

ПРОЕКТ

**Профессиональный стандарт
управленческих кадров учреждений общего образования**

**Область профессиональной деятельности
(вид экономической деятельности):
*управление учреждением общего образования***

Код по ОКВЭД: 80.1; 80.10; 80.10.2; 80.21; 80.21.1; 80.21

Содержание

1. Общие положения
 2. Глоссарий
 3. Паспорт профессионального стандарта
 4. Карточки видов трудовой деятельности
 5. Перечень единиц профессионального стандарта
 6. Описание единиц профессионального стандарта
 - 6.1. Перечень общих (ОК) и профессиональных (ПК) компетенций управленческих кадров учреждений общего образования
 - 6.2. Описание единиц профессионального стандарта
 7. Виды сертификатов, выдаваемых на основе настоящего профессионального стандарта
 8. Разработчики профессионального стандарта
 9. Экспертиза и регистрация профессионального стандарта
 10. Лист согласования
- Приложение 1. Лист регистрации изменений профессионального стандарта
- Приложение 2. Пояснительная записка к профессиональному стандарту

1. Общие положения

Профессиональный стандарт управленческих кадров учреждений общего образования (далее – ПС) – это многофункциональный нормативный документ, определяющий требования к содержанию и условиям труда, квалификации и компетенциям управленческих кадров учреждений общего образования, изложенные в виде структурированных характеристик их деятельности, на основе обобщения и анализа российской профессиональной практики в области управления учреждениями общего образования.

Теоретическое обоснование и практическая разработка эффективного инструмента для формирования и поддержки высокого профессионального уровня управленческих кадров учреждений общего образования, наиболее полно соответствующего потребностям российского государства – основная цель ПС.

ПС способствует решению следующих задач:

- устанавливать и поддерживать единые требования к содержанию и качеству деятельности управленческих кадров в учреждениях общего образования;
- совершенствовать систему управления человеческими ресурсами в учреждениях общего образования в процессе разработки должностных инструкций, систем мотивации и стимулирования управленческих кадров и т.п.;
- обеспечивать проведение мониторинга, оценки квалификации и сертификации управленческих кадров учреждений общего образования;
- обосновывать отбор, подбор, аттестацию управленческих кадров в учреждениях общего образования и их дополнительное профессиональное обучение;
- способствовать разработке основных и дополнительных

программ всех уровней профессионального образования, а также для разработки учебно-методических материалов к этим программам.

Таким образом, ПС вносит весомый вклад в функционирование и развитие не только рынка труда управленческих кадров учреждений общего образования, но и российской системы образования (системы высшего профессионального образования и системы общего образования).

Сформулированные в ПС требования к качеству и содержанию труда управленческих кадров учреждений общего образования, в системе высшего профессионального образования должны трансформироваться в требования к результатам обучения: общие и профессиональные компетенции управленческих кадров учреждений общего образования.

ПС основан не только на анализе трудовой деятельности управленческих кадров учреждений общего образования, но и на анализе требований к ее результатам. Названная процедура базируется на методе функционального анализа, а именно, на выявлении трудовых функций¹, которые должны выполняться в конкретной области профессиональной деятельности, а не на описании того, кто их выполняет.

ПС является отраслевым и может применяться в отношении кандидатов на замещение должности управленческих кадров и (или) реально действующих управленческих кадров образовательных учреждений общего образования любых организационно-правовых форм.

Структурно ПС состоит из описаний конкретных трудовых функций управленческих кадров учреждений общего образования.

¹ См. глоссарий настоящего стандарта

2. Глоссарий

В ПС используются следующие термины, их определения и сокращения:

Вид трудовой деятельности (ВТД) – составная часть области профессиональной деятельности, образованная целостным набором трудовых функций и необходимых для их выполнения компетенций.

Должность – место, позиция работника в структуре учреждения, как правило, определенное в штатном расписании.

Единица профессионального стандарта – структурный элемент профессионального стандарта, описание содержания конкретной трудовой функции и требуемых для ее выполнения умений и знаний, которая является целостной, завершенной, относительно автономной и значимой для данного вида трудовой деятельности.

Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих (ЕКС) – нормативный документ (справочник), содержащий раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» из Приложения к Приказу Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 14 августа 2009 г. № 593

Качество – это объективная, существенная внутренняя определенность объектов и процессов, обуславливающая их пригодность и приспособленность для определенных назначений, целей, задач, условий, воздвигаемых человеком и обществом, при этом частными качественными показателями таких объектов и процессов могут быть их свойства, особые состояния, стадии, этапы и фазы развития.

Квалификационный уровень – совокупность требований к компетенциям работников, дифференцируемых по параметрам сложности, нестандартности трудовых действий, ответственности и самостоятельности.

Квалификация – готовность работника к качественному выполнению конкретных функций в рамках определенного вида трудовой деятельности; официальное признание (в виде сертификата) освоения компетенций, соответствующих требованиям к выполнению трудовой деятельности в рамках конкретной профессии (требований профессионального стандарта).

Компетенции – это способность применять знания, умения, опыт и личностные качества для успешной деятельности в определенной области; структура описания требований к выполнению трудовой функции в профессиональном стандарте².

Национальная рамка квалификаций (НРК) – совокупность механизмов правового и институционального регулирования спроса на квалификации работников со стороны рынка труда и предложения квалификаций со стороны системы образования и обучения; системное и структурированное по уровням описание квалификаций, признаваемых на национальном и международном уровнях, посредством которых осуществляется измерение и взаимосвязь результатов обучения и устанавливается соотношение дипломов, свидетельств/сертификатов об образовании и обучении.

Область профессиональной деятельности (ОПД) – совокупность видов трудовой деятельности, имеющая общую интеграционную основу и предполагающая схожий набор компетенций для их выполнения. Корреспондируется с одним или несколькими видами экономической деятельности.

Общероссийский классификатор занятий. ОК 010-93 (ОКЗ)³ – разработан в соответствии с Государственной программой перехода Российской Федерации на принятую в международной практике систему

² См. Приложение 2. Пояснительная записка к профессиональному стандарту

³ Утвержден Постановлением Госстандарта РФ от 30 декабря 1993 г. N 298. Дата введения 1 января 1995 года.

учета и статистики, исходя из требований развития рыночной экономики.

Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД)⁴ – «Общероссийский классификатор видов экономической деятельности. Russian classification of economic activities. ОК 029-2001» представляет собой систематизированный перечень видов трудовой деятельности, позволяющий достигнуть единообразия их наименований и обеспечить возможность проведения статистических сравнений, учета и анализа в интересах осуществления рациональной политики занятости.

Человеческие ресурсы (персонал) – совокупность работников (сотрудников) организации, носители трудовых функций.

Профессиональный стандарт управленческих кадров учреждений общего образования (ПС) – это многофункциональный нормативный документ, определяющий требования к содержанию и условиям труда, квалификации и компетенциям управленческих кадров разного квалификационного уровня образовательных учреждений общего образования, изложенные в виде структурированных характеристик их деятельности.

Сертификат соответствия профессиональному стандарту – документ, удостоверяющий соответствие субъекта положениям профессионального стандарта.

Требования к профессиональной деятельности – совокупность принципов, норм, правил, действий, характеризующих профессиональную деятельность.

Трудовая функция – составная часть вида трудовой деятельности, представляющая собой интегрированный и относительно автономный набор трудовых действий, определяемых бизнес-процессом и

⁴ ОКВЭД – Общероссийский классификатор видов экономической деятельности, документ входит в состав общероссийских классификаторов технико-экономической и социальной информации. Принят постановлением Госстандарта № 454-ст от 6 ноября 2001 г., введен 1 января 2003 г.

предполагающий наличие необходимых общих (ОК) и профессиональных (ПК) компетенций для их выполнения.

Управленческие кадры (директор, заместитель директора) учреждений общего образования – активный субъект управления образовательным учреждением общего образования (представляет интересы учреждения общего образования во взаимодействии с внешним окружением; разрабатывает стратегию развития учреждения общего образования; руководит реализацией стратегии развития учреждения общего образования).

Функциональная карта – описание трудовых функций, выполняемых работниками в конкретной области профессиональной деятельности, выявленных в ходе функционального анализа.

Функциональный анализ – методика поэтапного описания иерархических уровней в области профессиональной деятельности, используемая при разработке профессиональных стандартов. Алгоритм проведения функционального анализа для выявления конкретных функций состоит в последовательном определении элементов различных уровней иерархии.

Эксперт – лицо, обладающее специальными знаниями и (или) опытом в той или иной области.

Для обозначения общих (ОК) и профессиональных (ПК) компетенций управленческих кадров учреждений общего образования в ПС используются следующие сокращения⁵:

ОК 1 – Организационно-управленческая компетенция.

ОК 2 – Проектная компетенция.

ОК 3 – Социально-психологическая компетенция или межличностная компетенция.

ОК 4 – Информационно-аналитическая компетенция.

⁵ См. Приложение 2. настоящего стандарта

- ОК 5** – Коммуникативная компетенция.
- ПК 1** – Учебно-методическая компетенция.
- ПК 2** – Психолого-педагогическая компетенция.
- ПК 3** – Научно-исследовательская компетенция.
- ПК 4** – Экономическая компетенция.
- ПК 5** – Маркетинговая компетенция.
- ПК 6** – Нормативно-правовая компетенция.
- ПК 7** – Информационно-технологическая компетенция.
- ПК 8** – Проектировочная компетенция.
- ПК 9** – Организационно-управленческая компетенция.
- ПК 10** – Коммуникативно-прикладная компетенция.
- ПК 11** – Мобилизационная компетенция.
- ПК 12** – Компетенция управления знаниями.
- ПК 13** – Компетенция управления качеством.
- ПК 14** – Лидерская компетенция.

3. Паспорт профессионального стандарта

ПС управленческих кадров учреждений общего образования

Область профессиональной деятельности	<i>Управление образовательным учреждением общего образования</i>
Основная цель области профессиональной деятельности	<i>Обеспечение эффективного развития образовательного учреждения общего образования</i>
Коды (для установления соответствия):	
ОКЗ	<i>12/121 /121; 12/122/1229; 12/123 /123</i>
ОКВЭД	<i>80.10.2; 80.21.1; 80.21.2</i>

Рекомендуемый квалификационный уровень и рекомендуемые наименования профессий (должностей):

Рекомендованный квалификационный уровень	Существующие наименования профессии (должности)⁶	Рекомендуемые наименования профессий (должностей)
7 квалификационный уровень: <i>управление учреждением общего образования</i>	<i>Руководитель (директор, заведующий, начальник) образовательного учреждения</i>	<i>Директор учреждения общего образования</i>
6 квалификационный уровень: <i>управление видами (направлениями)</i>	<i>Заместитель руководителя (директора, заведующего, начальника)</i>	<i>1) Заместитель директора по учебно-воспитательной</i>

⁶ По Единому квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и служащих (ЕКС), Раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» из Приложения к Приказу Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 14 августа 2009 г. № 593 .

<p><i>деятельности в учреждении общего образования</i></p>	<p><i>образовательного учреждения; в том числе заместитель руководителя образовательного учреждения по административно-хозяйственной работе (части)</i></p>	<p><i>работе.</i></p> <p><i>2) Заместитель директора по административно-хозяйственной работе.</i></p>
--	---	---

На 7 (седьмом) квалификационном уровне один вид трудовой деятельности (ВТД-1): *управление учреждением общего образования.*

На 6 (шестом) квалификационном уровне два вида трудовой деятельности (ВТД):

– ВТД-2: *управление образовательной деятельностью учреждения общего образования.*

– ВТД-3: *управление административно-хозяйственной деятельностью учреждения общего образования.*

На 6 (шестом) квалификационном уровне имеет два равноценных подуровня:

– 6 (шестой) квалификационный подуровень 6.1 – заместитель директора по учебно-воспитательной работе (ВТД-2: *управление образовательной деятельностью учреждения общего образования*);

– 6 (шестой) квалификационный подуровень 6.2. – (ВТД-3: *управление административно-хозяйственной деятельностью учреждения общего образования*).

4. Карточки видов трудовой деятельности

4.1. Карточка ВТД-1: управление учреждением общего образования

Квалификационный уровень	<i>7 (седьмой) квалификационный уровень</i>
Вид трудовой деятельности (ВТД)	<i>ВТД-1: управление учреждением общего образования</i>
Возможные наименования профессий (должностей)	<i>директор учреждения общего образования</i>

Обобщенное описание выполняемой трудовой деятельности:

разрабатывает стратегию учреждения общего образования и обеспечивает ее реализацию; планирует, контролирует деятельность учреждения общего образования; побуждает (мотивирует) управленцев 6 (шестого) квалификационного уровня; демонстрирует лидерство; управляет персоналом учреждения общего образования; руководит изменениями в учреждении общего образования; представляет интересы учреждения общего образования.

Условия труда:

- высокий уровень ответственности за жизнеспособность образовательного учреждения и качество образовательного процесса, результатов работы подчиненных;*
- ненормированный рабочий день;*
- деятельность в нестандартных и внестатных ситуациях, в новых условиях;*
- сложность и многообразие действий при выполнении функций управления; высокий уровень личной ответственности и самостоятельности.*

Требования к квалификации: *наличие компетенций, соответствующих уровню высшего образования, по направлениям подготовки*

«Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» и стаж работы на педагогических должностях не менее 5 лет, или высшее профессионально-педагогическое образование и дополнительная профессиональная подготовка в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 5 лет (не ниже 6 квалификационного уровня).

Необходимость сертификата, подтверждающего квалификацию:

сертификат соответствия настоящему стандарту – документ, удостоверяющий соответствие субъекта деятельности положениям настоящего ПС (единицам настоящего стандарта 7 (седьмого) уровня квалификации).

4.2. Карточка ВТД-2 – управление образовательной деятельностью в учреждении общего образования

Квалификационный уровень	<i>6 (шестой) квалификационный уровень, подуровень 6.1</i>
Вид трудовой деятельности (ВТД)	<i>ВТД-2 – управление образовательной деятельностью в учреждении общего образования</i>
Возможные наименования профессий (должностей)	<i>заместитель директора по учебно-воспитательной работе</i>

Обобщенное описание выполняемой трудовой деятельности:

Планирует образовательную деятельность учреждения общего образования; управляет сбором, систематизацией, трансляцией функциональной информации, знаниями, технологиями; развивает собственные управленческие ОК и ПК; инициирует изменения и развитие технологий административно-хозяйственной деятельности в учреждении общего образования.

