

**Министерство Просвещения Республики Казахстан**  
**Национальная академия образования им. И.Алтынсарина**



**Методические рекомендации**  
**«Реализация механизмов ротации менеджеров организаций среднего образования»**



**2022**

Рекомендовано к изданию Ученым советом Национальной академии образования им. И. Алтынсарина (протокол № 10 от 04 сентября 2022 года)

Методические рекомендации предназначены для руководителей областных, городов Шымкент, Алматы, Астана управлений образования, методистов областных (районных) методических центров/кабинетов, директоров школ, заместителей директоров школ.

**© Национальная академия образования  
им. И. Алтынсарина, 2022**

## **Содержание:**

Введение .....	4
1. Сущность и характеристики основных системообразующих элементов менеджмента в образовании .....	6
2. Обзор международного опыта ротации менеджеров в системе образования.....	16
3. Рекомендации по реализации механизмов ротации руководителей организаций среднего образования.....	26
Заключение.....	42
Список использованной литературы.....	43
Приложения.....	45

## **Введение**

В настоящее время, понимание новой философии процесса управления, выстраиваемое в связи с происходящими в нашей стране изменениями государственного и политического устройства, трансформацией экономических процессов, обновлением общественного сознания, ценностей и ориентаций, проходит через переосмысление и переоценку имеющегося управленческого опыта, через изучение, анализ, оценку мирового опыта управления.

Реализация функций управления является необходимым условием для любой организации, которая хочет достичь определенного уровня успеха. История свидетельствует о существовании мощных древних организаций, сообществ, которые существовали благодаря довольно умелому управлению. Надо отметить, что до начала 20-го века практически никто не задумывался о каком-либо системном управлении. В первую очередь, людей интересовали коммерческие интересы, а не вопросы развития и успешного функционирования организации.

Таким образом, весь мировой опыт управления на уровне социальных институтов, объединений, организаций выражается в общем понятии «менеджмент».

Возникновению и введению теории менеджмента как научной области исследований способствовал ряд объективных и субъективных факторов. По мере процесса развития общества и науки, совершенствования различных областей знаний, выявлялись новые факторы, влияющие на достижение успешности той или иной организации, что определенным образом оказало влияние на развитие теории менеджмента. Далее, в 20-м веке сам мир стал меняться чрезвычайно быстро. Научно-технический прогресс, индустриализация общества, изменения в мировой экономике, усиление влияния государственного сектора на бизнес и многое другое открыли новые факторы, оказывающие влияние на систему управления.

В зарубежной научной литературе менеджмент рассматривается как умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей, как вид деятельности по руководству людьми, а также как область человеческого знания, благодаря которой мы можем осуществить эту функцию [1].

За всю свою историю человечество разработало всего три принципиально разных инструмента управления:

1. иерархия — организация, в которой основными средствами влияния являются отношения власти-подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроль над распределением материальных благ;
2. рынок — сеть выверенных горизонтальных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равенстве интересов продавца и покупателя;
3. культура — ценности, социальные нормы, установки, образцы поведения, ритуалы, выработанные и признанные обществом, организацией, группой, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе.

Ни один из этих механизмов не существует самостоятельно. Все они

переплетаются с абсолютным господством иерархии или рынка [2].

Таким образом, слово менеджмент (с английского - «управление»), означает и вид деятельности, и область знания. Для достижения целей той или иной организации, менеджмент предполагает использование не только кадровых, но и материальных, финансовых ресурсов. В многочисленных источниках менеджмент рассматривается не только как наука управления или область управленческих знаний, но и как искусство управления, основывающееся на знании психологии, здравом смысле и интуиции управленца/менеджера, проявляющееся в нестандартности и оригинальности его решений, быстрой реакции и импровизации действий. Таким образом, *менеджмент* можно определить как науку, искусство и деятельность по мобилизации интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов в целях эффективного и действенного функционирования организации.

В Национальном проекте «Качественное образование. «Образованная нация», утвержденном постановлением Правительства Республики Казахстан от 12 октября 2021 года № 726, одной из приоритетных задач определено повышение эффективности управления и финансирования образования.

Реформы в области образования, включая внедрение обновленного содержания образования привели к изменениям в системе функционирования организаций образования. Значительно и качественно изменилась школа как объект управления, соответственно система управления требует новых подходов и качества менеджмента. Менеджмент как комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления образовательным процессом, обеспечивает повышение его эффективности.

На сегодняшний день зачастую деятельность руководителей и педагогов, как менеджеров учебно-воспитательного процесса представлена постоянным разрешением противоречий в принятии управленческих решений и воздействии на педагогический коллектив и обучающихся.

Решение вопросов управления современной школой путем выстраивания эффективного менеджмента в образовании является вызовом и имеет актуальность для руководителей организаций среднего образования, педагогической и родительской общественности.

## **1. Сущность и характеристики основных системообразующих элементов**

## **менеджмента в образовании**

В определение и характеристику, как главных составляющих педагогического менеджмента, в сущность его основных элементов и системообразующих понятий входят следующие базовые определения:

- педагогический менеджмент — комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления учебно-воспитательным и учебно-познавательным процессом, направленных на повышение его эффективности;
- управление учебно-воспитательным процессом (как составная часть педагогического менеджмента) — целенаправленное воздействие руководителя на педагогический коллектив и обучающихся путем научно обоснованного планирования, организации и контроля их деятельности;
- менеджер учебно-воспитательного процесса — руководитель организации образования (директор, его заместитель), выступающий в качестве субъекта управления учебно-воспитательной деятельностью педагогических работников;
- образовательный процесс — система мер по организации и осуществлению деятельности по обучению, воспитанию и развитию личности путем организованного учебно-воспитательного и учебно-познавательного процессов в единстве с самообразованием этой личности, обеспечивающая усвоение знаний, умений и навыков на уровне не ниже государственного образовательного стандарта.
- мониторинг образовательного процесса — система сбора, обработки, анализа и распространения информации об учебно-воспитательном процессе или отдельных ее компонентах, ориентированная на информационное обеспечение управления, позволяющая судить о состоянии объекта в любой момент времени и дающая прогноз дальнейшего ее развития.

Педагогический менеджмент как деятельностьная система включает в себя следующие структурно-функциональные компоненты и системообразующие факторы:

- цель деятельности (планируемый, ожидаемый результат);
- субъект деятельности (директор, его заместители, педагогический состав, обучающиеся, родители);
- объект деятельности (он же второй субъект) — сама организация образования, а также процессы, проходящие в ней;
- содержание деятельности (учебная, воспитательная, управленческая и иная информация);
- способы деятельности (методы и стиль взаимодействия педагога с обучающимися, руководителя с педагогом и обучающимися и т.д.);
- результатом менеджмента учебно-воспитательного процесса является степень обученности, воспитанности и развития обучающихся [3].

**Целью** педагогического менеджмента является обеспечение эффективного и устойчивого функционирования образовательного процесса в условиях современной политики развития системы образования.

**Уровни** педагогического менеджмента:

- управление деятельностью педагогического коллектива;
- управление деятельностью педагога;
- управление деятельностью обучающегося.

