение имущества и обеспечивает использование институциональных ресурсов в образовательном процессе;</p> <p>0,25- недостаточно использует и с нарушениями институциональных ресурсов;</p> <p>0 - не использует институциональные и дополнительные ресурсы</p>	2,0
------	--	--	-----

Область 5: СТРУКТУРЫ И ПРОЦЕДУРЫ - 4,0 б.

Стандарт 5: Руководящие кадры гарантируют функционирование общеобразовательного учреждения и внутренней системы обеспечения качества

5.1.	<p>Обеспечивает функциональность управления административные консультативные структуры.</p>	<p>1 - обеспечивает функциональность управления посредством систематического мониторинга и постоянного улучшения деятельности административных и консультативных структур;</p> <p>0,75 - систематически контролирует деятельность административных и консультативных структур учреждения и периодически оценивает уровень достижения ожидаемых целей;</p> <p>0,5 - создает условия для вовлечения родителей, представителей общественности в административные и консультативные структуры учреждения и периодически контролирует их деятельность;</p> <p>0,25 - неэффективно планирует деятельность и механизмы, необходимые для функциональности административных и консультативных структур для обеспечения функциональности управления;</p> <p>0 - не обеспечивает функциональность управления через институциональные структуры.</p>	1,0
------	---	--	-----

5.2.	Создает условия для работы и постоянного развития внутренней системы обеспечения качества.	<p>1 - создает различные условия для функционирования и постоянного развития внутренней системы обеспечения качества, обеспечивает прозрачность процесса внутреннего оценивания и влияние результатов оценивания на качество образовательного процесса;</p> <p>0,75 - применяет механизмы оценивания и периодического анализа качества услуг, предоставляемых учреждением, создает условия для достижения целей и обязанностей, касающихся улучшения образовательного процесса;</p> <p>0,5 - создает ответственные структуры, но время от времени применяет процедуры обеспечения качества в соответствии с образовательными стандартами;</p> <p>0,25 - планирует недостаточно процедур для эксплуатации и развития внутренней системы обеспечения качества;</p> <p>0 - не создает условий для эксплуатации и постоянного развития внутренней системы обеспечения качества.</p>	3,0
------	--	--	-----

Область 6: СООБЩЕСТВО И ПАРТНЕРСТВО - 5.0 б.

Стандарт 6: Руководящие кадры развивают партнерские отношения для обеспечения прогресса общеобразовательного учреждения и сообщества

6.1.	Руководит процессом продвижения имиджа образовательного учреждения на уровне местного, национального и международного сообщества.	<p>1,0 - эффективно руководит процессом продвижения имиджа учреждения через организацию и совместное развитие различных мероприятий на местном, национальном и международном уровнях, путем вовлечения в развитие партнерских отношений и услуг волонтеров и отражает успех школы с помощью различных источников информации;</p> <p>0,75 - продвигает имидж учреждения, вовлекая родителей и других участников сообщества в организацию и развитие различных школьных и внеклассных мероприятий;</p> <p>0,5 - поддерживает и поощряет учителей для продвижения образовательных услуг и успешных проектов;</p> <p>0,25 - разрабатывает некоторые стратегии для продвижения имиджа учреждения и вовлечения образовательных субъектов в этот процесс;</p> <p>0 - не руководит процессом продвижения имиджа учреждения;</p>	2,0
6.2.	Вовлекает общеобразовательные учреждения в образовательные проекты.	<p>1,0 - систематически обеспечивает совместную реализацию проектов на местном, районном / муниципальном, национальном, международном уровнях и следит за непрерывностью / влиянием инициируемых и реализуемых проектов на качество образования;</p>	3,0
		<p>0,75 - организует и проводит различные образовательные мероприятия в партнерстве с представителями публичного и частного секторов на местном, районном / муниципальном и национальном уровнях;</p> <p>0,5 - время от времени привлекает персонал учреждения / учащихся / детей к образовательным проектам с необходимой информационной поддержкой;</p> <p>0,25 - недостаточно планирует участие учреждения в традиционных образовательных проектах;</p> <p>0 – учебное заведение не участвует в образовательных проектах.</p>	38
Итого			38

**ПЕРСПЕКТИВНЫЙ ПЛАН ПО ОЦЕНИВАНИЮ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ НА 5 ЛЕТ**

МСООО _____

Название учреждения:		Учебные года				
№	Фамилия, имя	Должность	20__-20__	20__-20__	20__-20__	
1.						
2.						
3.						
Название учреждения:		Учебные года				
№	Фамилия, имя	Должность	20__-20__	20__-20__	20__-20__	
1.						
2.						
3.						

Начальник МСООО _____ М.П.

(подпись)