Условия труда:

- высокий уровень личной ответственности и самостоятельности;*
- высокий уровень ответственности за реализацию образовательного процесса в учреждении общего образования и качество работы подчиненных;*
- ненормированный рабочий день;*
- деятельность в стандартных предсказуемых и штатных ситуациях;*
- сложность и многообразие действий при выполнении функций управления.*

Требования к квалификации: *наличие компетенций, соответствующих*

уровню высшего образования, по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» и стаж работы на педагогических должностях не менее 4 лет, или высшее профессионально-педагогическое образование и дополнительная профессиональная подготовка в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 4 лет.

Необходимость сертификата, подтверждающего квалификацию:

сертификат соответствия настоящему стандарту – документ, удостоверяющий соответствие субъекта деятельности положениям настоящего ПС (единицам настоящего стандарта 6 (шестого) уровня квалификации, подуровня 6.1).

4.3. Карточка ВТД-3 – управление административно-хозяйственной деятельностью в учреждении общего образования

Квалификационный уровень	<i>6 (шестой) квалификационный уровень, подуровень 6.2</i>
Вид трудовой деятельности (ВТД)	<i>ВТД-3 – управление образовательной деятельностью в учреждении общего образования</i>
Возможные наименования профессий (должностей)	<i>заместитель директора по административно-хозяйственной работе</i>

Обобщенное описание выполняемой трудовой деятельности:

Планирует административно-хозяйственную деятельность учреждения общего образования; управляет сбором, систематизацией, трансляцией функциональной информации, знаниями, технологиями; развивает собственные управленческие ОК и ПК; иницирует изменения и развитие технологий административно-хозяйственной деятельности в учреждении общего образования.

Условия труда:

- высокий уровень личной ответственности и самостоятельности;*
- высокий уровень ответственности за реализацию административно-хозяйственной деятельности в учреждении общего образования и качество работы подчиненных;*
- ненормированный рабочий день;*
- деятельность в нестандартных и внештатных штатных ситуациях;*
- сложность и многообразие действий при выполнении функций управления.*

Требования к квалификации: наличие компетенций, соответствующих уровню высшего образования, по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» и стаж работы на педагогических должностях не менее 3 лет, или высшее образование и дополнительная профессиональная подготовка в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 3 лет

Необходимость сертификата, подтверждающего квалификацию: сертификат соответствия настоящему стандарту – документ, удостоверяющий соответствие субъекта деятельности положениям настоящего ПС (единицам настоящего стандарта 6 (шестого) уровня квалификации, подуровня 6.2).

5. Перечень единиц профессионального стандарта

5.1. Перечень единиц профессионального стандарта

на 7 (седьмом) квалификационном уровне

Квалификационный уровень	<i>7 (седьмой) квалификационный уровень</i>
Вид трудовой деятельности (ВТД)	<i>ВТД-1: управление учреждением общего образования</i>
Возможные наименования профессий (должностей)	<i>директор учреждения общего образования</i>

№ п/п	Единица профессионального стандарта (трудовая функция)
1	2
1.1.	Осуществляет руководство образовательным учреждением в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, уставом образовательного учреждения.
1.2.	Совместно с советом образовательного учреждения и общественными организациями осуществляет разработку, утверждение и реализацию программ развития образовательного учреждения, образовательной программы образовательного учреждения, учебных планов, учебных программ курсов (предметов), годовых календарных учебных графиков, устава и правил внутреннего трудового распорядка образовательного учреждения.
1.3.	Формирует контингент обучающихся (воспитанников, детей) образовательного учреждения общего образования.
1.4.	Обеспечивает реализацию федерального государственного образовательного стандарта, соблюдая федеральные

	государственные требования, предъявляемые к условиям образовательного процесса, образовательным программам, результатам деятельности образовательного учреждения и к качеству образования,
1.5.	Обеспечивает объективность оценки качества образования обучающихся (воспитанников, детей) в образовательном учреждении.
1.6.	Создает условия для внедрения инноваций, обеспечивает формирование и реализацию инициатив работников образовательного учреждения, направленных на улучшение его работы.
1.7.	Обеспечивает непрерывное повышение качества образования, поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе.
1.8.	В пределах своих полномочий распоряжается бюджетными средствами, обеспечивает результативность и эффективность их использования.
1.9.	Утверждает структуру и штатное расписание образовательного учреждения.
1.10	Обеспечивает установление заработной платы работников образовательного учреждения, в том числе стимулирующей части (надбавок, доплат к окладам (должностным окладам) ставкам заработной платы работников) выплату в полном размере причитающейся работникам заработной платы в сроки, установленные коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами.
1.11	Принимает меры по: обеспечению образовательного учреждения квалифицированными кадрами; рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта; формированию

	резерва кадров в целях замещения вакантных должностей в образовательном учреждении.
1.12	Координирует реализацию мер по повышению: мотивации работников к качественному труду, в том числе на основе их материального стимулирования; престижности труда в учреждении общего образования; рационализации управления и укрепления дисциплины труда.
1.13	Планирует, координирует и контролирует работу структурных подразделений, педагогических и других работников образовательного учреждения.
1.14	Обеспечивает эффективное взаимодействие и сотрудничество с органами государственной власти, местного самоуправления, организациями, общественностью, родителями (лицами, их заменяющими), гражданами.
1.15	Представляет образовательное учреждение в государственных, муниципальных, общественных и иных органах, учреждениях, иных организациях.
1.16	Содействует деятельности учительских (педагогических), психологических организаций и методических объединений, общественных (в том числе детских и молодежных) организаций.
1.17	Обеспечивает учет, сохранность и пополнение учебно-материальной базы, соблюдение правил санитарно-гигиенического режима и охраны труда, учет и хранение документации, привлечение для осуществления деятельности, предусмотренной уставом образовательного учреждения дополнительных источников финансовых и материальных средств.
1.18	Обеспечивает представление учредителю ежегодного отчета о поступлении, расходовании финансовых и материальных средств и публичного отчета о деятельности образовательного учреждения в

	целом.
1.19	Обеспечивает охрану труда, жизни и здоровья во время образовательного процесса, соблюдение прав и свобод обучающихся (воспитанников, детей) и работников образовательного учреждения в установленном законодательством Российской Федерации порядке.
1.20	Обеспечивает утверждение и осуществление мероприятий по противопожарной безопасности обучающихся (воспитанников, детей) и работников образовательного учреждения в установленном законодательством Российской Федерации порядке.

5.2. Перечень единиц профессионального стандарта на 6 (шестом) квалификационном уровне, подуровне 6.1

Квалификационный уровень	<i>6 (шестой) квалификационный уровень, подуровень 6.1</i>
Вид трудовой деятельности (ВТД)	<i>ВТД-3 – управление образовательной деятельностью в учреждении общего образования</i>
Возможные наименования профессий (должностей)	<i>заместитель директора по учебно-воспитательной работе</i>

№ п/п	Единица профессионального стандарта (трудовая функция)
1	2
2.1.	Организует текущее и перспективное планирование образовательной деятельности учреждения общего образования.
2.2.	Координирует работу преподавателей, воспитателей, других педагогических и иных работников, а также разработку учебно-методической и иной документации, необходимой для образовательной деятельности образовательного учреждения.
2.3.	Обеспечивает использование и совершенствование эффективных методов организации образовательного процесса и современных образовательных технологий, в том числе информационных.
2.4.	Осуществляет контроль за качеством образовательного (учебно-воспитательного) процесса, объективностью оценки результатов образовательной деятельности обучающихся, работой кружков и факультативов, обеспечением уровня

	подготовки обучающихся, соответствующего требованиям федерального государственного образовательного стандарта, федеральных государственных требований.
2.5.	Организует работу по подготовке и проведению экзаменов.
2.6.	Координирует взаимодействие между представителями педагогической науки и практики.
2.7.	Организует просветительскую работу для родителей (лиц, их заменяющих).
2.8.	Оказывает помощь педагогическим работникам в освоении и разработке инновационных программ и технологий.
2.9.	Осуществляет контроль за учебной нагрузкой обучающихся, воспитанников.
2.10	Составляет расписание учебных занятий и других видов учебной и воспитательной (в том числе культурно-досуговой) деятельности.
2.11	Осуществляет комплектование и принимает меры по сохранению контингента обучающихся (воспитанников, детей) в кружках.
2.12	Участвует в подборе и расстановке педагогических кадров, организует повышение их квалификации и профессионального мастерства.
2.13	Вносит предложения по совершенствованию образовательного процесса и управления образовательным учреждением.
2.14	Принимает участие в подготовке и проведении аттестации педагогических и других работников образовательного учреждения.
2.15	Принимает меры по оснащению учебных лабораторий и кабинетов современным оборудованием, наглядными пособиями и техническими средствами обучения, пополнению

	библиотек и методических кабинетов учебно-методической, художественной и периодической литературой.
--	---

5.3. Перечень единиц профессионального стандарта на 6 (шестом) квалификационном уровне, подуровне 6.2

Квалификационный уровень	<i>6 (шестой) квалификационный уровень, подуровень 6.2</i>
Вид трудовой деятельности (ВТД)	<i>ВТД-3 – управление административно-хозяйственной деятельностью в учреждении общего образования</i>
Возможные наименования профессий (должностей)	<i>заместитель директора по административно-хозяйственной работе</i>

№ п/п функции	Функция (единица профессионального стандарта)
1	2
3.1.	Принимает участие в контроле за рациональным расходованием материалов и финансовых средств образовательного учреждения.
3.2	Принимает меры по расширению хозяйственной самостоятельности образовательного учреждения, своевременному заключению необходимых договоров, привлечению для осуществления деятельности, предусмотренной уставом образовательного учреждения, дополнительных источников финансовых и материальных средств.
3.3.	Обеспечивает оперативный контроль за состоянием материально-технической базы учреждения общего образования, принимая меры к своевременному устранению

	возникающих проблем.
3.4.	Готовит к утверждению и реализует планы текущего, летнего и капитальных ремонтов.
3.5.	Принимает участие в работе по проведению анализа и оценки финансовых результатов деятельности образовательного учреждения, разработке и реализации мероприятий по повышению эффективности использования бюджетных средств.
3.6.	Своевременно готовит заявки для проведения конкурсов на восполнение расходуемых материальных ресурсов и закупку необходимых материально-технических средств для обеспечения нормального функционирования учреждения общего образования.
3.7.	Принимает участие в контроле за своевременным и полным выполнением договорных обязательств, порядке оформления финансово-хозяйственных операций.
3.8.	Принимает меры по обеспечению необходимых социально-бытовых условий для обучающихся, воспитанников и работников образовательного учреждения.
3.9.	Принимает участие в подготовке отчета учредителю о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств.
3.10.	Руководит работами по благоустройству, озеленению и уборке территории образовательного учреждения.
3.11.	Координирует работу подчиненных ему служб и (или) структурных подразделений.
3.12.	Обеспечивает создание безопасных условий по охране труда персонала и обучающихся учреждений общего образования.
3.13.	Обеспечивает осуществление мероприятий по

	противопожарной безопасности учреждения общего образования.
3.14.	Обеспечивает материально-техническое сопровождение проведения культурно-массовых мероприятий в учреждении общего образования.
3.15.	Осуществляет мероприятия по сохранению безопасной жизнедеятельности персонала и обучающихся учреждений общего образования.

6. Описание единиц профессионального стандарта

Каждая конкретная функция должна представлять собой отдельный законченный элемент трудовой деятельности управленческих кадров образовательных учреждений общего образования, требующий собственных методов, материалов, оборудования и процессов – это единицы профессионального стандарта управленческих кадров образовательных учреждений общего образования.

Описание единиц ПС выражается через ОК (общие компетенции) и ПК (профессиональные компетенции) управленческих кадров учреждений общего образования, как интегрального качества личности, отражающего готовность руководителя к выполнению нестандартных управленческих задач на высоком профессиональном уровне, базирующееся на совокупности профессиональных знаний и умений межличностного взаимодействия в системе профессионально-значимых ценностных отношений (см. приложение 2).

6.1. Перечень общих (ОК) и профессиональных (ПК) компетенций управленческих кадров учреждений общего образования

Общие компетенции управленческих кадров учреждений общего образования основываются на интеллектуальных, коммуникативных, эмоциональных и волевых качествах руководителей и содержат следующие компетенции:

- организационно-управленческая компетенция (ОК 1);
- проектная компетенция (ОК 2);
- социально-психологическая компетенция или межличностная компетенция (ОК 3);
- информационно-аналитическая компетенция (ОК 4);
- коммуникативная (ОК 5).

Профессиональные компетенции управленческих кадров образовательных учреждений общего образования проявляются во всей совокупности их реальных должностных обязанностей, для надлежащего выполнения которых управленец должен обладать необходимой подготовкой и действовать сообразно требованиям служебного и общественного долга, и имеют следующую структурно-функциональную модель:

- Учебно-методическая компетенция (ПК 1);
- Психолого-педагогическая компетенция (ПК 2);
- Научно-исследовательская компетенция (ПК 3);
- Экономическая компетенция (ПК 4);
- Маркетинговая компетенция (ПК 5);
- Нормативно-правовая компетенция (ПК 6);
- Информационно-технологическая компетенция (ПК 7);
- Проектировочная компетенция (ПК 8);
- Организационно-управленческая компетенция (ПК 9);
- Коммуникативно-прикладная компетенция (ПК 10);
- Мобилизационная компетенция (ПК 11);
- Компетенция управления знаниями (ПК 12);
- Компетенция управления качеством (ПК 13);
- Лидерская компетенция (ПК 14).