#### **Задачи:**

- постановка целей и задач; планирование образовательного процесса;
- ресурсное обеспечение образовательного процесса;
- обеспечение высокой мотивации участников (обучающихся, педагогов, родителей);
- контроль и координация образовательного процесса;
- анализ результатов.

В соответствии с вышеизложенным, задачи менеджмента:

- отражают периодичность и последовательность как отдельных действий исполнителя, так и всей деятельности в целом;
- предусматривают методику и правила выполнения отдельных видов работы на конкретный отрезок времени;
- определяют требования к качеству результата деятельности и эффективности способов достижения намеченных целей с учетом оптимальности затраченных усилий, средств и времени;
- устанавливают требования к составу и квалификации исполнителей, определенных для конкретной деятельности (в соответствии с их функциональными обязанностями);
- определяют количество необходимой информации и ее основные источники с учетом оптимальности (необходимости и недостаточности);
- определяют и предусматривают основные правила контроля и учета хода и результатов деятельности исполнителей.

#### **Функции педагогического менеджмента**

Функции педагогического менеджмента отражают основное содержание управленческой деятельности, а точнее — законченный цикл определенных действий в сумме и составляющих управленческую деятельность в целом. Другими словами, *функция* (от лат. *function* — исполнение) — это отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности или организованности управляемых процессов [4].

Исходя из теории менеджмента и анализа практики управления организациями среднего образования можно выделить следующие основные функции педагогического менеджмента.

*1. Функция планирования*, или принятия решения (распоряжения, приказы, рекомендации, планы, решения совета, решения педсовета и т.п.). Планирование учебно-воспитательного процесса (или принятие решения) — первый основной компонент (функция) педагогического менеджмента, реализуемый через определение основных видов деятельности и мероприятий общеобразовательной организации, с указанием конкретных исполнителей и сроков исполнения. Несомненно, что всякое управленческое воздействие является итогом определенного управленческого решения, принятого руководителем

организации образования. При этом управленческое решение должно удовлетворять целому ряду требований, а именно:

- иметь целевую направленность, т.е. полностью соответствовать цели педагогического менеджмента;
- быть обоснованным, адресным (кто будет претворять его в жизнь и нести ответственность за его эффективную реализацию) и правомочным;
- быть непротиворечивым, т.е. отражать единство и согласованность с общей системой принимаемых управленческих решений;
- отвечать условию конкретности по времени его реализации и предусматривать критерии эффективности его реализации с учетом оптимальности затрачиваемых сил, средств и времени;
- быть актуальным и современным;
- быть полным, кратко и четко изложенным.

Таким образом, *план работы на учебный год* — это взаимосвязанная, объединенная общими целями совокупность практических мероприятий и дел по реализации поставленных перед общеобразовательной организацией целей, а *планирование учебных занятий* — специфический акт принятия решения по конструированию общей умозрительной или письменной модели взаимодействия педагога и обучающихся в ходе урока. Основой этого этапа служат цель, задачи и реальное время урока, а также принципы, методы и содержание учебно-воспитательной деятельности педагога и учебно-познавательной деятельности обучающихся. Планирование остается формальным актом, если на этапе планирования отсутствует элемент прогнозирования.

2. *Функция организации выполнения принятых решений и планов* включает в себя:

- доведение принятого решения (плана) до исполнителя;
- материально-техническое обеспечение возможности выполнения данного решения (плана);
- согласование данного решения (плана) с установками и потребностями личности исполнителя (второго субъекта менеджмента).

Организация выполнения принятых решений и планов — второй базовый компонент (вторая функция) педагогического менеджмента, основой которого являются принципы системы менеджмента качества (СМК).

3. *Функция мотивации.* Все участники образовательного процесса (педагогические кадры, обучающиеся, родители) должны быть мотивированы к выполнению своей работы в соответствии с делегированными им обязанностями.

4. *Функция предварительного, текущего, отсроченного и итогового контроля.*

Предварительный контроль предполагает проверку планов, остальные виды контроля — координирование деятельности исполнителей на основе информации, полученной в ходе этого контроля, учет результатов деятельности, анализ и оценку ее эффективности на основании результатов этого контроля [5].

**Контроль** — один из основных компонентов педагогического менеджмента, процесс получения и переработки информации о ходе и результатах учебно-



воспитательного процесса и принятия на ее основе управленческого решения. Контроль включает в себя наблюдение, изучение, анализ, диагностику и оценку эффективности деятельности исполнителей.

Анализ образовательного процесса — один из основных методов контроля в структуре педагогического менеджмента; способ получения знаний о причинах той или иной результативности совместной деятельности педагогов и обучающихся.

В комплексе данные функции отражают ход и последовательность определенных управленческих воздействий, их заверченный цикл. Каждое управленческое действие начинается с принятия решения или планирования, а заканчивается итоговым контролем с анализом результативности и эффективности реализации данного управленческого решения руководителя организации образования. При реализации каждого нового управленческого воздействия руководителя на подчиненных весь цикл повторяется в той же последовательности [6].

### ***Принципы педагогического менеджмента***

Четвертым системообразующим фактором являются принципы деятельности субъектов образовательного процесса.

Принципы педагогического менеджмента — основные правила поведения субъекта менеджмента при взаимодействии его с управляемыми субъектами (объектами). К ним относятся принципы гуманизации и оптимальности.

*Гуманизация* (от лат. *humanus* — человеческий) — следование этому принципу является главным условием развития способностей обучающихся в организованном учебно-воспитательном процессе.

*Оптимальность* — основной принцип в структуре и содержании педагогического менеджмента, условие необходимости и достаточности количества требований (предписаний, указаний), предъявляемых субъектом менеджмента к деятельности исполнителя (оптимальности количества разделов плана работы, количества планируемых мероприятий и т.п.).

Принципы аналитической деятельности субъекта менеджмента — основные правила, которых должен придерживаться менеджер учебно-воспитательного процесса при наблюдении, анализе и оценке эффективности деятельности педагога и обучающихся.

Важнейшим принципом педагогического менеджмента является *принцип конкретного целеполагания*, или *принцип целенаправленности*, как основы планирования и контроля, т.е. основы содержания всей деятельности менеджера любого уровня управления.

Нарушение данного принципа на практике во все времена приносило образованию в целом, и особенно образовательному процессу в организациях среднего образования в частности, очень большой педагогический и социальный ущерб. Это проявлялось, например, в таких воспитательно-образовательных и управленческих целях, как: «дадим полную, стопроцентную успеваемость», «от творчески работающего учителя к творчески работающему коллективу». Подобные лозунгообразные цели вступали в серьезное противоречие с реальной

жизнью и с реальными возможностями школ. Руководящие бюрократические структуры системы образования особенно злоупотребляли подобными «целями» в советский период. Однако если на республиканском уровне в последние годы подобные цели исчезли, то на уровне района и конкретной школы еще порой проводятся творческие отчеты всех (?!) педагогов и делаются попытки навязать им нереальные, конъюнктурные, сиюминутные лозунгообразные цели деятельности [7].

Таким образом, в целом принцип целенаправленности педагогического менеджмента отражает требование ставить цели с учетом их оптимальности и реальности, социальной значимости и перспективности. Неопределенно сформулированная цель (излишне усложненная или упрощенная) уже на начальном этапе процесса управления является дезорганизующим, дезориентирующим фактором, а усложненная цель к тому же нереальна для достижения. Перспективность и социальная значимость цели отражают непрерывный характер поступательного движения, развитие организации образования как сложной педагогической системы.

Принцип кооперации и разделения труда отражает важнейшее требование к управленческой деятельности менеджера любого уровня. Недопустимо стремление руководителя все сделать самому: составить план работы, организовать его выполнение, единолично контролировать и координировать деятельность всех исполнителей. При таком положении инициатива и творчество исполнителя постепенно снижаются, а руководитель все более увязает в текучке. Поэтому руководитель может реализовать поставленные задачи, только опираясь на педагогический совет организации образования, коллективное творчество и коллективный разум. Это особенно актуально в эпоху перехода и становления демократии как в обществе, так и в системе образования.

Четкая реализация основных идей педагогического менеджмента на практике невозможна без реализации *принципа функционального подхода*. Претворение в жизнь этого принципа является также условием постоянного развития, совершенствования управленческой деятельности на основе постоянного обновления, уточнения и конкретизации функций исполнителей. Должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка, научно обоснованные требования к учебно-воспитательной деятельности педагогических кадров не могут быть застывшими раз и навсегда на долгие годы. Косность, шаблон, устаревшие стереотипы порождают формализм, который выражается в предпочтении, отдаваемом привычным, легким и «удобным» формам организации (а по сути — дезорганизации) деятельности, вопреки духу, смыслу и сути ее содержания.

*Принцип комплексности* предполагает сочетание целевого, функционального и линейного управления. Системное управление немислимо вне комплекса научно обоснованных субъект-субъектных управленческих воздействий, и данный принцип составляет его суть. Нельзя, определив цели и задачи менеджмента, остановиться на этапе планирования деятельности подчиненных, пустив все дело на самотек. К сожалению, на практике ряд

руководителей, составив и научно обосновав план работы школы, оставляют без внимания его реализацию. Встречаются и такие руководители, которые, продумав план и организовав его реализацию, например в начале учебного года, забывают (не успевают, не могут и т.п.) периодически контролировать и координировать деятельность исполнителей. При такой постановке дел принцип комплексности не реализуется, что и приводит, несмотря на наличие правильно реализованного первого компонента педагогического менеджмента, к снижению эффективности управления педагогической системой в целом.

Эффективное научное управление предусматривает также реализацию *принципа системного самосовершенствования* на основе достижений теории и передовой практики менеджмента. Это положение особенно важно в настоящий момент, когда в нашем обществе совершенствуется весь механизм управления, на всех уровнях [8].

### ***Методы педагогического менеджмента***

Разработка научных основ педагогического менеджмента актуализирует вопрос методов управления, которые выступают в качестве способов достижения поставленных целей педагогического менеджмента и реализации основных его функций. Существует четыре группы методов педагогического менеджмента:

- первая группа — экономические методы, или методы экономического стимулирования;
- вторая группа — организационно-распорядительские, или административные методы;
- третья группа — методы психолого-педагогического воздействия;
- четвертая группа — методы общественного воздействия [9].

*Экономические методы*, или методы экономического стимулирования, должны реализоваться путем претворения в жизнь важного принципа «от каждого по способностям, каждому по труду», что в реальной жизни только начинает осуществляться. По мере совершенствования нашего общества, очевидно и дальше, будут совершенствоваться и методы экономического стимулирования педагогических кадров в плане все большего их соответствия количеству и качеству труда, так как педагогический стаж не является абсолютным показателем эффективности педагогического труда, хотя и имеет определенное значение. Исследования в данном направлении позволяют вводить категории, звания, качества и т.п. Сегодня, на этапе радикальных изменений системы образования, проблеме эффективного использования экономических методов в педагогическом менеджменте наконец начинают уделять внимание, она становится не только государственной, но и общественной и частной.

*Организационно-распорядительские, или административные* методы реализуются путем регламентирования деятельности исполнителей, ее нормирования и инструктирования исполнителей в форме указания, распоряжения, приказа, требования и т.п. С помощью этих методов осуществляют подбор, расстановку и воспитание педагогических кадров, разрабатывают и внедряют должностные инструкции. Административные

методы важны и необходимы, однако управление только с помощью этих методов в значительной мере способствует формированию авторитарного стиля управления и не способствует развитию творческих способностей членов педагогического коллектива.

*Демократический стиль управления* формируется в основном при использовании методов психолого-педагогического воздействия, которые реализуются в форме совета, просьбы, пожелания, требовательного (но без жестокости) распоряжения, поощрения, благодарности и т.п. Эти методы позволяют осуществлять планирование социального развития педагогического коллектива, устанавливать благоприятный психологический климат в коллективе, повышать творческую активность и инициативность всех работников организации образования, воспитывать групповое самообразование и чувство коллективной ответственности, изучать и формировать положительные, социально значимые мотивы педагогической деятельности. Эти методы опираются на использование различных форм коллективного и индивидуального морального поощрения, учитывают индивидуальные психологические особенности членов педагогического коллектива [10].

В зависимости от задач кадровой работы в организациях среднего образования эти методы можно систематизировать следующим образом (табл. 1).

*Таблица 1 Применение методов психолого-педагогического воздействия в зависимости от задач кадровой работы*

<b>Задача кадровой работы</b>	<b>Объект исследования</b>	<b>Метод исследования</b>
Подбор кадров	Направленность личности	Беседа, наблюдение, тесты, библиографический метод
	Уровень развития общих и специальных способностей	Тесты общих и специальных способностей
	Индивидуально-психологические и личностные особенности педагогов	Личностные тесты
Подготовка кадров	Профессионально необходимые знания, умения, навыки	Квалификационный тест
	Эффективность методов психолого-педагогического воздействия на обучаемых	Анализ конкретных педагогических ситуаций, деловые игры, социально-психологический тренинг
	Эффективность форм профессионального обучения	Различные психологопедагогические методы
Оценка и расстановка кадров	Соответствие работника выполняемой работе	Экспертные оценки, опросы, беседы
	Возможность дальнейшего использования работника	Групповая оценка личности
	Результаты трудовой деятельности	Наблюдение, беседа, анализ результатов обучения,

		взаимопосещения, анализ уроков
	Место педагога в системе внутриколлективных отношений	Социометрия
Рациональное использование кадров	Причины текучести и нарушений трудовой дисциплины	Социометрия и референтометрия, тесты межличностных отношений
	Состояние социальнопсихологического климата коллектива	Опросники, анкеты, тесты
	Эффективность кадровой работы	Анализ документов, исследование стиля руководства, наблюдение

Методы общественного воздействия предполагают широкое вовлечение педагогических кадров в управление организацией образования, развитие в нем демократических начал посредством открытого коллективного обсуждения основных проблем образовательного процесса и путей их преодоления, охвата членов коллектива методической учебой, развития в коллективе здоровой творческой конкуренции. Использование данных методов в значительной степени служит делу формирования добросовестного отношения к труду, чувства долга и ответственности за порученное дело, воспитания экономного и бережного отношения к различным видам собственности, развития общественной активности педагогических кадров и обучающихся. Эти методы способствуют поддержке приоритета личности и ее интересов, обеспечению свободы личности каждого педагога и каждого обучающегося.