6.2. Описание единиц профессионального стандарта

Трудовая функция-единицы Стандарта	Действия в рамках каждой трудовой функции ОК	Действия в рамках каждой трудовой функции ПК
7 квалификационный уровень		
1.1.	ОК1 ОК4	ПК 1 ПК 2 ПК 4 ПК 6 ПК 7 ПК8 ПК9 ПК10 ПК11 ПК12 ПК13 ПК14
1.2.	ОК2 ОК3 ОК4	ПК 4 ПК 6 ПК7 ПК8 ПК9 ПК10 ПК11 ПК12 ПК13 ПК14
1.3.	ОК1 ОК 3 ОК4 ОК 5	ПК1 ПК2 ПК3 ПК6 ПК 9 ПК 11
1.4.	ОК1 ОК3 ОК5	ПК6 ПК 11
1.5.	ОК1 ОК2 ОК4	ПК1 ПК2 ПК3 ПК6 ПК8 ПК9 ПК10 ПК11 ПК12 ПК13 ПК14
1.6.	ОК3 ОК4	ПК1 ПК2 ПК3 ПК 11 ПК 12
1.7.	ОК2 ОК3 ОК5	ПК1 ПК2 ПК3 ПК6 ПК 12 ПК 13 ПК 14
1.8.	ОК1 ОК3 ОК5	ПК4 ПК5 ПК 6 ПК 9
1.9.	ОК1 ОК4	ПК4 ПК5 ПК 6 ПК 9
1.10	ОК1 ОК4	ПК4 ПК5 ПК 6 ПК 9 ПК 13
1.11	ОК1 ОК4	ПК4 ПК5 ПК 6 ПК 9 ПК 13
1.12	ОК1 ОК3 ОК 4 ОК5	ПК4 ПК5 ПК6 ПК7 ПК8 ПК9 ПК10 ПК11 ПК12 ПК13 ПК14
1.13	ОК1 ОК3 ОК4	ПК8 ПК9 ПК10 ПК11 ПК12 ПК13 ПК14
1.14	ОК1 ОК3 ОК4	ПК1 ПК2 ПК3 ПК8 ПК9 ПК10

		ПК11 ПК12 ПК13 ПК14
1.15	ОК1 ОК4	ПК4 ПК5
1.16	ОК1 ОК4	ПК6 ПК7
1.17	ОК1 ОК3 ОК4	ПК1 ПК2 ПК3 ПК8 ПК9 ПК10 ПК11 ПК12 ПК13 ПК14
1.18	ОК1 ОК3 ОК4	ПК1 ПК2 ПК3 ПК4 ПК5 ПК8 ПК9 ПК10 ПК11 ПК12 ПК13 ПК14
1.19	ОК1 ОК2 ОК3 ОК4 ОК5	ПК6 ПК8 ПК9 ПК10 ПК11 ПК12 ПК13 ПК14
1.20	ОК1 ОК4	ПК6
6 квалификационный уровень, подуровень 6.1		
2.1	ОК1 ОК4	ПК8 ПК9 ПК10 ПК11 ПК12 ПК13 ПК14
2.2.	ОК1 ОК4	ПК8 ПК9 ПК10 ПК11 ПК12 ПК13 ПК14
2.3	ОК1 ОК4	ПК1 ПК2 ПК3
2.4	ОК1 ОК3 ОК4	ПК1 ПК2 ПК3 ПК6 ПК8 ПК9 ПК10 ПК11 ПК12 ПК13 ПК14
2.5	ОК1 ОК4	ПК1 ПК2 ПК3 ПК8 ПК9 ПК10 ПК11 ПК12 ПК13 ПК14
2.6	ОК1 ОК2 ОК5	ПК1 ПК2 ПК3 ПК8 ПК9 ПК10 ПК11 ПК12 ПК13 ПК14
2.7	ОК3 ОК5	ПК1 ПК2 ПК3 ПК8 ПК9 ПК10 ПК11 ПК12 ПК13 ПК14
2.8	ОК2 ОК3 ОК5	ПК1 ПК2 ПК3
2.9	ОК1 ОК2	ПК1 ПК2 ПК3
2.10	ОК1 ОК4	ПК8 ПК9 ПК10 ПК11 ПК12 ПК13 ПК14

2.11	OK1 OK4	ПК1 ПК2 ПК3
2.12	OK1 OK4	ПК6 ПК 14
2.13	OK2 OK3 OK5	ПК1 ПК2 ПК3
2.14	OK1 OK4	ПК8 ПК9 ПК10 ПК11 ПК12 ПК13 ПК14
2.15	OK1 OK3	ПК1 ПК2 ПК3 ПК8 ПК9 ПК10 ПК11 ПК12 ПК13 ПК14
6 квалификационный уровень, подуровень 6.2		
3.1.	OK1 OK4	ПК4 ПК5 ПК7
3.2.	OK1 OK4	ПК6 ПК7
3.3.	OK1 OK2 OK4	ПК4 ПК5 ПК8 ПК9 ПК10 ПК11 ПК12 ПК13 ПК14
3.4.	OK1 OK4	ПК4 ПК5 ПК6
3.5.	OK1 OK4	ПК7
3.6.	OK4	ПК4 ПК5
3.7.	OK1 OK2 OK4	ПК7 ПК8 ПК9 ПК10 ПК11 ПК12 ПК13 ПК14
3.8.	OK1 OK3 OK5	ПК8 ПК9 ПК10 ПК11 ПК12 ПК13 ПК14
3.9.	OK4	ПК6
3.10.	OK1 OK4	ПК1 ПК2 ПК3
3.11.	OK1 OK4	ПК6 ПК 14
3.12.	OK2 OK3 OK5	ПК1 ПК2 ПК3
3.13.	OK1 OK4	ПК8 ПК9 ПК10 ПК11 ПК12 ПК13 ПК14
3.14.	OK1 OK3	ПК1 ПК2 ПК3 ПК8 ПК9 ПК10 ПК11 ПК12 ПК13 ПК14
3.15.	OK1 OK4	ПК1 ПК2 ПК3

7. Виды сертификатов, выдаваемых на основе настоящего профессионального стандарта

Наименование сертификата	Перечень единиц профессионального стандарта, освоение которых необходимо для получения сертификата
<i>Сертификат соответствия 7 уровню квалификации</i>	<i>Сертификат соответствия настоящему стандарту – документ, удостоверяющий соответствие субъекта деятельности положениям настоящего Стандарта (единицам настоящего стандарта: с 1.1. по 1.20.</i>
<i>Сертификат соответствия 6 (шестому) уровню квалификации, подуровню 6.1.</i>	<i>Сертификат соответствия настоящему стандарту – документ, удостоверяющий соответствие субъекта деятельности положениям настоящего Стандарта (единицам настоящего стандарта: с 2.1. по 2.15.</i>
<i>Сертификат соответствия 6 (шестому) уровню квалификации, подуровню 6.2.</i>	<i>Сертификат соответствия настоящему стандарту – документ, удостоверяющий соответствие субъекта деятельности положениям настоящего Стандарта (единицам настоящего стандарта: с 3.1. по 3.15.</i>

8. Разработчики профессионального стандарта

Профессиональный стандарт разработан и внесен

Наименование организации	ФИО руководителя	Подпись
<i>Обществом с ограниченной ответственностью «Профессиональный проект»</i>	<i>Николаев Г.Г.</i>	

9. Экспертиза и регистрация профессионального стандарта

(раздел заполняется НАРК)

Настоящий профессиональный стандарт утвержден и зарегистрирован Комиссией по профессиональным стандартам НАРК.

Внесен в Национальный реестр профессиональных стандартов

Протокол № _____ Дата _____ 20__ г.

ФИО и подпись ответственного лица НАРК

Приложение 2. Пояснительная записка к профессиональному стандарту

В основу профессионального стандарта при его разработке положены общие и профессиональные компетенции управленческих кадров учреждений общего образования.

В настоящем приложении с целью эффективного использования профессионального стандарта представлены перечень общих (ОК) компетенций и перечень профессиональных (ПК) компетенций управленческих кадров учреждений общего образования.

Перечень общих (ОК) компетенций управленческих кадров учреждений общего образования

Общие компетенции управленческих кадров учреждений общего образования основываются на интеллектуальных, коммуникативных, эмоциональных и волевых качествах руководителей и содержат следующие компетенции:

- организационно-управленческая компетенция (ОК 1);
- проектная компетенция (ОК 2);
- социально-психологическая компетенция, или межличностная компетенция (ОК 3);
- информационно-аналитическая компетенция (ОК 4);
- коммуникативная (ОК 5).

Организационно-управленческая компетенция (ОК 1)

Организационно-управленческая компетенция (ОК 1) – компетенция, необходимая управленческим кадрам для решения вопросов, составляющих содержание процессов и функций, за которые он

ответственен и отражают уровень владения вопросами, связанными с управлением и развитием образовательных учреждений системы общего образования.

Эта компетенция включает в себя системный анализ ситуации, принятие стратегических решений, привлечение внешних и внутренних ресурсов для реализации образовательного процесса в образовательных учреждениях системы общего образования, а также для решения задач бюджетирования, прогноза доходов и расходов, снижения издержек, ведение отчетности и т.д.

Управленческая деятельность руководителя образовательного учреждения сложна, динамична, изменчива и носит сугубо личностный характер.

Основные особенности этой деятельности можно свести к следующим признакам:

большое разнообразие видов деятельности на разных уровнях управленческой иерархии;

неалгоритмический, творческий характер деятельности, осуществляемый при недостатке информации и в условиях часто меняющейся, нередко противоречивой обстановки;

ярко выраженная прогностическая природа решаемых управленческих задач;

значительная роль коммуникативной функции;

высокая психическая напряженность, вызываемая большой ответственностью за принимаемые решения.

Руководитель должен своевременно и верно принимать управленческие решения, а это требует применения новых навыков и подходов к процессу управления. Руководителю в его деятельности нужны гибкость и смелость при решении тех или иных управленческих задач, так как он работает в центре постоянно изменяющихся ситуаций. Поэтому у

управленцев с недостаточным уровнем компетентности возникает осторожность при решении проблем, что приводит к запаздыванию в принятии управленческих решений и снижению эффективности управленческого воздействия.

Таким образом, профессиональная деятельность управленческих кадров образовательных учреждений системы общего образования многогранна, ответственна и сложна. Явления, с которыми сталкиваются современные управленцы, – это темп, сложность, новизна и постоянный вызов современного опережающего мира. Все это требует от руководителя высокого уровня компетентности.

Низкий уровень профессиональной компетентности специалистов может привести сегодня к глобальным катастрофическим последствиям: традиционная система образования была ориентирована на «знаниевую» парадигму подготовки специалистов, в основе которой было прагматическое и формальное использование совокупности освоенных истин. Современной цивилизации требуется специалист, понимающий специфику современного бытия, специалист духовно-нравственной ориентации, человек культуры.

Организационно-управленческая компетенция (ОК 1) управленцев образовательных учреждений системы общего образования – это совокупность организационных и управленческих компетенций, которые включают знания, умения, навыки, качества личности, способность и готовность к выполнению управленческих функций, задач организационного характера, принятию обоснованных управленческих решений, управлению деятельностью других людей.

Структурно организационно-управленческая компетенция состоит из трех компонентов: когнитивного, деятельностного и ценностного (см. таблицу 1).

Таблица 1

Структура организационно-управленческой компетенции (ОК 1)

Когнитивный компонент	Управленческие знания	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – об управленческих функциях; – об управленческих решениях; – о стратегиях развития образовательных учреждений системы общего образования; – об управлении людьми; – об управлении финансами; – об управлении педагогической деятельностью; – об управлении качеством в образовательной деятельности; – об управлении педагогическими программами и проектами.
	Организационные знания	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – о проектировании организационной структуры образовательных учреждений системы общего образования; – о проектировании организационных коммуникаций в образовательных учреждениях системы общего образования; – о распределении полномочий, и делегировании полномочий; – об организации групповой работы.
Деятельностный компонент	Управленческие умения и навыки	<ul style="list-style-type: none"> – выполнять управленческие функции; – разрабатывать процедуры, методы, стратегии; – оценивать условия, влияние, последствия решений, активы; – анализировать взаимосвязи между стратегиями учреждения; – реализовывать стратегии, проекты и программы;

		<ul style="list-style-type: none"> – управлять персоналом, проектами; – преодолевать сопротивления изменениям; – внедрять инновации; – решать управленческие задачи; – принимать сбалансированные решения; – применять знания на практике: современную систему управления качеством.
	Организационные умения и навыки	<ul style="list-style-type: none"> – проектировать организационную структуру, коммуникации в образовательных учреждений системы общего образования; – распределять полномочия и уметь делегировать полномочия подчиненным; – эффективно организовать групповую работу; – анализировать; – применять знания на практике: современные концепции организации операционной деятельности.
Ценностный компонент		<ul style="list-style-type: none"> – ценностное отношение к педагогической профессии; – высокое чувство ответственности за предлагаемые решения и действия; – толерантность, гуманистические и демократические ценностные ориентации; – уважение и осознание значимости других людей.

Проектная компетенция (ОК 2)

Проектная компетенция (ОК 2) – это универсальная компетенция, необходимая руководителю любого уровня и определяется как система планируемых и реализуемых действий, условий и средств достижения поставленных профессиональных целей.

Проектная компетенция (ОК 2) предполагает высокий уровень

развития личностных, общепрофессиональных и культурных качеств управленческих кадров, глубокого знания содержания системы общего образования Российской Федерации.

Педагогическое проектирование в образовательных учреждениях системы общего образования направлено на создание инновационных технологий обучения, поэтому такую компетенцию можно называть инновационной.

Проектная компетенция (ОК 2) – это инструмент для разработки и внедрения нового педагогического продукта или педагогической услуги в образовательном учреждении.

Понятие «изменение» является сущностью любого проекта, следовательно, проектная компетенция – это владение универсальной технологией эффективного управления изменениями в организации и, поэтому дает возможность:

определять приоритетные направления своей деятельности и облекать их в форму цельных педагогических программ и проектов;

реально определять ресурсы (человеческие, материальные, финансовые и т.п.) педагогических программ и проектов, а также оптимизировать использование ресурсов учреждения;

четко и однозначно формулировать цели и ожидаемые результаты реализации педагогических программ и проектов;

формулировать критерии успешности выполнения проектов;

осознанно учитывать возможные риски.

Таким образом, структурно проектная компетенция (ОК 2) состоит из трех компонентов: когнитивного, деятельностного и ценностного (см. таблицу 2).

Структура проектной компетенции (ОК 2)

Когнитивный компонент ОК 2	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – определения и понятия проектов, программ и их контекста, как объектов управления; – определения и понятия о субъектах управления и используемого ими инструментария; – процессов и инструментов управления различными функциональными областями проекта; – современных программных средств и информационных технологий, используемых в управлении проектами; – структуры и основных элементов информационной системы управления проектами; – стандартов в области управления проектами, возможности их применения в российских условиях.
Деятельностный компонент ОК 2	<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – оформлять документально педагогическую программу или проект; – определять цели, предметную область и структуры педагогического проекта; – составлять организационно-технологическую модель педагогического проекта; – рассчитывать календарный план осуществления педагогического проекта; – формировать основные разделы сводного плана педагогического проекта; – формировать базовый стоимостной план педагогического проекта.

	<p>Владеть (навыки):</p> <ul style="list-style-type: none"> – осуществлять планирование расходов и контроль расходов педагогического проекта; – осуществлять контроль и регулирование хода выполнения педагогического проекта по его основным параметрам; – использовать программные средства для решения основных задач управления педагогическим проектом.
<p>Ценностный компонент ОК 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> – высокое чувство ответственности за предлагаемые решения и действия; – толерантность, гуманистические и демократические ценностные ориентации; – уважение и осознание значимости других людей; – принимать и развивать корпоративные (организационные) ценности образовательных учреждений системы общего образования.

Проектная компетенция (ОК 2) руководителей образовательных учреждений системы общего образования как педагогического работника – это владение методом проектного обучения школьников.

Социально-психологическая компетенция (ОК 3)

Социально-психологическая компетенция или межличностная компетенция (ОК 3) относится к способности руководителей образовательных учреждений системы общего образования строить и поддерживать оптимальные отношения с людьми (общественностью, учредителями, родителями и другими заинтересованными сторонами).

Наличие указанной компетенции в области межличностных отношений требует развития определенных социальных навыков, таких,

как понимание других людей и их поведения, навыков взаимодействия с окружающими, создания у людей должной мотивации, толерантности, а также умения предотвращать и разрешать конфликты, умения эффективной организации собственного времени и времени сотрудников образовательного учреждения, включая и школьников – владение навыками персонального и корпоративного тайм-менеджмента.

Умение грамотно и «бескровно» внедрить в учреждении «правила игры», оптимизирующие затраты времени всех сотрудников образовательного учреждения, составляет еще одну важнейшую функцию руководителей.

Социально компетентный руководитель способен поставить себя на место другого человека, правильно оценить его ожидания и выстроить свое поведение с учетом этих ожиданий. Это способность и готовность вести себя социально адекватно.

Таким образом, структурно социально-психологическая компетенция (ОК 3) состоит из трех компонентов: когнитивного, деятельностного и ценностного (см. таблицу 3).

Таблица 3

Структура социально-психологической компетенции (ОК 3)

Когнитивный компонент ОК 3	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none">– общие социальные императивы, установленные политической властью или законами и иными нормативными актами, регулирующие общественные отношения и неспецифические для профессиональной деятельности, а также корпоративные нормы педагогического сообщества;– сформированное представление о желаемых социальных ролях и статусах и способах их развития и повышения;– правила поведения в экстремальных ситуациях: под дождем, градом, при сильном ветре, во время грозы, наводнении, пожаре, террористическом акте, несчастном случае и др.;– правила личной гигиены, уметь заботиться о собственном здоровье, личной безопасности;– правила тайм менеджмента;– о системах социальных норм и ценностей в России и других странах;– нормы поведения в многонациональном, многокультурном, многоконфессиональном обществе.
-----------------------------------	---

Уметь:

- организовать для себя круг общения, завоевать доверие и уважение;
- заставить других подчиняться: убеждать, понимать цели, потребности и возможности людей и выстраивать систему стимулирования к желаемым действиям, завоевать авторитет, при необходимости – сформировать команду;
- действовать в сфере трудовых отношений в соответствии с личной и общественной пользой;
- определять свое место и роль в окружающем мире, в семье, в коллективе, государстве;
- применять культурные нормы и традиции в собственной деятельности.

Владеть (навыки):

- опытом выполнения типичных социальных ролей: управленца (руководителя) образовательных учреждений системы общего образования, педагога-предметника, педагога-воспитателя, семьянина, гражданина, собственника, потребителя, покупателя;
- опытом ориентации в экологической деятельности в природной среде;
- этикой трудовых и гражданских взаимоотношений в рамках корпоративной (организационной) культуры образовательных учреждений системы общего образования;
- элементами художественно-творческих компетенций читателя, слушателя, исполнителя, зрителя, писателя и др.;
- эффективными способами организации свободного и рабочего времени (технологиями тайм менеджмента);
- способами физического самосовершенствования, эмоциональной саморегуляции, самоподдержки и самоконтроля;
- способами оказания первой медицинской помощи;
- элементами психофизиологической грамотности, половой культуры и поведения.

Ценностный компонент	<p>Наличие:</p> <ul style="list-style-type: none"> – толерантности к различным мнениям, умение их использовать, гибкость, адаптивность к ситуации; – толерантности к кросскультурным, национальным, конфессиональным различиям; – независимости, самостоятельности в принятии решений, устойчивости к психологическому, идеологическому и политическому «давлению»; – лидерских качеств; – позитивного отношения к своему здоровью; – нравственного отношения к охране природы и сохранению чистоты окружающей среды.
-----------------------------	--

Информационно-аналитическая компетенция (ОК 4)

Информационно-аналитическая компетенция (ОК 4) – данная компетенция многопланова, так как для выработки соответствующих способностей руководителей требуется значительное интеллектуальное развитие, проявление таких качеств, как абстрактное мышление, алгоритмическое мышление, саморефлексия, определение собственной позиции и т.д., к примеру, выбор значимой для управленца информационно-коммуникационной технологии (далее – ИКТ) требует развития таких личных качеств, как самостоятельность и критичность. Значит, необходимы различные типы действий: умение действовать автономно, использовать интерактивные режимы ИКТ, входить в различные социальные группы и функционировать в них.

Информационно-аналитическая компетенция управленческих кадров образовательных учреждений общего образования пронизывает все виды их деятельности и носит «надпредметный», общеобразовательный, общеинтеллектуальный характер.

Связано это, в первую очередь, с необходимостью и готовностью работать в новой информационной образовательной среде школы, принципиальное отличие которой от традиционной образовательной среды заключается в специфике ее технологической подсистемы, т.к. интеграция ИКТ в образовательный процесс образовательных учреждений системы общего образования сопровождается радикальными изменениями во всех других подсистемах образовательной среды: организационной, экономической, теоретико-методологической, дидактической.

Построение современного образовательного процесса в образовательном учреждении, обеспечение адаптации обучающихся к современным условиям, самореализации и раскрытия творческого потенциала личности требует разработки и внедрения иных образовательных технологий, предполагающих широкое использование современных средств и оптимальное сочетание традиционных форм, методов обучения и современных ИКТ.

Понятие «информационно-аналитическая компетенция» управленческих кадров образовательных учреждений системы общего образования не является однозначно определенным. Данная компетенция рассматривается, и как составляющую профессиональной компетентности, и как составляющую информационной культуры личности, т.е. как общую компетенцию.

К числу значимых признаков относят знание информатики как предмета, использование компьютера в качестве необходимого технического средства, выраженность активной социальной позиции и мотивации субъектов образовательной среды, совокупность знаний, умений и навыков по поиску, информационному анализу и использованию информации.

В качестве основных принципов формирования информационно-аналитической компетенции руководителей образовательных учреждений

системы общего образования следует выделять, в первую очередь, принцип профессиональной направленности и принцип комплексной информатизации образовательного процесса в образовательных учреждениях системы общего образования. При этом принцип профессиональной направленности предполагает сочетание теоретического обучения и подготовки управленца к активному использованию ИКТ в профессиональной деятельности в соответствии с личными интересами и задачами образования, а реализация принципа комплексной информатизации образовательного процесса – предусматривает определение комплекса ИКТ, позволяющего сформировать информационно-аналитическую компетенцию управленческих кадров образовательных учреждений системы общего образования требуемого квалификационного уровня.

Для эффективного использования возможностей информационной образовательной среды руководитель образовательных учреждений системы общего образования должен обладать полным набором пользовательских, ориентировочных, инструментальных компетенций. Являясь участником единой информационной образовательной среды, руководитель образовательных учреждений системы общего образования должен уметь формировать локальную информационную образовательную среду на своем рабочем месте, т.н. информатизация рабочего места руководителя (менеджера).

Под локальной информационной образовательной средой руководителя образовательных учреждений системы общего образования обычно понимается специально организованный комплекс компонентов ИКТ, обеспечивающих системную интеграцию ИКТ во внутреннюю среду образовательного учреждения, с целью построения цельной организационно-управленческой системы.

Информационно-аналитическая компетенция управленца-педагога

должна постоянно развиваться путем методической поддержки в области применения ИКТ в образовательном процессе, включая сетевую инфраструктуру поддержки инновационной деятельности не только как управленцев, но и как педагогов, т.е. в области использования ИКТ в образовательном процессе.

Информационно-аналитическая компетенция (ОК 4) современного руководителя образовательных учреждений системы общего образования, определяющая его готовность к работе в новых условиях информатизации образования имеет три компонента: когнитивный, деятельностный и ценностный (см. таблицу 4).

Таблица 4

Структура информационно-аналитической компетенции (ОК 4)

КОГНИТИВНЫЙ КОМПОНЕНТ ОК 4	<ul style="list-style-type: none">– особый тип организации предметно-специальных знаний, позволяющих правильно оценивать ситуацию и принимать эффективные решения в профессионально-педагогической деятельности, используя ИКТ;– знание технологий создания, редактирования, сохранения, копирования и переноса информации в электронном виде;– знание программного обеспечения единой и локальной информационных сред образовательных учреждений системы общего образования.
-----------------------------------	---

Деятельностный компонент ОК 4	<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – решать профессиональные задачи с использованием современных средств и методов информатики и информационно-коммуникационных технологий (ИКТ); – использовать средства ИКТ в профессиональной педагогической и управленческой деятельности; – представлять информацию средствами презентационных технологий; – выбрать способ сетевого взаимодействия (или их комбинации), наиболее соответствующего характеру проблемы и позволяющего выработать пути ее решения наиболее оптимальными способами). <p>Владеть (навыки):</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыком эффективного поиска информации в сети Интернет и т.д.; – общими приемами создания, редактирования, сохранения, копирования и переноса информации в электронном виде;
Ценностный компонент ОК 4	<ul style="list-style-type: none"> – следовать нормам безопасности информационного пространства образовательного учреждения; – пропагандировать нормы в сфере информационного права.

Развитие информационно-аналитической компетентности руководителя образовательных учреждений системы общего образования происходит не только в процессе его управленческой деятельности, но и в процессе его педагогической деятельности и осуществляется путем:

- поддержки его мотивации к образованию и самообразованию

средствами ИКТ;

– программно-аппаратного обновления и сопровождения функционирования оборудования и информационных ресурсов в единой информационной среде образовательных учреждений системы общего образования, а также в предоставлении доступа к Интернету;

– информационно-методического сопровождения педагогической деятельности управленческих кадров образовательных учреждений системы общего образования с использованием ИКТ;

– использования ресурсов единой и локальной информационных образовательных сред в образовательных учреждениях системы общего образования.

Коммуникативная компетенция (ОК 5)

Выделяют следующие составляющие компетенции:

– **Лингвистическую** – предполагает не только владение родным и иностранным языком, но и предполагает умения и навыки употребления тех или иных слов, грамматических конструкций в конкретных условиях и ситуациях общения.

– **Коммуникативно-диагностическую** – диагностика социально-психологической ситуации в условии будущей коммуникативной деятельности, выявление возможных социально-психологических противоречий, с которыми возможно предстоит столкнуться личности в общении.

– **Коммуникативно-программирующую** – подготовка программы общения, разработка текстов для общения, выбор стиля, позиции и дистанции общения.

– **Коммуникативно-организационную** – организация внимания партнёров по общению, стимулирование их коммуникативной активности;

– **Коммуникативно-исполнительскую** – диагноз коммуникативной ситуации, в которой разворачивается общение личности, прогноз развития этой ситуации, осуществляемый по заранее осмысленной индивидуальной программе общения.

Изучив и проанализировав существующие подходы к описанию данной компетенции, мы сделали вывод, что она представляет собой систему внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективного коммуникативного действия в определенном круге ситуаций межличностного взаимодействия, а также выделили когнитивный, деятельностный и ценностный компоненты (см. таблицу 5).

Таблица 5

Структура коммуникативной компетенции (ОК 5)

Когнитивный компонент ОК 5	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none">– характеристики основных каналов коммуникации;– правила согласования знаков, ведущих к образованию текстов для общения;– основы науки о русском и иностранном языке;– комплекс лингвистических понятий;– нормы произношения, слова и правила употребления иностранных слов, их грамматические формы и конструкции;– основные элементы культуры социума или каких-либо его частей, в пределах которых осуществляется взаимодействие, в том числе норм, ценностей, верований, стереотипов, предрассудков.
-----------------------------------	--

Уметь:

- диагностировать социально-психологические ситуации в условиях будущей коммуникативной деятельности;
- выявлять возможные социально-психологические противоречия, с которыми предстоит столкнуться в общении;
- давать социально-психологический прогноз коммуникативной ситуации, в которой предстоит общаться;
- определять характер и прагматические параметры коммуникативной ситуации для выбора релевантных ей коммуникативных средств;
- выдвигать и отстаивать свои цели в ассертивной форме;
- найти адекватную теме общения коммуникативную структуру, соответствующую цели общения;
- вступать в контакт;
- передать коммуникативное содержание в соответствии с социальным контекстом;
- стимулировать партнера к коммуникативной активности, к прояснению его позиции;
- варьировать коммуникативными средствами в зависимости от динамики коммуникативной ситуации;
- задавать вопросы;
- использовать различные способы выражения одной и той же мысли (владеть синонимией) адекватно реальной речевой обстановке (коммуникативной ситуации).