Методы педагогического менеджмента необходимо систематизировать по уровням управленческой деятельности. Можно выделить три таких уровня:

- 1) личностный (индивидуальный) — микроуровень, на котором решаются задачи соответствия работника конкретному рабочему месту;
- 2) групповой (социально-психологический) — мезоуровень, в рамках которого производится оптимальная расстановка работников в коллективе;
- 3) социологический — макроуровень, на котором формируются социальные механизмы создания «элитных групп» управления (руководящих работников различного уровня).

В рамках *микроуровня* решаются задачи оптимизации подбора, непрерывного образования и рационального использования конкретных работников. Для этого необходимо изучать личность работника, выявлять его общие и специальные особенности, динамические качества его личности (прежде всего темперамента), характерологические особенности (коммуникативные, деловые, эмоциональные, волевые и др.).

Основной задачей *мезоуровня* является правильная расстановка работников в структурах педагогического коллектива. Специальные исследования показали, что для нормальной работы всего коллектива очень важна совместимость на уровне «руководитель-заместитель». Оптимальным оказалось сочетание «директор-администратор», «заместитель-коллективист»,

хотя в ряде случаев и тот и другой относились к типу администраторов. Руководителю-коллективисту работать сложнее, зато эффективность его деятельности значительно выше.

Важную роль в совместимости работников играет их темперамент. Установлено, что наибольшая совместимость достигается при сочетании людей с противоположными темпераментами.

Задачей *макроуровня* является оптимизация процессов формирования различных руководящих звеньев — «элитных групп» [11].

### ***Факторы, определяющие эффективность педагогического менеджмента***

Основой эффективности организации управления педагогическими системами являются предупреждение и преодоление элементов формализма в образовательном процессе в организациях среднего образования. Приведем основные базовые понятия этой сферы педагогического менеджмента.

*Формализм в педагогическом менеджменте* — предпочтение бумаготворчества живому делу, нарушение системного, комплексного подхода к вопросам планирования, организации, наблюдения, анализа и оценки эффективности деятельности исполнителей.

*Формализм в обучении* — стремление к механическому, бездумному запоминанию правил, законов, определений в ущерб их пониманию и осознанному применению на практике.

*Формализм в воспитании* — предпочтение словесной методики в воспитании (а не наглядной и практической), массовых форм работы (а не индивидуального подхода), отдельных направлений в воспитании (а не комплексного подхода), подавление инициативы и самостоятельности воспитанников (директивное воспитание).

*Формализм в планировании образовательного процесса* — большое количество плановых мероприятий без учета фактического учета времени, реальных возможностей исполнителей, актуальности и целесообразности планируемых мероприятий, а также неконкретность и лозунгообразный характер отдельных формулировок в плане работы организации образования.

*Формализм в организации учебно-познавательной деятельности* обучающихся заключается прежде всего в игнорировании принципа связи обучения и воспитания с жизнью, психолого-физиологических требований к организации умственного труда.

*Формализм в реализации принципа развивающего обучения* — стремление педагога подавить активность и самостоятельность обучаемого (как следствие директивного стиля взаимоотношений), неумение активизировать и направить самостоятельность и творчество обучаемых (как следствие либерального стиля) в нужное русло.

*Формализм при контроле за образовательным процессом* — стремление поставить форму над содержанием деятельности, одноразовые количественные показатели — над качественными, устаревшие нормы и инструкции — над

реальными и целесообразными действиями проверяемых, конъюнктурные, субъективные требования — над научными [12].

Таким образом, все перечисленное выше, позволяет говорить, что:

- использование и адаптация педагогического менеджмента в наших условиях обеспечивается и облегчается тем, что многие его идеи и элементы уже давно разрабатываются и реализуются в отечественной практике управления школой;
- адаптацию менеджмента в наших условиях следует осуществлять при одновременном изучении, осмыслении, использовании собственного опыта управления школой и на его основе, через их сравнительный анализ и взаимное обогащение;
- только с учетом наших традиционных казахстанских особенностей, ментальности, психологии и нравственно-этических ценностей значительной части нашего народа (общинность как антипод индивидуализму, критическое, а часто враждебное отношение к богатству и богатым людям, недостаточность рационализма и прагматизма, известная индифферентность в отношении к власти и закону, сохраняющаяся приверженность «советскому образу жизни»), а также происходящих сегодня подвижек в соотношении этих ценностей допустимо использование у нас менеджмента в образовании.

И здесь необходимо отметить, что важной составляющей механизма управления школьным коллективом и карьерой его руководителя является система ротации. Ее суть состоит в горизонтальных перемещениях руководителей организаций образования с целью повышения квалификации руководителя, повышения уровня его профессионализма и совершенствования стиля управленческой деятельности. Система ротации руководителей организаций образования даст возможность определить и оценить личные качества руководителя, его умение адаптироваться к новой среде. Надеемся также, что регулярная сменяемость руководителей организаций образования приведет к осознанию педагогическим коллективом школы того, что организация образования, как и вся отечественная система образования, должна быть адаптивна к меняющимся условиям, что в свою очередь предполагает готовность к личным изменениям каждого педагога.

## **2. Обзор международного опыта ротации менеджеров в системе образования**

Термин «ротация», определяется с учетом его перевода с латинского — как «вращение», «круговое движение». Управление персоналом предполагает использование системы ротации с перемещениями и внутренними переводами действующих сотрудников на другие места для повышения качественных и количественных характеристик деятельности организации.

Ротация персонала – это самый экономичный способ улучшения эффективности работы организации, одновременно выполняющий функцию профессионального развития сотрудников [13].

Анализ зарубежного опыта показал, что ротация руководителей организаций образования как система, внедрена и действует уже более 10 лет в большинстве своем в странах азиатского региона.

В европейских странах и США действует система привлечения эффективных директоров и учителей в школы с низкими показателями успеваемости. Однако, результаты внедрения данной системы еще до конца не изучены, и нет эмпирических данных о том, как изменилась успеваемость в школах с привлеченными педагогами и в школах, которые этих учителей «потеряли».

### **США**

В штате Теннесси была введена политика школьной реформы, известная как Инновационная зона (iZones).

Существующие исследования по данной тематике неизменно показывают, что качество преподавания имеет огромное значение, а значит имеют значения профессиональные качества педагога. Учащиеся, обучаемые более эффективными учителями, имеют более высокие результаты тестов, более положительные некогнитивные результаты и лучшие долгосрочные результаты. К сожалению, исследования также показывают, что в школах с высоким уровнем бедности, высоким уровнем национальных меньшинств и низкой успеваемостью учащихся работают менее эффективные и менее опытные учителя [14]. Чтобы нарушить это неравномерное распределение учителей, руководители образования и политики внедрились ряд мер по найму эффективных учителей в школы с низкой успеваемостью, включая финансовые стимулы и даже принудительные переводы [15].

Во-первых, сначала изучается характеристика школ, чтобы лучше понять, какие школы с наибольшей вероятностью потеряют учителей. Если отправляющие школы, как правило, являются высокоэффективными и хорошо обеспеченными ресурсами, они могут иметь естественные преимущества при наборе новых учителей или иметь возможность нейтрализовать негативные последствия потери учителей. Однако, если отправляющие школы сами по себе являются низкоэффективными, потеря учителей может еще больше дестабилизировать их, предполагая ситуацию с нулевым результатом, когда успеваемость отправляющих школ должна снизиться, чтобы поддержать улучшение в принимающих школах, по крайней мере, в краткосрочной перспективе. Во-вторых, изучаются характеристики учителей, которые покидают отправляющие школы. В частности, сравниваются учителя, которые



(а) уезжают в школы iZone, с (б) теми, кто уезжает в школы, не входящие в iZone, и (в) теми, кто остается в школах-отправителях.

Результаты свидетельствуют о том, что переводы учителей из школ-отправителей увеличились после создания программы iZone и что учащиеся в школах-отправителях стали хуже успевать по предметам, которые ранее преподавал учитель, ушедший в школу iZone, особенно если ушедший учитель был эффективным учителем. Также обнаружилось, что большинство школ-отправителей расположены в том же районе и, в среднем, имеют лишь немного более высокие показатели, чем школы iZone. Эти результаты подчеркивают важный и часто игнорируемый побочный эффект политики найма учителей: значительное негативное воздействие на близлежащие школы-отправители, которые сами по себе являются низкоэффективными. Однако, принимая во внимание как отрицательные эффекты в школах-отправителях, так и положительные эффекты в школах-iZone, выяснилось, что выгоды в школах-iZone перевешивают потери в школах-отправителях. То есть общий эффект от стимулирования найма учителей iZone является положительным.

Программой iZone предусмотрено, школы демонстрировали улучшение в течение двух лет. Были использованы следующие критерии для отбора выборки: (а) директора были распределены в школы, нуждающиеся в замене (для решения методологических проблем), (б) директора оставались директорами этой школы в течение по крайней мере двух полных учебных лет (так чтобы иметь возможность связать успеваемость в школе с правильностью ротации), и (с) школа выбывшего директора продемонстрировала улучшенные результаты успеваемости учащихся.

### *Сингапур*

В основе кадровой политики Сингапура в целом, и руководителей организаций образования в частности, лежат три главных принципа:

- осознание стратегической важности и ключевой роли талантов и лидерства руководителя;
- меритократия — система набора и продвижения сотрудников на базе их профессиональных и деловых качеств;
- фундаментальное требование к лидерам — честность и искренность.

Цель построенной системы — отбор, развитие и удержание лучших из лучших для работы в образовательном секторе.

В основе системы отбора кандидатов на работу на должность руководителей организаций образования лежит модель компетенций HAIR (Helicopter view, Analysis, Imagination, Reality). В концепции HAIR описывается, как должен мыслить и действовать административный служащий: в частности, обладать умением смотреть на вещи с высоты птичьего полета, под разными углами и при необходимости фокусироваться на деталях, глубоко и рационально анализировать ситуацию и применять воображение и творчество для генерации новых подходов к решению вопросов, стоящих перед системой образования, но при этом не забывать о реальности и интегрировать видение и креативность с конкретными действиями в отдельно взятой организации образования.

В основе системы продвижения и развития кадрового потенциала лежат два основных инструмента:

1. Оценка результатов деятельности - оценка результатов; качественная оценка деятельности коллегами
2. Оценка потенциала – рекомендации по развитию (в зависимости от задач на следующий период) и общая оценка потенциала муниципальными управлениями образования; модель компетенций (табл.2) [16].

*Таблица 2. Модель компетенций*

<b>Компетенция</b>	<b>Описание</b>
Интеллектуальные способности	Взгляд с высоты птичьего полета Выдающиеся аналитические способности Воображение и креативность при создании новых подходов для решения проблем Чувство реальности – способность интегрировать видение и воображение с реальностью и успешно исполнять поставленные задачи
Ориентация на достижение	Мотивация на достижение Социальная и политическая чувствительность (тактичность) Решительность
Лидерство	Способность мотивировать Делегирование Коммуникации и консультирование

В зависимости от уровня позиции могут оцениваться дополнительные критерии:

- приверженность работе;
- открытость, честность;
- управление ресурсами;
- участие в развитии коллег;
- командная работа.

Регулярная оценка потенциала среди прочего способствует постоянному обновлению кадрового состава. К примеру, если до 35 лет сотрудник не демонстрирует потенциала стать руководителем или заместителем руководителя организации образования, его не рассматривают в качестве потенциального претендента на руководящую должность.

Тогда как сотрудники министерства образования, как правило, растут только внутри своего министерства, ротация руководителей организаций образования является обязательной частью их профессиональной подготовки. Руководители организаций образования получают более богатый опыт, более разностороннее обучение.

Руководители государственных школ находят позиции с помощью открытой системы вакансий (OPS — Open Posting System), внедренной в 2000 году. Она позволяет самим выбирать открытые позиции, которые они хотели бы занять. Комиссия при этом отслеживает как необходимый карьерный рост сотрудников, так и заполняемость мест на местах.

### **Япония**

В стране политика ротации учителей действует уже несколько десятилетий. Учителя в Японии редко работают в одной государственной школе дольше 3–5 лет, их систематически переводят на работу из школы в школу. Ротация обязательна, и управляет процессом совет по образованию при префектурах — именно он решает, когда и в какую школу стоит перевести учителя.

Японцы полагают, что ротация помогает делать систему образования более справедливой и однородной по качеству преподавания: избегать скопления сильных педагогов в определенных учебных заведениях, обеспечивать учащихся из разных районов и населенных пунктов равными возможностями для обучения.

Разработку политики ротации учителей японские власти начали еще в пятидесятых, а в начале шестидесятых система была введена уже официально. С тех пор она многократно дополнялась и совершенствовалась. Сейчас в Японии ротируют не только учителей, но и директоров и прочих сотрудников школьной администрации.

Хотя правила перевода и сроки, по истечении которых работу нужно сменить, могут отличаться в разных регионах, политика охватывает всю страну:

- Ротация происходит в пределах префектуры, но не ограничивается только одним населенным пунктом: педагогу могут предложить перевод из города в село или в другой город.

- Уровень школ тоже варьируется: например, сначала учителя могут перевести в более сильную школу, затем в ту, которая считается слабой. Так, с одной стороны, педагоги могут приобрести разнообразный профессиональный опыт и повысить квалификацию, а с другой — сохраняется баланс между более и менее опытными учителями в каждой конкретной школе.

- Учитель может не переживать за то, как трансфер скажется на его заработной плате, поскольку оклады педагогов определены законодательно. Выплачивают их не школы, а префектура и ее уполномоченные подразделения. Также системой предусмотрены субсидии и экономическая поддержка для учителей в период ротации [17].

Таким образом, Япония практикует ротацию учителей уже более полувека, и, согласно опросу ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития), среди 35 богатых стран мира Япония предоставляет самое справедливое образование для своих учащихся.