Владеть (навыки):

- навыком подготовки программы общения;
- способностью к обработке массивов информации различного объема;
- навыком выбора стиля, позиции и дистанции общения;
- средствами организации внимания партнёров по общению;
- способностью осуществлять социально-психологическое управление процессами саморегуляции;
- навыком идентификации и преодоления коммуникативных

<p>шумов и барьеров коммуникации;</p> <ul style="list-style-type: none">– кодовыми системами вербальной и невербальной коммуникации;– опытом в коммуникативной интроспекции и рефлексии;– способностью к эмпатии;– опытом в своевременном разрешении коммуникативных конфликтных ситуаций; <p>– способностью диагностировать, анализировать и прогнозировать развитие коммуникативной ситуации, которая разворачивается при общении руководителя с родителями, школьниками, педагогическими работниками и т.п.</p> <ul style="list-style-type: none">– владения кодовыми системами вербальной и невербальной коммуникации;– коммуникативной интроспекцией и рефлексией;– в своевременном разрешении коммуникативных конфликтных ситуаций.
--

Ценностный компонент ОК 5	<ul style="list-style-type: none"> – способность к эмпатии; – диагноз и прогноз развития коммуникативной ситуации, в которой разворачивается при общении личности руководителя с родителями, школьниками, педагогическими работниками и т.п.; – понимание культур и обычаев других стран. Принятие различий и мультикультурности (способность работать в иной культурной среде; межкультурная коммуникация); – социальная коммуникативность (социальное взаимодействие, социальная интерактивность, социальное одобрение, коммуникативная компетентность); – ценностное отношение к педагогической профессии; – толерантность, гуманистические и демократические ценностные ориентации; – уважение и осознание значимости других людей.
----------------------------------	--

Коммуникативное мастерство руководителя проявляется как умение найти адекватную теме общения коммуникативную структуру, соответствующую цели общения, и умение реализовать коммуникативный замысел непосредственно в общении, т.е. продемонстрировать коммуникативно-исполнительскую технику общения, а также навыки эмоционально-психологического саморегулирования как управление своей психофизической органикой, в результате чего личность руководителя достигает адекватного коммуникативно-исполнительской деятельности эмоционально-психологического состояния.

**Перечень
профессиональных (ПК) компетенций
управленческих кадров учреждений общего образования**

Перечень профессиональных компетенций управленческих кадров учреждений общего образования (далее – Перечень) включает следующие управленческо-содержательные функции (функции-задачи), выступающие и в качестве профессиональных компетенций управленческих кадров образовательных учреждений общего образования:

1. Педагогическая область задач:

- Учебно-методическая компетенция (ПК 1).
- Психолого-педагогическая компетенция (ПК 2).
- Научно-исследовательская компетенция (ПК 3).

2. Экономическая область задач:

- Экономическая компетенция (ПК 4);
- Маркетинговая компетенция (ПК 5).

3. Нормативно-правовая область задач:

Нормативно-правовая компетенция (ПК 6).

4. Административно-хозяйственная область задач:

Информационно-технологическая компетенция (ПК 7).

5. Управленческая (планирование, организация, контроль, мотивация) область задач:

- Проектировочная компетенция (ПК 8).
- Организационная компетенция (ПК 9).
- Коммуникативно-прикладная компетенция (ПК 10).
- Мобилизационная компетенция (ПК 11).
- Компетенция управления знаниями (ПК 12).
- Компетенция управления качеством (ПК 13).
- Лидерская компетенция (ПК 14).

Профессиональные компетенции включают процессуальные действия руководителей образовательных учреждений системы общего образования, т.е. управленческие процедуры, выступающие в роли компетенций: анализ (внешней и внутришкольной информации), целеполагание (прогнозирование), принятие управленческого решения (планирование как частный случай принятия управленческого решения), организация (включающая регулирование и корректировку), контроль (как элемент налаживания обратной связи, получения информации) и т.п.

Представленные 14 профессиональных компетенций управленческих кадров учреждений общего образования проявляются во всей совокупности реальных должностных обязанностей руководителей, для надлежащего выполнения которых управленец должен обладать необходимой подготовкой и действовать сообразно требованиям служебного и общественного долга.

Педагогическая область задач

Учебно-методическая компетенция (ПК 1) – эта профессиональная компетенция управленческих кадров образовательных учреждений системы общего образования обеспечивает разработку и реализацию учебных программ для развития образовательных систем. Учебно-методическая деятельность управленцев связана с обучением педагогов образовательного учреждения, с сопровождением их деятельности. Цель учебно-методической деятельности – обслуживание практики обучения.

Функции учебно-методической деятельности управленческих кадров:

- аналитическая;
- проектировочная, связанная с перспективным планированием и разработкой содержания обучения, планированием и подготовкой обучающей деятельности;

– конструктивная, включающая систему действий, связанных с планированием предстоящего занятия (отбором, композиционным оформлением учебной информации), представление форм предъявления учебного материала, ведущих к взаимодействию педагога и учащихся в процессе формирования новых знаний и профессиональных умений и навыков;

– нормативная, способствующая выполнению образовательных стандартов, требований учебных программ, условий осуществления образовательного процесса в образовательных учреждениях системы общего образования;

– исследовательская.

Объектом учебно-методической деятельности управленца является процесс формирования профессиональных знаний, умений и навыков у педагогов. Предмет учебно-методической деятельности составляют различные приемы и методы, способы реализации и регуляции процесса формирования новых знаний и умений с учетом специфики содержания конкретной учебной дисциплины.

Эта деятельность проявляется опосредованно через методические продукты (результаты), созданные в ходе методического проектирования и конструирования. Педагогическими продуктами (результатами) учебно-методической деятельности являются:

методически переработанный, отобранный учебный материал в различных формах представления информации;

алгоритмы решения задач;

листы рабочей тетради;

приемы, методы обучения;

методическое обеспечение учебной дисциплины;

учебные программы;

обучающие программы и т.д.

Продуктами методической деятельности пользуются учащиеся на уроках.

Таким образом, под учебно-методической компетенцией (ПК 1) мы определяем – профессиональную компетенцию управленца-педагога, выраженную в знаниях, умениях, способностях и самостоятельном опыте по проектированию, разработке и конструированию, исследованию средств обучения, позволяющих осуществлять регуляцию обучающей и учебной деятельности по отдельному предмету или циклу учебных дисциплин в образовательных учреждениях системы общего образования и состоящую из трех компонентов: когнитивного, деятельностного и ценностного.

Когнитивный компонент ПК 1

Знать:

- виды учебно-методической деятельности (устойчивые процедуры осуществления планирования, конструирования, выбора и применения средств обучения конкретному предмету, обуславливающие их развитие и совершенствование);
- учебно-программную документацию, методические комплексы по предметам преподавания;
- о методическом анализе учебного материала;
- о методах календарно-тематического планирования предметов;
- о моделировании и конструировании форм предъявления учебной информации на уроке;
- о конструировании деятельности учащихся по формированию теоретических понятий и практических умений;
- о методиках обучения по предметам;
- о разработке видов и форм контроля знаний, умений и навыков учащихся по предметам;
- об управлении деятельности учащихся на уроке;

– дидактико-методическими основами деятельности педагога учреждения общего образования.

Деятельностный компонент ПК 1

Уметь:

- проводить анализ учебно-программной документации;
- подбирать учебную литературу для изучения конкретной темы учебной дисциплины;
- выполнять логико-дидактический анализ содержания учебного материала учебника;
- проводить методический анализ локального отрезка учебной информации;
- разрабатывать различные формы предъявления учебного материала: блок-схемы, алгоритмы решения задач, опорные конспекты и т.д.;
- располагать учебный материал на доске, оформлять решение задач;
- разрабатывать различные формы определения уровня сформированности знаний и умений учащихся;
- разрабатывать различные формы организации учебной и учебно-практической деятельности учащихся;
- проводить анализ уроков;
- планировать систему уроков по изучаемой теме на основе методического анализа;
- конструировать учебные и практические задачи и отбирать соответствующие учебные действия и практические операции;
- организовывать деятельность учащихся на уроке и управлять ею;
- решать учебные и самообразовательные задачи;
- связывать воедино и использовать отдельные части знания;

- извлекать выгоду (пользу) из образовательного опыта;
- принимать на себя ответственность за получаемое образование;
- разрабатывать содержание обучения, планировать и проводить разные типы и виды занятий по теоретическому и практическому обучению в образовательных учреждениях;
 - выбирать средства и методы обучения, оптимальную модель профессионального поведения с учетом реальной ситуации;
 - разрабатывать комплексы дидактических средств обучения и адаптировать их к реальным условиям учебного процесса в образовательном учреждении;
 - проводить самодиагностику педагогических способностей и умений, профессионально значимых качеств личности педагога;
 - осуществлять дидактическое проектирование учебного процесса, планировать деятельность педагога и конструировать деятельность учащихся при формировании ключевых знаний и умений;
 - управлять учебно-познавательной деятельностью учащихся;
 - измерять и оценивать уровень сформированности знаний и умений учащихся;
 - самостоятельно разрабатывать методику преподавания таких предметов, по которым в вузе педагог получил лишь предметные, а не методические знания;
 - переносить технологический опыт, полученный при разработке методики обучения одному предмету, на проектные работы, связанные с преподаванием другого предмета;
 - проводить занятия по предмету с последующим анализом результатов обучения учащихся, диагностикой реализации целей обучения и корректировкой учебного процесса;
 - самостоятельно работать с научной, методической и учебной литературой;

- проводить самоанализ своей деятельности, оценивать её результаты и проводить корректировку;
- адекватно подбирать приемы и методы работы в рамках одного занятия или цикла занятий по предмету;
- гибко адаптировать технологии преподавания (воспитания) к возрастным особенностям обучающихся (воспитанников), уровню их подготовленности, их интересам, менять выбор методов с учетом конкретных условий;
- использовать методы, побуждающие детей рассуждать;
- использовать в обучении методические материалы и дополнительные источники;
- вносить коррективы в методы преподавания в зависимости от сложившейся ситуации;
- владеть современными методами обучения (современные информационно-коммуникативные технологии);
- сочетать теоретическое знание предмета с пониманием возможностей его практического применения и умеет применять данное знание;
- строить межпредметные связи в образовательном процессе.

Навыки:

- анализа методических разработок;
- применения методических рекомендаций, методик и технологий обучения на практике;
- создания вариативной методики обучения в зависимости от целей и реальных условий обучения;
- создания собственной методической системы обучения и представления ее в методических рекомендациях.

Ценностный компонент ПК 1

- высокое чувство ответственности за проделанную работу по обучению и поддержке педагогов;
- ценностное отношение к педагогической профессии;
- уважение и осознание значимости других учителей;
- следовать ценностям корпоративной культуры образовательного учреждений системы общего образования;
- трудолюбие, новаторство, принципиальность, добросовестность, честность;
- толерантность, гуманистические и демократические ценностные ориентации;
- любознательность, креативность, инициативность;
- нравственный долг, гуманизм, высокий уровень гражданственности и ответственности, профессиональная честь.

Психолого-педагогическая компетенция (ПК 2) – это профессиональная компетенция управленческих кадров (разных уровней иерархии), которые помимо функций управленцев выполняют также и функции воспитателя и учителя школы.

Психолого-педагогическая компетенция понимается как совокупность определенных качеств (свойств) личности с высоким уровнем подготовленности к педагогической деятельности и эффективному взаимодействию с педагогами и учащимися в образовательном процессе. Содержание и структура данной компетенции отражает специфику деятельности управленческих кадров образовательных учреждений системы общего образования, которые по своему профессиональному образованию в первую очередь являются педагогами школы, поэтому состоит из трех компонентов: когнитивного, деятельностного и ценностного, но в деятельностном компоненте данной

компетенции можно выделить следующие блоки: аналитический, социокультурный, социально-педагогический.

Аналитический блок позволяет управленцу-педагогу принимать эффективные решения по конкретным задачам в воспитательной работе:

- овладение методом научного исследования явлений и процессов воспитательной работы;
- разработка методик изучения педагогов и учащихся (образовательный статус, уровень воспитания, творческие предпочтения, организация свободного времени);
- обучение анализу конкретных воспитательных ситуаций и выработке конкретных решений;
- разработка научно-методических принципов системного анализа состояния и перспектив развития воспитательной работы в школе;
- проектирование содержания мониторинга изучения актуальных проблем личностного развития детей в едином воспитательном пространстве.

Социокультурный блок направлен на анализ действий педагогов по организации разнообразной деятельности в области культуры и свободного времени учащихся:

- использование технологии изучения потребностей, интересов и желаний ребят в организации и проведении внеклассных мероприятий;
- сохранение и обогащение опыта культурной деятельности народов России;
- обеспечение развития детской личности на ценностях, нормах и традициях российской культуры;
- организация развития способностей и потребностей юношества в свободное время;
- разработка системы освоения детьми природной среды.

Социально-педагогический блок реализуется на основе создания

опыта взаимодействия управленцев-педагогов с классными руководителями, социальными педагогами и школьными психологами и анализе их действий по:

- поддержанию партнерских отношений с семьей ребенка, совместное решение детских проблем;
- наполнению воспитательным содержанием социальной среды, оказывающей решающее воздействие на развитие детской личности;
- формированию социально-психологического климата, способствующего продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию подростков в детском коллективе;
- овладению формами и методами обучения детей различным видам социальной деятельности и межличностного взаимодействия;
- знанию государственных и законодательных мер, направленных на охрану прав детской личности, ее общественных, образовательных и воспитательных интересов;
- изучению этики общественной жизни, прав и обязанностей юношества в обществе.

Когнитивный компонент ПК 2

Знать:

- о сущности, содержании и структуре образовательного процесса в образовательном учреждении системы общего образования;
- о принципах ресурсообеспечения и ресурсосбережения (в том числе здоровьесбережения) в образовательном учреждении общего образования;
- об организации воспитательной работы и её методическом обеспечении;
- об экспертизе образовательных инноваций и проектов, организации мониторинга их реализации;
- о целесообразности и целеполагании при выполнении

государственных образовательных стандартов общего образования;

- о системности, системном «видении» объектов и субъектов педагогического процесса (в планах, программах, концепции) в образовательном учреждении общего образования;

- теоретические основы проектирования форм организации учебной и внеучебной деятельности;

- содержание школьного образования и обучения в различных типах образовательных учреждений общего образования, факторы, его определяющие;

- принципы разработки и анализа учебного плана, учебной программы предмета и другой учебно-программной документации;

- методы, средства и формы теоретического и практического образования и обучения: понятие, сущность и характеристику;

- содержание дидактической деятельности педагога: цели, содержание и технологии дидактического проектирования процесса обучения и характеристику технологической деятельности;

- методы целевой ориентации, стимулирования и мотивации учения, формирование новых знаний, умений, навыков; приемы оптимизации форм, методов и средств в ходе реализации педагогических проектов;

- вопросы совершенствования учебно-воспитательного процесса и основные направления повышения эффективности обучения;

- содержание и организацию методической работы в образовательном учреждении общего образования;

- о статистическом подходе в управлении (диагностика, статистический контроль).