Во-первых, улучшить правовую систему и связанную с ней политику, с тем чтобы ротация руководителей школ и учителей имела правовую основу. Япония начала внедрять ротацию после окончания Второй мировой войны, но

результаты не были идеальными в первые несколько лет. Однако с официальным обнародованием «Законов и положений об организации и функционировании местного управления образованием» ротация учителей и персонала стала иметь правила, которым нужно следовать, и ротация руководителей школ и учителей постепенно осуществлялась упорядоченным образом по всей Японии. В последующие десятилетия, после своевременного пересмотра, система политики постепенно совершенствовалась, и число ротируемых увеличивалось.

Во-вторых, Япония вложила значительные средства в базовое образование, а кампусы начальных и средних школ были построены в соответствии с национальными стандартами. Будь то школа в Токио или относительно отдаленном районе, школьные помещения полностью оборудованы, что также заставляет японских руководителей школ. Учителей и сотрудников ротироваться, независимо от того, в какую школу они ходят, они могут быстро адаптироваться к новой школьной среде и, как правило, не имеют чрезмерного психологического разрыва.

В-третьих, Япония приняла такие законы и положения, как Законы и положения об активизации образования в отдаленных районах и Закон о бремени заработной платы учителей и персонала муниципальных школ, и установила различные надбавки, такие, как надбавки для одного человека, региональные надбавки, пособия в отдаленных районах и пособия в холодных районах, которые обеспечивают институциональные и экономические гарантии для ротируемых учителей, решают проблемы учителей и тем самым привлекают больше учителей к ротации в экономически относительно отсталых районах.

Наконец, для каждого директора школы и учителя, который проходит кадровый перевод, такие проблемы, как различия в школьных условиях, межличностные отношения и различия в учебной среде, будут оказывать психологическое давление. В это время очень важно своевременное психологическое консультирование. С этой целью в школах или соответствующих департаментах могут быть созданы учреждения психологического консультирования, которые будут регулярно заботиться о жизни и работе ротируемых директоров и учителей и запрашивать их, а также помогать им как можно скорее адаптироваться к рабочей и жилой среде новых школ и новых областей, с тем чтобы способствовать ротации, чтобы они всегда сохраняли позитивное отношение к управленческой и преподавательской работе.

Практика японской системы ротации руководителей школ и учителей показывает, что ротация администрации, учителей и персонала не должна ограничиваться установлением законов и нормативных актов, а должна уделять больше внимания заботам директоров, учителей и персонала, обеспечивать им экономическую безопасность и психологическую поддержку, только таким образом возможно способствовать эффективному осуществлению ротации руководителей школ и учителей, а также добиться сбалансированного развития образования и подлинной справедливости в образовании [17].

### ***Южная Корея***

Ротация была введена в Корею в семидесятых годах, так что эта практика уже прочно закрепилась в образовательной системе. Причины стандартные: желание обеспечить однородность образовательной среды и равный доступ к качественному образованию. В Корее, как и в других странах, где пойти учиться в школу можно только по прописке, это особенно важно.

Как и в Японии, срок работы южнокорейского учителя или администратора в одной и той же государственной школе ограничен (частные школы политика ротации ни в Корее, ни в Японии не затрагивает). Для директоров он составляет четыре года, а вот у педагогов он может различаться, но обычно составляет пять лет. При этом чаще всего специалисты переходят в другую школу в том же регионе. Учителя могут направить как в сильную школу, так и в учебное заведение с репутацией послабее или вообще перевести из города на работу в сельскую местность.

Поэтому для сохранения мотивации педагогов в 2010 году корейское министерство образования внедрило систему оценки педагогов. Учителя регулярно сдают экзамены, посещают семинары и программы повышения квалификации и получают за это баллы, эффективность педагогической деятельности оценивают также руководители школ, ученики и их родители. Сумма полученных баллов влияет и на заработную плату учителя, и на возможности его карьерного роста.

В данной системе есть несколько особенностей:

- Педагоги, работающие в неблагополучных районах, получают некоторые привилегии: например, дополнительные выплаты и возможность выбрать следующую школу для работы. Кроме того, их рабочие часы сокращены, а классы меньше обычных. Кстати, и в системе баллов это тоже учитывается.
- Система ротации в Корее в целом довольно гибкая: например, учителю могут повысить зарплату, если он уезжает слишком далеко от дома, или на время освободить от необходимости перехода в другую школу, если ему не позволяют обстоятельства, и он заранее предупредил о них. Среди обстоятельств, например, необходимость лечения или ухода за больными родственниками. А если в семье оба супруга педагоги и один уже работает в отдаленной местности, то второй в ротации не участвует [18].

### ***Китайская народная республика***

В настоящее время, Пекин ужесточает реализацию программы ротации учителей, первоначально предложенной центральным правительством более десяти лет назад, в попытке содействовать равенству в образовании и позволить большему количеству учащихся иметь доступ к опытным педагогам.

Согласно этой инициативе, «большая доля» учителей начальных и средних школ и директоров в «большом диапазоне» государственных школ должна будет переехать в другие местные образовательные учреждения [19].

Педагоги, которые проработали в государственных школах шесть лет или более, и которым остается пять лет до выхода на пенсию, присоединятся к программе ротации, чтобы работать в другой школе в том же административном районе. Программа направлена на стимулирование соответствующих

преподавателей с использованием более высоких зарплат и будет использоваться для оценки учителей, хотя их сроки ротации могут варьироваться в зависимости от различных обстоятельств.

По словам заместителя директора образовательного аналитического центра 21st Century Education Research Institute Сюн Бинци - «Пекин хочет создать регулярный механизм ротации. Это систематический процесс, который включает в себя реформы, которые решают вопросы - как управлять и оценивать учителей».

Механизм ротации в Китае внедрен для улучшения качества внутришкольного образования и в попытке обуздать академическую нагрузку на учащихся, а также снизить недобросовестную конкуренцию с теми, кто посещает внешкольные занятия.

Система ротации также, минимизирует покупательский бум на «школьные районные дома» - тенденцию, когда родители тратят непомерные суммы, чтобы переехать в районы с лучшими школами и «качественными учителями», чтобы их дети могли туда поступить [20].

Механизм ротации был предложен центральным правительством еще в 2010 году [21]. В 2014 году власти обязались, чтобы по крайней мере 10% подходящих учителей в городских и высококачественных школах присоединялись к схеме ротации каждый учебный год, а также не менее 20% учителей, считающихся выдающимися, прошли через систему ротации в 2016 и 2019 годах [22].

Китайские эксперты в области образования утверждают, что предыдущие пилотные проекты ротации были частичными и ограниченными, поскольку местные власти, как правило, выделяют больше ресурсов на строительство элитных школ в своей юрисдикции и менее охотно делятся ими. По мнению экспертов, перемещение учителей между районами является сложной задачей, поскольку этот процесс может повлиять как на педагогические кадры, так и на учащихся. В настоящее время дисбаланс в ресурсах обязательного образования Китая отражается на педагогических талантах, а также на образовательной инфраструктуре, политике поддержки и автономии школ.

Ротации учителей недостаточно для содействия сбалансированному распределению ресурсов обязательного образования. Необходимо, чтобы местные органы власти разрушали иерархию между школами и равномерно распределяли ресурсы между ними [23].

К 2020 году около миллиона учителей и директоров школ в Китае ежегодно проходят через систему ротации, сменяя друг друга в «хороших» и «плохих» школах. Таким образом, новая стратегия страны по смягчению неравенства в образовании войдет в полную силу. Стратегия изложена в программном документе, совместно выпущенном Министерством образования Китая, Министерством финансов и Министерством людских ресурсов и социального обеспечения [23].

Политика требует, чтобы не менее 10% учителей в городских и высококачественных школах ежегодно переводились на преподавание в

сельских и бедных школах. Чтобы школы не отправляли менее квалифицированных учителей, политика требует, чтобы по крайней мере 20% ротлируемых учителей были «костяковыми» [высококачественными] учителями. Эта политика также требует, чтобы директора и заместители директоров были переведены в другую школу после отбытия (не более) двух сроков в одной и той же школе. Учителя из сельских школ и/или бедных школ будут иметь возможность заполнить освободившиеся должности в городских школах и школах более высокого качества.

Эта политика является реализацией директивы, изданной Центральным комитетом Коммунистической партии Китая в ноябре 2019 года, призывающей местные органы власти ротировать руководителей школ и учителей из высококачественных школ в менее привилегированные, чтобы сбалансировать образовательные ресурсы. До официального издания национальной политики более 22 провинций (автономных областей и муниципалитетов) уже разработали аналогичную политику и приступили к осуществлению аналогичных программ.

В документе о национальной политике нет четких указаний о проведении ротации, план исполнения предоставляется на усмотрение местных органов власти. Существующая местная политика предполагает, что продолжительность ротации обычно составляет два-три года для учителей и один срок службы для директоров. Учителя и руководители школ могут вернуться в свою первоначальную школу позже, если они того пожелают. В некоторых случаях учителя могут быть переведены в другую школу. Ротация проводится между школами в пределах одного административного района или округа. Существует множество кнутов и пряников для поощрения участия, включая денежные бонусы, приоритет и / или предпосылки для продвижения по службе, а также жилищные привилегии.

План амбициозный. В конечном счете, центральное правительство рассчитывает систематизировать эту практику, сделав ротацию учителей и лидеров рутинной для всех школ. Ожидается, что он также возглавит переход в профессии учителя в Китае, сделав учителей сотрудниками системы, а не каждой школы.

В дополнение к стандартизации качества преподавания и распределения ресурсов в государственных школах, стратегия ротации также решает вопрос упразднения «ключевых» школ - школ с лучшими учителями и наиболее талантливыми учениками - и проблемы, с которыми сталкиваются родители при попытке добиться приема своих детей в школы с высоким рейтингом.

Особенности внедрения системы ротации в КНР:

***- В сельские и слабые школы решено отправлять опытных учителей из сильных школ.***

А на смену им приходили менее опытные и менее квалифицированные коллеги. Переходы происходили в рамках школьных объединений (в данном случае это означает партнерство городских школ с сельскими). Однако две сильные школы округа решили объединиться не с сельскими, а с другими городскими

школами — а значит, их педагоги при ротации могли как минимум остаться работать в городе, а не уезжать.

**- Властям пришлось изменить систему «принадлежности» учителей.**

До введения изменений судьбу педагогов решали сами школы: например, школа послабее или из сельской местности могла отправить запрос в школу посильнее (они обычно были связаны партнерскими отношениями). Но решение о переводе мог принять только директор той школы, куда обращались с просьбой, — а кому захочется отпускать опытного, прекрасного учителя с хорошими показателями? Поэтому местная администрация решила, что возьмет дело в свои руки, — и создала Центр менеджмента и распределения учителей. Возглавляет его мэр округа, вице-мэр является заместителем, в руководство входят также главы местных департаментов — образования, финансов, социальной защиты. Однако они не «выдергивают» учителей из школ просто так, а перенаправляют только туда, где это необходимо.

**- Зарплату педагогам пришлось уравнивать.**

Ранее, популярные престижные школы могли доплачивать педагогам из своего бюджета (он был не государственным, а складывался из так называемого налога на выбор, которые в этом округе платили родители, желающие отдать ребёнка в конкретную школу). В этом случае учителям невыгодно было уходить из такой школы туда, где надбавки нет. Поэтому ее отменили. Зато сделали особую надбавку тем, кто уезжал работать в сельскую местность, — в общей сложности около 15% от основной зарплаты.

**- Переезжающим в сельскую местность выделяют жилье.**

Причем бесплатную полностью оборудованную отдельную квартиру на время работы в новой школе. Участники опроса рассказали, что это удобно — не надо ничего покупать, думать об устройстве, достаточно взять с собой только личные вещи в одном чемодане.

**- Участие в программе ротации является условием для карьерного роста.**

Опрошенные педагоги отметили, что для них это особенно важно, поскольку доход напрямую зависит от возможностей выйти на новый профессиональный уровень (в Китае для педагогов есть четыре уровня квалификации) [23].

**Выводы:**

1. Ротация кадров — эффективный инструмент, который позволяет с максимальной пользой применить знания и опыт имеющихся сотрудников.
2. В странах, где ротация проходит не первый десяток лет, она давно превратилась в отлаженный механизм. При этом ввести эту политику не так просто, как может показаться. Подтверждение этому — пример Китая.
3. Ротация помогает делать систему образования более справедливой и однородной по качеству преподавания: избегать скопления сильных педагогов в определенных учебных заведениях, обеспечивать учащихся из разных районов и населенных пунктов равными возможностями для обучения.



4. Уровень школ, участвующих в ротации, варьируется: например, сначала учителя могут перевести в более сильную школу, затем в ту, которая считается слабой. Так, с одной стороны, педагоги могут приобрести разнообразный профессиональный опыт и повысить квалификацию, а с другой — сохраняется баланс между более и менее опытными учителями в каждой конкретной школе.
5. Необходимым условием ротации является система оценивания деятельности руководителей организаций образования и педагогов.
6. Ротация повлияет на снижение финансовой нагрузки на семьи. Сейчас разрыв между уровнем преподавания в китайских школах велик, а родители, конечно, хотят обеспечить детей возможностью поступить в хороший вуз. Как известно, Китай сейчас очень активно борется и с частным репетиторством, и с любыми другими расходами на детское дополнительное образование, стараясь тем самым сделать образовательные возможности независимыми от финансовых.
7. Система ротации решит проблему с неравномерным расселением. В Китае родители тратят огромные суммы на покупку жилья в районах с лучшими школами в крупных городах. Ведь дети могут ходить в государственную школу только в том районе, где они зарегистрированы. А поскольку качество образования от района к району варьируется, для многих родителей именно уровень школ в округе становится одним из решающих факторов при покупке жилья. Такой спрос не может не влиять на стоимость жилья, и семьям приходится в разы переплачивать за квартиры, если они относятся к престижной школе. Предполагается, что система ротации изменит эту ситуацию.