Деятельностный компонент ПК 2

Уметь:

- адаптировать методические разработки к условиям реального

учебного процесса;

- самостоятельно работать со специальной и справочной литературой;

- применять нормативные документы, регламентирующие содержание образования и обучения в образовательных учреждениях общего образования.

Владеть:

- приемами анализа, проектирования, оценки и коррекции образовательного процесса в школе, навыками анализа учебно-воспитательных ситуаций, технологий педагогического общения;

- методиками проектирования педагогических технологий для подготовки к учебным занятиям.

Ценностный компонент ПК 2

- ценностное отношение к педагогической профессии;
- высокое чувство ответственности за проделанную работу по наставничеству с педагогами и обучению и воспитанию школьников;

- толерантность, гуманистические и демократические ценностные ориентации;

- уважение и осознание значимости других учителей;

- следовать ценностям корпоративной культуры образовательного учреждения;

- трудолюбие, новаторство, принципиальность, добросовестность, честность;

- любознательность, креативность, инициативность;

- нравственный долг, гуманизм, высокий уровень гражданской ответственности и ответственности, профессиональная честь.

Научно-исследовательская компетенция (ПК 3) отражает способность управленческих кадров образовательных учреждений общего

образования организовывать и проводить научные исследования, а также работать с информацией, управлять информационными потоками, процессами обучения, повышения квалификации и переподготовки и стажировки работников образовательного учреждения системы общего образования.

Научно-исследовательская компетенция (ПК 3) включает в себя такие навыки управления знаниями, как умение «учиться и учить других на протяжении жизни», поиск информации, концептуальное, аналитическое мышление, решение проблем, понимание сущности процессов организационного развития, обеспечение процесса приобретения педагогическими работниками и сотрудниками образовательного учреждения системы общего образования новых профессионально-педагогических знаний, навыков и компетенций.

Научно-исследовательская компетенция (ПК 3) состоит из трех компонентов: когнитивного, деятельностного и ценностного.

Когнитивный компонент ПК 3

Знать:

- основы диалектики научных исследований;
- задачи и методы теоретического исследования;
- виды моделей;
- классификацию, типы и задачи эксперимента;
- метрологическое обеспечение экспериментальных исследований;
- влияние психологических факторов на ход и качество эксперимента;
- основы теории случайных ошибок и методов оценки случайных погрешностей в измерениях;
- методы графической обработки результатов экспериментов;
- методы подбора эмпирических формул;

- оформление результатов научных исследований;
- о внедрении научных исследований.

Деятельностный компонент ПК 3

Уметь:

- ставить и решать прикладные исследовательские задачи;
- проводить научные эксперименты, оценивать результаты исследований;
- анализировать, синтезировать и критически резюмировать различную информацию;
- разрабатывать теоретические модели педагогических процессов;
- выполнять математическое моделирование образовательного процесса с использованием современных технологий проведения научных исследований;
- выполнять сбор, обработку, анализ, систематизацию и обобщение научно-педагогической информации, зарубежного и отечественного опыта по направлению исследований, выбирать методы и средства решения практических задач;
- разрабатывать методики, рабочие планы и программы проведения научных исследований, готовить отдельные задания для исполнителей, научно-исследовательские отчеты, обзоры и публикации по результатам выполненных исследований;
- осуществлять фиксацию и защиту интеллектуальной собственности;
- осуществлять апробацию и внедрение результатов исследования в практику как управленческой, так и педагогической деятельности.

Владеть:

- способностью участвовать в разработке учебных программ на

основе изучения научной и научно-методической литературы, а также собственных результатов исследований;

- способностью анализировать и критически переосмысливать накопленный опыт, изменять при необходимости профиль своей профессиональной деятельности;

- способностью самостоятельно повышать уровень профессиональных знаний, реализуя специальные средства и методы получения нового знания, и использовать приобретенные знания и умения в практической педагогической деятельности;

- способностью на научной основе организовать свой труд, самостоятельно оценивать результаты своей деятельности;

- способностью представлять результаты научной деятельности в устной и письменной формах (отчетах, справках, докладах, научных публикациях);

- навыками ведения научной дискуссии и аргументирования в научном споре, в части структуры, стиля, теоретических основ представления результатов научной педагогической деятельности.

Ценностный компонент ПК 3

- преданность науке, служение истине;

- трудолюбие, новаторство, принципиальность, добросовестность, честность;

- доказательность идей, принципиальность и бескомпромиссность, критическое отношение к догмам, ко всякого рода авторитетам;

- критически-рефлексивное мышление;

- уважение труда своих предшественников, коллег, оппонентов;

- порядочность, человечность, интернационализм;

- адекватное отношение к плюрализму мнений и истин, критичность и самокритичность;

- культурность, корректность в научном споре, полемике и дискуссии;
- нравственный долг, гуманизм, высокий уровень гражданственности и ответственности, профессиональная честь.

Экономическая область задач

Экономическая компетенция ПК 4 обеспечивает организацию и контроль основных направлений административно-хозяйственной и финансовой деятельности учреждения.

Экономическая компетенция (ПК 4) структурно состоит из трех компонентов: когнитивного, деятельностного и ценностного.

Когнитивный компонент ПК 4

Знать:

- экономические основы развития организации;
- основы бухгалтерского учета;
- основы организации труда и заработной платы работников образовательных учреждений общего образования;
- сущность фискальной и денежно-кредитной, социальной и инвестиционной политики;
- трудовое, бюджетное, налоговое законодательство в части, касающейся регулирования деятельности образовательных учреждений и органов управления образованием различных уровней;
- о различных структурах рынков и возможные способы проводить анализ конкурентной среды отрасли.

Деятельностный компонент ПК 4

Уметь:

- в пределах своих полномочий распоряжаться бюджетными средствами, обеспечивать результативность и эффективность их использования;

- в пределах установленных средств формировать фонд оплаты труда с разделением его на базовую и стимулирующую часть;
- принимать обоснованные экономические решения, прогнозировать и оценивать последствия своих решений;
- обеспечивать установление заработной платы работников образовательного учреждения, в том числе стимулирующей части (надбавок, доплат к окладам (должностным окладам) ставкам заработной платы работников) выплату в полном размере причитающейся работникам заработной платы в сроки, установленные коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами;
- определять направления совершенствования финансово-экономического контроля в образовательном учреждении: применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели;
- анализировать финансовую отчетность и принимать обоснованные инвестиционные, кредитные и финансовые решения;
- оценивать эффективность использования различных систем учета и распределения затрат и принимать обоснованные управленческие решения на основе данных управленческого учета;
- проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования;
- оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности.

Владеть:

- техниками, методами контроля и анализа хозяйственной деятельности и основами организации экономической деятельности учреждения;
- методами привлечения дополнительных внебюджетных

средств в сфере образования;

– методами адекватной оценки качества финансово-экономических планов деятельности образовательных учреждений и совершенствования планирования.

Ценностный компонент ПК 4

– добросовестность, порядочность и честность;
– принципиальность и бескомпромиссность;
– критически-рефлексивное мышление;
– нравственный долг, высокий уровень гражданственности и ответственности, профессиональная честь.

Маркетинговая компетенция (ПК 5) – это совокупность рекламной и маркетинговой компетенций, которые необходимы руководителю для налаживания или поддержания взаимовыгодных связей между организацией и общественностью, от которой зависит ее успех или неудача. Это система информационно-аналитических и процедурно-технологических действий, предполагающих создание и распространение посланий, направленных на гармонизацию взаимоотношений между участниками педагогических программ и проектов. Это система знаний, умений и навыков по организации и проведению рекламных и маркетинговых кампаний.

Служебная деятельность руководителя образовательного учреждения системы общего образования предполагает, помимо выполнения своих прямых служебных обязанностей, установление взаимодействий с различными представителями общественности – гражданами, представителями коммерческих и общественных организаций, подразделений органов власти, а, следовательно, мы можем сделать вывод, что элементы деятельности по связям с общественностью, рекламной деятельностью, проведению маркетинговых акций и т.п.

присутствуют в повседневной работе большинства руководителей образовательных учреждений.

Маркетинговая компетенция (ПК 5) управленцев образовательных учреждений общего образования нацелена не только на всестороннее разъяснение существующих социально-экономических проблем, но и на создание положительного образа образовательного учреждения и его управленческих кадров. Данный результат, может быть, достигнут не только благодаря грамотному привлечению к работе средств массовой информации, но и осознание руководителем того, что именно он, его внешний вид, манера общаться, действия, поступки в отношении представителей внешней среды являются одним из важнейших элементов в формировании общественного мнения в отношении образовательного учреждения в целом.

Нельзя не согласиться с тем, что имидж – это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, а поэтому правильного выбора своей модели поведения. В идеале имидж руководителя образовательного учреждения системы общего образования должен стать ответом на желания общественности. Таким образом, можно констатировать, что владение маркетинговой компетенцией является неотъемлемым условием для успешной деятельности руководителей образовательного учреждения системы общего образования, и в этом аспекте очевидна необходимость обладания специалистами не только специальными навыками и умениями, управленческими знаниями, а также ясным представлением содержательной основы данной компетенции.

Структура Маркетинговой компетенции (ПК 5) состоит из трех компонентов: когнитивного, деятельностного и ценностного.

Когнитивный компонент ПК 5

Знать:

- основы маркетинга;

- общую методологию PR;
- законодательство о рекламе;
- основные PR-средства работы (средства массовой информации, корпоративный бюллетень, ассоциации, антураж, информация и т.д.);
- принципы планирования PR, PR-кампаний;
- методы организации и проведения PR-кампаний;
- структуру и функции средств массовой информации;
- методику работы со средствами массовой информации;
- основные принципы клиентского PR, внутрикорпоративного PR;
- основные принципы работы с конкурентной средой;
- историю своего образовательного учреждения.
- информацию о ключевых вопросах и технологиях государственного регулирования в российской системе общего образования для четкого и убедительного публичного изложения.

Деятельностный компонент ПК 5

Уметь:

- организовать и подготовить пресс-релизы, информационные сообщения, проведение брифингов, пресс-конференций и т.п.;
- разрабатывать рекламные обращения: разработка рекламной идеи для полиграфии и для печатных СМИ;
- разработать рекламную идею логотипа, фирменного стиля, бренда;
- применять на практике методы определения целевых аудиторий;
- адаптировать лучшие практики зарубежного управления к своей профессиональной деятельности;
- анализировать и оценивать социально-значимые явления, события, процессы;
- предупреждать и разрешать конфликтные ситуации при взаимодействии с представителями общественности;

- понимать основные закономерности и владение базовыми технологиями формирования общественного мнения;

Навыки:

- медиа-планирования;
- планирования и организации промо-акций;
- публичных презентаций и выступлений;
- написания PR-статей или оценки их качества;
- способность представлять интересы и официальную информацию об образовательном учреждении общего образования перед органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, государственными и муниципальными организациями, предприятиями и учреждениями, политическими партиями, общественно-политическими и некоммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой коммуникации, гражданами;

- способность выявлять информацию, необходимую для принятия решений, при получении «обратной связи» в профессиональной деятельности;

- владеть основными технологиями формирования и продвижения имиджа образовательного учреждения.

Ценностный компонент ПК 5

- мотивация к развитию – желание и способности к постоянному профессиональному росту и саморазвитию;

- креативность – способность генерировать идеи, нестандартные подходы в организации маркетинговой и рекламной кампании;

- ориентация на результат – стремление соответствовать установленным стандартам или превосходить их;

- гибкость – способность адаптироваться и эффективно работать в самых различных ситуациях, с самыми разными людьми или группами.

Предполагает понимание и принятие во внимание различные, в том числе противоположные мнения о проблеме, адаптацию собственного подхода в соответствии с требованиями изменившейся ситуации, а также способность инициировать или с готовностью воспринимать изменения в своем образовательном учреждении или в своей управленческой деятельности.

Нормативно-правовая область задач

Нормативно-правовая компетенция (ПК 6) характеризуется концентрацией правовых средств в руках управленцев-профессионалов, которые владеют логикой управления, подчинением правовых ресурсов ценностям и иерархии социального управления. Нормативно-правовая компетенция (ПК 6) рационализирует решения, так как при этом осуществляется процедура официализации, возведения управленческих решений в статус официальных, подлежащих исполнению независимо от интересов управленцев.

Роль нормативно-правовой компетенции ПК 6 в управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений системы общего образования определяется организационно-регулятивным и мобилизационным потенциалом. Данная компетенция связана: с целевой моделью управления, функциональной связью правовых норм с социальными приоритетами; с контролем управленческой деятельности, подбором управленческих кадров, обеспечением их взаимодействия при стабильных нормах социального управления и состоит из трех компонентов: когнитивного, деятельностного и ценностного.

Когнитивный компонент ПК 6

Знать:

– особенности функционирования механизма государства, понимание специфики деятельности органов государственного и

муниципального управления, взаимодействия государства и общества;

- нормы законодательства о современном российском и международном образовании;

- нормативно-правовое обеспечение профессиональной деятельности руководителей образовательных учреждений системы общего образования и педагогической деятельности.

Деятельностный компонент ПК 6

Уметь:

- использовать нормативные правовые документы в своей деятельности;

- применять правовую базу о защите детства.

Владеть:

- основными понятиями и категориями теории государства и права;

- основными методами анализа и толкования нормативно-правовых актов;

- навыком реализации нормы материального и процессуального права в профессиональной деятельности;

- навыком применения законодательных актов, определяющих содержание образования.

Ценностный компонент ПК 6

- добросовестность, честность;

- принципиальность и бескомпромиссность;

- критически-рефлексивное мышление;

- порядочность, человечность;

- адекватное отношение к плюрализму мнений и истин, критичность и самокритичность;

- нравственный долг, гуманизм, высокий уровень гражданственности и ответственности, профессиональная честь.

Управленческая деятельность руководителей образовательных учреждений системы общего образования это в первую очередь воздействие на объект управления и получение обратной связи, причем, данное воздействие должно быть в основе своей стандартизировано.

Стандартизация эта должна основываться на нормативно-правовых актах сферы образования Российской Федерации, т.е. обеспечение и защита конституционного права граждан Российской Федерации на образование.

Для реализации педагогического процесса руководителю образовательного учреждения системы общего образования (в частности для обеспечения охраны жизни и здоровья учащихся во время образовательного процесса, участие в самоуправлении и управлении школьным коллективом, разработка совокупности локальных актов образовательного учреждения, определения статуса участников образовательного процесса, разработки должностных инструкций работников образовательных учреждений, определения характеристик квалификационных категорий педагогических работников, определения результативности деятельности работников образования, создания системы государственно-общественного контроля для оценки качества, доступности и эффективности образовательных услуг, расчета фонда стимулирующих выплат и др.) необходимо знание общего и образовательного права, системы законодательства об образовании в Российской Федерации, распределение полномочий на его основе между государственными органами и органами местного самоуправления в сфере образования, а так же перспективы развития законодательства об образовании (см. Таблицу 6.).

Таблица 6

Распределение трудовых функций, основанных на нормативно-правовой компетенции (ПК 6) по видам педагогической деятельности

Виды профессиональной деятельности	Учебно-воспитательная	Разработка на основе нормативно-правовых актов вариативных образовательных программ.
	Социально-педагогическая	Оказание консультативной помощи в области социальной защиты детей. Взаимодействие с родителями в области социальной защиты детей.
	Организационная функция Трудовые функции	Рационально организовывать учебный процесс с целью укрепления и сохранения здоровья школьников; Обеспечивать охрану жизни и здоровья учащихся во время образовательного процесса.

			<p>Разрабатывать на основе типовых нормативно-правовых актов совокупность локальных актов образовательного учреждения:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Анализировать устав и другие локальные нормативно-правовые акты образовательного учреждения в части соблюдения прав граждан на получение образования; правовые, финансово-хозяйственные документы. — Осуществлять сравнительный анализ правового статуса участников образовательного процесса. — Разрабатывать должностные инструкции работников образовательного учреждения. — Определять квалификационные характеристики педагогических работников. — Определять результативность деятельности работников образования на основе критериев: квалификация, компетенция, продуктивность. — Создавать систему государственно-общественного контроля и на основе нормативно-правовых актов оценивать качество, доступность и эффективность образовательных услуг — Рассчитывать фонд стимулирующих выплат.
--	--	--	--

5.Административно-хозяйственная область задач

Информационно-технологическая компетенция ПК 7 – это профессиональная компетенция управленческих кадров учреждений общего образования, которая обеспечивает внедрение и использование информационных технологий в образовательном процессе и управлении учреждением. Информационно-технологическая компетентность ПК 7 рассматривается как интегральное личностное образование, характеризующее зрелую личность человека современного информационного общества и охватывающее три основные подструктуры личности:

- мотивацию (к усвоению и применению компьютерных информационных технологий);
- способности (к восприятию, мыслительной переработке и обмену с другими людьми компьютерных информационных технологий);
- опыт (знания о компьютерных информационных технологиях и умения их применять).

Эти подструктуры образуют три компонента ПК 7 (когнитивный, деятельностный и ценностный).

Когнитивный компонент ПК 7

Знать:

- электронный документооборот;
- технологии работы с пакетами прикладных программ;
- информационные системы управления проектами;
- технологии получение оперативной информации;
- технологии связи с удаленными партнерами;
- технологии ввода и систематизации данных;
- программное обеспечение единой и локальной информационных сред образовательных учреждений системы общего образования.

Деятельностный компонент ПК 7

Уметь:

- решать профессиональные задачи с использованием современных средств и методов информатики и информационно-коммуникационных технологий;
- использовать средства информационно-коммуникационных технологий в профессиональной педагогической и управленческой деятельности.
- представлять информацию средствами презентационных технологий; выбрать способ сетевого взаимодействия (или их комбинации), наиболее соответствующего характеру проблемы и позволяющего выработать пути ее решения наиболее оптимальными способами);
- использовать в образовательном процессе автоматизированные обучающие системы, электронные учебники.

Владеть:

- навыком эффективного поиска информации в сети Интернет и т.д.;
- общими приемами создания, редактирования, сохранения, копирования и переноса информации в электронном виде.

Ценностный компонент ПК 7

- позитивно относиться к исполнению норм безопасности информационного пространства образовательного учреждения;
- пропагандировать нормы в сфере информационного права.

6. *Управленческая (планирование, организация, контроль, мотивация) область задач*

Проектировочная компетенция (ПК 8) – данная профессиональная компетенция обеспечивает предвидение, прогнозирование, планирование и

программирование деятельности учреждения в условиях высокой степени изменчивости среды. Формирование данной компетенции требует от управленца развития стратегического мышления, способностей аналитических действий, привитие практических навыков ставить и решать задачи стратегического менеджмента с целью уменьшения разрывов между намерениями и полученными результатами.

Проектировочная компетенция (ПК 8) структурно состоит из трех компонентов: когнитивного, деятельностного и ценностного.

Когнитивный компонент ПК 8

Знать:

- основные понятия, концепции и модели стратегического планирования и управления;
- современные подходы и тенденции в развитии образовательного учреждения;
- методические основы выбора рациональной формы управления в соответствии с реальной ситуацией;
- вопросы прогнозирования в менеджменте образовательных учреждений общего образования;
- о сущности корпоративной идеологии, стратегических целях и планах организации;
- методы анализа внешней и внутренней среды организации (PEST – анализ, метод SWOT);
- принципы и методы разработки стратегии развития образовательных учреждений системы общего образования.

Деятельностный компонент ПК 8

Уметь:

- организовать и провести анализ внешней и внутренней среды организации;
- использовать аналитические методы оценки положения

образовательного учреждения на рынке образовательных услуг;

- составлять дерево целей, формировать миссию, философию видения и стратегические цели, техническую политику и стратегии развития образовательного учреждения, а также программы развития образовательного учреждения системы общего образования;

- разработать программу реализации стратегии развития образовательного учреждения;

- применять методы построения проектов организации и решения задач проективного менеджмента (анализ результатов, разработка альтернативных вариантов изменений и т.д.);

- использовать в своей работе тесную взаимосвязь прошлого, настоящего и будущего при анализе задач развития образовательного учреждения системы общего образования.

- проводить оценку возможностей организации в новых условиях, ее способности обеспечивать конкурентоспособность на длительную перспективу;

- выявлять причины низкой результативности реализации деятельности образовательного учреждения общего образования;

- определить возможные пути сокращения разрывов между стратегическими ожиданиями и конечным результатом;

- находить ответы на вопросы, почему принимаются именно такие решения, а не другие; обосновывать выбранные пути развития;

- оценить критические условия эффективного использования знаний при решении стратегических задач управления образовательным учреждением системы общего образования.

Ценностный компонент ПК 8

- высокое чувство ответственности за предлагаемые решения и действия;

- гуманистические и демократические ценностные ориентации;

– принимать и развивать корпоративные (организационные) ценности образовательного учреждения системы общего образования.

Организационная компетенция ПК 9 – данная профессиональная компетенция управленческих работников образовательных учреждений системы общего образования обеспечивает планирование, организацию, руководство и контроль деятельности учреждения, принятие управленческих решений. Организационная компетенция ПК 9 управленцев образовательных учреждений системы общего образования – это совокупность организационных и управленческих компетенций, которые включают знания, умения, навыки, качества личности, способность и готовность к выполнению управленческих функций, задач организационного характера, принятию обоснованных управленческих решений, управлению деятельностью других людей.

Основные особенности этой деятельности: большое разнообразие видов деятельности на разных уровнях управленческой иерархии; неалгоритмический, творческий характер деятельности, осуществляемый при недостатке информации и в условиях часто меняющейся, нередко противоречивой обстановке; ярко выраженная прогностическая природа решаемых управленческих задач; значительная роль коммуникативной функции; высокая психическая напряженность, вызываемая большой ответственностью за принимаемые решения.

Структурно организационная компетенция состоит из трех компонентов: когнитивного, деятельностного и ценностного

Когнитивный компонент ПК 9

Знать:

– о проектировании организационной структуры образовательных учреждений системы общего образования;

– о проектировании организационных коммуникаций в

образовательных учреждениях системы общего образования;

- о распределении полномочий, их делегировании полномочий;
- об организации групповой работы;
- об управленческих функциях;
- об управленческих решениях;
- о стратегиях развития образовательных учреждений системы

общего образования;

- об управлении людьми;
- об управлении финансами;
- об управлении педагогической деятельностью;
- об управлении качеством в образовательной деятельности;
- об управлении педагогическими программами и проектами.

Деятельностный компонент ПК 9

Уметь:

- выполнять управленческие функции;
- разрабатывать процедуры, методы, стратегии;
- оценивать условия, влияние, последствия решений, активы;
- анализировать взаимосвязи между стратегиями учреждения;
- реализовывать стратегии, проекты и программы;
- управлять персоналом, проектами;
- преодолевать сопротивления изменениям;
- внедрять инновации;
- решать управленческие задачи;
- принимать сбалансированные решения;
- применять знания на практике: современную систему управления

качеством.

– проектировать организационную структуру, коммуникации в образовательном учреждении системы общего образования;

- распределять полномочия и уметь делегировать полномочия

подчиненным;

- эффективно организовывать групповую работу;
- анализировать;
- применять знания на практике: современные концепции

организации операционной деятельности.

Ценностный компонент ПК 9

- ценностное отношение к педагогической профессии;
- высокое чувство ответственности за предлагаемые решения и действия;
- толерантность, гуманистические и демократические ценностные ориентации;
- уважение и осознание значимости других людей.

Коммуникативно-прикладная компетенция ПК 10 – это профессиональная компетенция управленческих работников проявляется в самостоятельных умениях найти адекватную теме общения коммуникативную структуру, соответствующую цели общения, и умение реализовать коммуникативный замысел непосредственно в общении, т.е. продемонстрировать коммуникативно-исполнительскую технику общения, а также навыки эмоционально-психологического саморегулирования в управлении своей психофизической органикой, в результате чего личность руководителя достигает адекватного коммуникативно-исполнительской деятельности эмоционально-психологического состояния.

Изучив и проанализировав существующие подходы к описанию компетенции ПК 10, мы сделали вывод, что она представляет собой систему внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективного коммуникативного действия в определенном круге ситуаций межличностного взаимодействия, обеспечивает деловое общение внутри учреждения, а также его связь с внешней средой и выделили ряд

следующих важных компонентов:

Когнитивный компонент ПК 10:

Знать:

- характеристики основных каналов коммуникации;
- правила согласования знаков, ведущих к образованию текстов для общения;
- основы науки о русском языке;
- нормы произношения, слова и правила употребления родных и иностранных слов, их грамматические формы и конструкции;
- основные элементы культуры социума или каких-либо его частей, в пределах которых осуществляется взаимодействие, в том числе норм, ценностей, верований, стереотипов, предрассудков.

Деятельностный компонент ПК 10:

Навыки:

- к диагностике социально-психологической ситуации в условии будущей коммуникативной деятельности;
- к выявлению возможных социально-психологических противоречий, с которыми предстоит столкнуться в общении;
- давать социально-психологический прогноз коммуникативной ситуации, в которой предстоит общаться;
- определения характера и прагматических параметров коммуникативной ситуации для выбора релевантных ей коммуникативных средств;
- использовать различные способы выражения одной и той же мысли (владеть синонимией) адекватно реальной речевой обстановке (коммуникативной ситуации);
- к подготовке программы общения;
- к обработке массивов информации различного объема;
- в выборе стиля, позиции и дистанции общения;

- выдвигать и отстаивать свои цели в ассертивной форме;
- в выборе адекватной темы общения коммуникативной структуры, соответствующей цели общения;
- вступать в контакт;
- организации внимания партнёров по общению;
- передачи коммуникативного содержания в соответствии с социальным контекстом;
- стимулировать партнера к коммуникативной активности, к прояснению его позиции;
- варьирования коммуникативными средствами в зависимости от динамики коммуникативной ситуации;
- идентификации и преодоления коммуникативных шумов и барьеров коммуникации;

Ценностный компонент ПК 10

- владение кодовыми системами вербальной и невербальной коммуникации;
- опыт в коммуникативной интроспекции и рефлексии;
- способность к эмпатии;
- опыт в своевременном разрешении коммуникативных конфликтных ситуаций;
- диагноз и прогноз развития коммуникативной ситуации, в которой разворачивается при общении личности руководителя с родителями, школьниками, педагогическими работниками и т.п.;
- понимание культур и обычаев других стран. Принятие различий и мультикультурности (способность работать в иной культурной среде; межкультурная коммуникация);
- социальная коммуникативность (социальное взаимодействие, социальная интерактивность, социальное одобрение, коммуникативная компетентность).

Мобилизационная компетенция (ПК 11) – это профессиональная компетенция, обеспечивает коллективную мотивацию и консолидацию совместных действий подчиненных и обучаемых, структурно состоит из трех компонентов: когнитивного, деятельностного и ценностного.

Когнитивный компонент ПК 11

Знать:

- роли, функции и задачи управленца в современных образовательных учреждениях системы общего образования;
- приемы бюджетирования, методы обоснования мероприятий по обучению и развитию персонала на основе подхода «затраты/результаты»;
- подходы к определению сложности выполняемых работ и установлению на этой основе различий в оплате;
- особенности формирования и исполнения бюджета по основным направлениям деятельности по управлению персоналом;
- основы психологии;
- основные теории и концепции взаимодействия людей в образовательном учреждении, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;

Деятельностный компонент ПК 11

Умеет:

- распределять полномочия и ответственность на основе их делегирования;
- использовать основные технологии мотивации, стимулирования, лидерства и власти для решения управленческих задач, разрабатывая на их основе системы оценки деловых и личностных качеств работников, мотивации их должностного роста;
- формировать трудовой коллектив (взаимоотношения,

морально-психологический климат) и эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;

- принимать кадровые решения с учетом стратегии развития образовательного учреждения и проводить их оценку на основе подхода «затраты/результаты»;

- дать квалифицированные разъяснения сотрудникам организации относительно организации системы оплаты и предоставляемых льгот и выплат;

- проводить оценку персонала и определять направления повышения эффективности его работы;

- определять потребности обучения, разрабатывать программы обучения и оценивать их эффективность;

- осуществлять набор и отбор персонала, проведение интервью, тестирования кандидатов при приеме на работу;

- современными технологиями управления персоналом;

- проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

Владеть:

- основными технологиями и методами управления ученическим коллективом,

- основными технологиями и методами управления персоналом, в том числе навыками поиска, оценки, отбора и расстановки персонала, его мотивации и вознаграждения, формирования организационной культуры, организации обучения и развития работников, эффективного их использования и т.д.;

- различными способами разрешения конфликтных ситуаций;

- навыком в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия,

направленные на ее реализацию;

- анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности образовательных учреждений системы общего образования в человеческих ресурсах;
- оценивать положение организации на рынке труда;
- разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя;
- проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения;
- разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и педагогических работников и программы их адаптации;
- разрабатывать программы обучения сотрудников и педагогических работников, а также оценивать их эффективность;
- использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и педагогических работников, участвовать в их реализации;
- разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала образовательного учреждения.

Ценностный компонент ПК 11

- готовность нести ответственность за свои управленческие решения;
- осознание социальной значимости своей профессии;
- обладание высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности;
- толерантность, гуманизм, демократизм, справедливость, честность.

Компетенция управления знаниями (ПК 12) – это профессиональная компетенция управленца образовательного учреждения

системы общего образования, в основе которой лежит современная парадигма инновационного менеджмента, как системного обновления (на всех уровнях) педагогических условий образовательного процесса в учреждении общего образования: от стратегического до тактического.

Это компетенция креативного решения проблем в команде и системного управления инновациями всех типов (созданием новых продуктов, процессов и стратегий) в современном образовательном учреждении.

Управление знаниями имеет две основные задачи. Одна – это эффективность использования знаний для роста качества образовательного процесса путем увеличения быстродействия или снижения затрат. Другая – инновации, создание новых педагогических продуктов и услуг. «Незримое» достояние – знание – это интеллектуальные активы, способные приносить и приносящие образовательному учреждению реальные дивиденды. Речь идет о знаниях и профессиональных качествах сотрудников и педагогических работников образовательных учреждений системы общего образования, сети лояльных социальных партнеров, культуре реализации нововведений, корпоративной памяти и базах данных, качестве рабочих процессов и т.п.

Важно стремиться к формированию такого подхода к управлению знаниями, который соотносит, уравнивает и интегрирует организационные, человеческие и технологические компоненты знаний организации, например, в школе всегда есть знания, в виде обобщенного и накопленного опыта проведения эффективных воспитательных мероприятий, конференций, круглых столов по обмену педагогическим мастерством и т.п. Методика управления знаниями в учреждении общего образования представлена в табл. 7.

Таблица 7.

Этапы управления знаниями в образовательном учреждении общего образования

Этапы управления знаниями	Формы управления знаниями
1. Определить знания для успеха	<p>Какие знания имеют решающее значение для успеха;</p> <p>Каков уровень компетенции работников в каждой области знаний;</p> <p>Какие создаются обучающие программы и системы обеспечения.</p>
2. Собрать знания	<p>Приобретение существующих знаний, опыта, методов: необходимо приобретать существующие педагогические знания, опыт, методы, необходимые для создания доменов выбранных базовых знаний.</p>
3. Выбрать знания	<p>Поток собранных, упорядоченных знаний, оценка их полезности: рассматривается постоянный поток собранных, упорядоченных знаний и оценивается их полезность. Должна быть определена единая структура как основа организации и классификации знаний, предназначенных для хранения в базе передового педагогического опыта данного образовательного учреждения.</p>

<p>4. Хранить знания</p>	<p>Отобранные знания классифицируются и вносятся в организационную (корпоративную) память (в человеческую, на бумаге, на стендах в музее школы, в электронном виде). Сюда относятся знания о педагогической продукции, педагогических и научных мероприятиях, учителях (обобщенный опыт мастерства), потребностях рынка, результатах образовательной деятельности школы, приобретенном новаторском опыте, стратегических планах и целях развития школы и др. Профессиональный интеллект организации должен быть также частью этой памяти.</p>
<p>5. Распределить знания</p>	<p>Знания извлекаются из корпоративной памяти, становятся доступными для всеобщего использования педагогическими работниками школы.</p>
<p>6. Применить знания</p>	<p>При осуществлении заданий, решении проблем, принятии решений, поиске идей и обучении. Интегрированные системы «обеспечения деятельности» применяются во многих образовательных учреждениях для существенного увеличения работоспособности и возможностей работающих со знанием.</p>
<p>7. Создать новые знания</p>	<p>Выявляются новые знания путем обратной связи, причинного анализа, эталонного тестирования, опыта, исследований, экспериментирования, креативного мышления, разработки данных.</p>
<p>8. Продать знания</p>	<p>На основе интеллектуального капитала – новые педагогические продукты и услуги, которые могут быть реализованы вне образовательного учреждения.</p>

9. Покупка знаний	Покупка знаний и опыта: наем на работу новых сотрудников, обладающих знаниями и опытом; образование партнерства с другой организацией; переход какой-либо функции из другой организации для постоянного функционирования в данной структуре.
10. Аренда знаний	Составляющие аренды знаний и мастерства можно назвать такие, как наем на работу консультантов; получение помощи от родителей и социальных партнёров, потребителей педагогических услуг, со стороны научных учреждений и профессиональных ассоциаций; привлечение других организаций на субконтрактных основах. Это, открывает дорогу для большего числа нововведений, педагогических продуктов и услуг более высокого качества.
11. Развитие знаний	Развития знаний и мастерства, такие как: отправка работников на учебу и стажировку; разработка и предоставление обучающих программ внутри организации; приглашение инструкторов со стороны для обучения внутри организации; распространение уже имеющихся знаний внутри организации.

Компетенция управления знаниями (ПК 12) структурно состоит из трех компонентов: когнитивного, деятельностного и ценностного.

Когнитивный компонент ПК 12

Знать:

– систематическое представление о концепции организационного знания и ее применении в стратегическом и операционном управлении образовательным учреждением;

– представление об особенностях когнитивных процессов у человека, формализованном и неформализованном знании, роли трансформаций знания и условиях реализации этих процессов;

– системное представление о современном состоянии knowledge management и важнейших способах использования этой концепции в стратегическом управлении организациями;

– об основных современных информационно-технологических средствах управления знаниями, решаемых ими бизнес-задачах, структуре и назначении их информационных, специализированных программных и аппаратно-технических компонентов;

– организационные основы функционирования систем управления знаниями в образовательных учреждениях, этапах их развертывания, специфике жизненного цикла;

– системное представление об инновационном процессе в организации и управлениями инновациями в организации;

Деятельностный компонент ПК 12

Уметь:

– организовать инновационный процесс в организации: от управления коммерциализацией результатов НИОКР к системному обновлению образовательного процесса в образовательном учреждении;

– формировать среду для трансформации знания (классические модели управления. Модель «Из центра – вверх и вниз» и новая роль

управленцев среднего звена);

- формировать креативную команду;
- применение ТРИЗ;
- формировать устойчивые конкурентные преимущества на основе инноваций; разрабатывать программу инновационного предпринимательства в образовательном учреждении системы общего образования.

Иметь:

- навыки по управлению креативными процессами и креативным решением неограниченных проблем в команде;
- навыки по организации инновационного процесса в образовательных учреждениях системы общего образования и управлении инновациями на всех этапах жизненного цикла;
- навыки по управлению процессом создания новых педагогических продуктов, процессов, а также стратегическими инновациями;
- навыки по управлению интеллектуальным капиталом и защитой интеллектуальной собственности.

Ценностный компонент ПК 12

- ценности корпоративной культуры;
- трудолюбие, новаторство, принципиальность, добросовестность, честность;
- любознательность, креативность, инициативность и ответственность.

Компетенция управления качеством (ПК 13) отражает специфику профессиональных проблем управленцев, которые складываются в процессе управления образовательными бизнес-процессами в образовательных учреждениях системы общего образования.

Управление качеством является одной из ключевых профессиональных компетенций как корпоративного, так и проектного менеджмента, основным средством достижения и поддержания конкурентоспособности любой образовательной организации.

Данная профессиональная компетенция позволяет управленцам оценивать качество образовательного процесса как основной фактор конкурентоспособности образовательного учреждения в условиях рыночной экономики.

Управленцы образовательных учреждений системы общего образования различных уровней несут ответственность за взаимоотношения организации с потребителями, поставщиками и обществом в целом, создание надлежащей корпоративной культуры, мотивацию и развитие персонала, эффективность управления всеми процессами жизненного цикла продукции, разработку и реализацию стратегии развития образовательного учреждения.

Современный управленец образовательного учреждения общего образования должен обладать креативным мышлением; видеть перспективы развития организации; разрабатывать и обеспечивать реализацию политики и стратегии деятельности в области качества; внедрять систему менеджмента качества и разрабатывать меры по ее постоянному улучшению.

Компетенция управления качеством (ПК 13) структурно состоит из трех компонентов: когнитивного, деятельностного и ценностного.

Когнитивный компонент ПК 13

Знать:

- историю развития современных подходов к управлению качеством в образовательных учреждениях системы общего образования;
- эволюцию и основные этапы развития менеджмента качества и общего менеджмента;

- методологию, идеологию и терминологию управления качеством в сложных педагогических системах, базирующихся на базовых принципах TQM и стандартов серии ISO 9000;
- рекомендации российских и международных стандартов серии ИСО 9000 по обеспечению качества образовательных услуг;
- особенности существующих систем управления и обеспечения качества образовательных услуг;
- современные методы прогнозирования и обеспечения заданного уровня качества образовательного процесса в образовательных учреждениях системы общего образования;
- процедуры сертификации продукции (услуги) и систем управления качеством в образовательных учреждениях.

Деятельностный компонент ПК 13

Уметь:

- использовать вероятностно-статистические методы оценки качества в сложных педагогических системах и изменения качества продукции (услуги) в образовательном процессе на различных этапах жизненного цикла;
- проводить структурный и функциональный анализ качества образовательной деятельности в образовательных учреждениях общего образования с различными схемами построения, с использованием вероятностных методов;
- проектировать системы менеджмента качества основной образовательной деятельности в образовательном учреждении, планировать организацию мероприятий и работ по обеспечению заданного уровня качества педагогических услуг.

Владеть:

- основными методами мониторинга качества образовательной деятельности в образовательном учреждении общего образования.

– практическими навыками по использованию методов решения задач на определение оптимальных соотношений параметров качества и надежности различных условий педагогической системы при их проектировании, доводке, при организации технологической подготовки реализации каждого из бизнес-процесса;

– способностью обосновывать управленческих решения с учетом современных концепций менеджмента качества и рационального использования ресурсов.

Ценностный компонент ПК 13

– добросовестность, порядочность и честность;

– принципиальность и бескомпромиссность;

– критически-рефлексивное мышление;

– нравственный долг, высокий уровень гражданственности и ответственности, профессиональная честь.

Лидерская компетенция (ПК 14). В её основе лежат ответственность, уверенность в себе, склонность влиять на среду своего обитания, стремление к улучшению и кардинальному изменению существующей ситуации, нацеленность на результат и саморазвитие, способность действовать в условиях неопределенности, развитое самосознание, навыки самоконтроля и лидерские качества. Кроме этого, лидерская компетенция предполагают наличие у руководителя способности создавать у подчиненных состояние нацеленности на общую задачу, умений работать с разнородным коллективом, поддерживать творческую активность подчиненных и формировать в организации чувство общности.

Лидерская компетенция относится к сфере руководства и управления людьми. Она отражает способность и готовность управленческих кадров образовательных учреждений общего образования распоряжаться

собственной властью, направлять деятельность подчиненных в определенное русло, оказывать подчиненным поддержку, проявлять к ним участие и наделять их полномочиями:

собственно личностную готовность:

- сформированное мировоззрение;
- владение навыками самоопределения;
- понимание своей выгоды и путей ее получения;
- знание и внутреннее принятие границ дозволенного и недозволенного в нравственном и правовом отношении, прекрасного и безобразного, великого и смешного; сформированное и принятое в качестве руководства к жизненным поступкам представление о долге и чести;
- внимательность, наблюдательность;
- креативность;
- активность, инициативность;
- владение необходимыми для осуществления любой профессиональной деятельности нормами общей культуры (грамотность, аккуратность, исполнительность, дисциплинированность, энергичность и др.).

профессиональную готовность:

- профессиональное научное (предметное) и методологическое знание, умение (в необходимых случаях – навык) его использовать;
- знание императивных норм деятельности (законов, иных нормативных актов и организационно-распорядительных документов, технологий и др., относящихся к профессиональной деятельности) и умение использовать это знание;
- владение необходимыми общепрофессиональными нормами деятельности (умением самостоятельно искать, усваивать необходимую информацию и превращать знание в умение / навык, навыками работы на

компьютере, владением иностранным языком и др.);

- владение навыками рефлексии, логического (абстрактного, формального) мышления, понимания ситуаций и текстов, умение создавать для себя схемы деятельности и эффективно работать в нестандартных, ранее не исследованных ситуациях;

- владение методами поиска, получения и систематизации информации;

- умение структурировать большие объемы информации и принимать эффективные решения при недостаточности информации.

психофизиологическую готовность:

- необходимые показатели здоровья;
- умение регулировать свое физическое и душевное состояние, психологическую устойчивость, в том числе к стрессам;

- скорость реакции;

- выносливость, готовность переносить физические и психические нагрузки, при необходимости – лишения.

психологическую / психотехническую готовность:

- целеустремленность, настойчивость, стойкую мотивацию к достижению;

- открытость;

- коммуникативную компетенцию;

- умение выстраивать благоприятные межличностные и личностно-групповые отношения, непосредственным участником которых является данный субъект, в том числе, умение предупреждать или обходить конфликты, разрешать их или выходить из них, умение работать в команде, сотрудничать;

- готовность принять на себя ответственность за собственные действия и действия подчиненных;

- готовность к принятию решений, в том числе, в условиях

неопределенности;

– готовность отказаться от собственных стереотипов, если они устарели или неэффективны, рационально регулировать свою деятельность и поведение;

– готовность доверять собственной интуиции в ситуации неопределенности;

– готовность к реализации своей воли в действиях других людей (проявлению власти);

– готовность к решительным действиям, в том числе, жесткому проявлению власти, в ситуациях, не терпящих промедлений;

– готовность работать в иерархических структурах и подчиняться руководителям;

– готовность подчиняться императивным нормам: законам, стандартам, правилам, технологиям и др.;

– готовность к конкуренции, борьбе за власть и преимущества в рамках нравственных и правовых ограничений;

– готовность делегировать полномочия и функции другим субъектам.