### **3. Рекомендации по реализации механизмов ротации руководителей организаций среднего образования.**

Ротация – это должностные перемещения между первыми руководителями государственных организаций образования, находящихся в ведении местных исполнительных органов областей, городов республиканского значения и столицы.

Ротация (от лат. rotatio - круговое движение) представляет собой процесс перемещения работника (государственного служащего) с одной должности на другую по горизонтали в порядке осуществления регулярной сменяемости кадров с целью их оптимального использования. Ротация - важная составляющая механизма управления коллективом и карьерой сотрудников. Ее суть состоит в горизонтальных должностных перемещениях с целью повышения квалификации работника, его профессиональных навыков.

Цели ротации состоят в повышении уровня профессионализма перспективных специалистов и совершенствовании стиля управленческой деятельности. В процессе перемещения по горизонтали специалисты приобретают квалификацию широкого профиля, что создает базовую основу для должностного карьерного роста и развития управленческого потенциала. Таким образом, резонно рассматривать ротацию как метод подготовки управленцев широкого профиля, преодоления их функциональной ограниченности и усвоения новых знаний.

Системно ротация стала применяться в конце XIX - начале XX вв., когда внедрялось массовое производство, основанное на конвейерном процессе изготовления больших объемов стандартизированной продукции, ротация применялась как способ снижения напряженности и монотонности труда, утомляемости работника. С развитием кадрового менеджмента, ротация как процедура стала использоваться более широко, и рассматриваться как средство обогащения содержания профессиональной деятельности за счет большого разнообразия функций и как один из методов подготовки будущих руководителей различного уровня [24].

Производить обновление руководства всегда трудно. Особенно это касается нашей страны, где так велика роль личных связей. Кроме того, если ротация рядовых педагогов может производиться по инициативе руководителей организаций образования, то для ротации директоров школ необходимо введение тщательно регламентированной процедуры, которую нельзя было бы изменить в силу личных симпатий. Это необходимо, т. к. на высших уровнях управления кадровый «застой» является особенно опасным.

В Казахстане немало первых руководителей, которые работают в одной организации 10-15 и более лет. Среди них есть те, кто, занимая кресло долгое время, теряют инициативность, мотивацию и желание развиваться. Это чревато снижением мотивации, отсутствием новых подходов в работе и привыканием к существующему положению вещей со всеми недостатками [25].

Из всех категорий сотрудников больше всего нуждается в управляемой ротации руководящий состав организаций. Как правило, в организациях, где отсутствует система управления ротацией персонала, руководство организаций

принимает бюрократическую (консервация процессов и структур) и олигархическую (консервация персонального состава) формы. Олигархия неохотно обновляет свой состав и стареет: руководители почти никогда добровольно не соглашаются оставить власть или пойти на ее ограничение.

Важно отметить, что ротация работников определенного уровня профессиональной подготовки и образования позволяет раскрыть кадровый потенциал без значительных материальных затрат, предупреждает ошибочные решения, связанные с продвижением работников по службе, предотвращает развитие конфликтов в коллективе. К тому же, этот прием дает возможность проверить действенность избранного пути повышения эффективности деятельности руководителя, методики управления коллективом [26].

Совершенствование системы среднего образования определяется качественным составом руководителей организаций среднего образования, их профессионально-деловой и моральной подготовленностью к реализации возложенных на них функций.

Повышение конкурентоспособности руководителей организаций образования, выбор достойных, наиболее подготовленных кандидатов, как неотъемлемое условие обеспечения равного доступа к качественному образованию, требует изменений самой процедуры назначения директоров общеобразовательных организаций.

Вот почему одной из главных задач дальнейшего совершенствования системы образования, обеспечения равного доступа к качественному образованию в стране, является необходимость достижения эффективного исполнения каждым руководителем организации образования своих должностных обязанностей на основе повышения уровня профессионализма и компетентности. Решению данной проблемы может способствовать дополнение уже существующих, традиционных видов профессионального развития (например, дополнительное профессиональное образование) иными формами, не применявшимися ранее. Одной из таких форм является ротация кадров.

Необходимо отметить, существующее в методической литературе по проблемам ротации, разногласие по поводу отнесения добровольного перевода служащего к ротации или к иным механизмам должностной мобильности. Так, например, существует мнение, что лишь обязательный, то есть несвязанный с волеизъявлением руководителя, переход на иное место работы может рассматриваться в качестве ротации. В тоже время существует более расширенная трактовка данного термина, и, в связи с этим предлагается выделение двух основных разновидностей ротации: осуществляемой в обязательном порядке или по желанию руководителя, подлежащего ротации.

Такой подход соответствует международной практике, а также позволяет более полно отразить сущность и разновидности данной кадровой технологии не только в качестве антикоррупционного механизма, но и в качестве механизма,

обеспечивающего профессиональное развитие руководителей организаций образования.

Министерство образования и науки РК с нового учебного года проводит Программу ротацию директоров школ (табл. 3) [27].

Таблица 3. Ротация директоров школ по регионам (на июль 2022г.)

№	Регион	Общее кол-во директоров по региону	Кол-во директоров, работающих более 7 лет	Кол-во ротированных в 2022 г.	% Ротированных	Планируется ротировать до октября 2022г.
1	Акмолинская	428	16	0	0	20
2	Алматинская	705	47	44	51,1	42
3	Актюбинская	407	56	0	0	38
4	Атырауская	189	34	12	16,9	12
5	ВКО	644	41	8	15,4	44
6	Жамбылская	443	33	0	0	33
7	ЗКО	332	25	17	45,9	0
8	Мангистауская	137	18	16	36,4	0
9	Карагандинская	487	160	38	17,1	4
10	Кызылординская	292	39	8	12	40
11	Костанайская	476	18	27	66,7	0
12	Павлодарская	298	134	0	0	54
13	СКО	472	157	0	0	11
14	Туркестанская	534	358	44	8	112
15	г. Нур-Султан	96	15	0	0	15
16	г. Алматы	207	24	0	0	24
17	г. Шымкент	152	65	6	7,8	59
	<b>РК:</b>	<b>6299</b>	<b>1240</b>	<b>220</b>	<b>11,0</b>	<b>514</b>

Ист. МП РК, КДСО

Под ротацию попадают руководители, проработавшие в одной и той же организации образования более четырех или семи лет. При этом первый руководитель, находящийся на занимаемой должности четыре года со дня назначения на должность в данной организации, может отказаться от предложенной ротации и продолжить свою работу в рамках действующего трудового договора.

Но если руководитель работает в организации уже более семи лет, то он подлежит обязательной ротации [28].

В Казахстане принят правовой акт, регламентирующий вопросы ротации в местных исполнительных органах именно как кадровой процедуры, органически включенной в общий процесс работы с педагогическими кадрами высшего звена.

Таким документом является Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 11 ноября 2021 года № 559 «Об утверждении Правил проведения ротации первых руководителей государственных организаций образования», зарегистрированный в Министерстве юстиции Республики Казахстан 12 ноября 2021 года № 25128 [29].

Настоящие Правила проведения ротации первых руководителей государственных организаций образования (Далее - Правила), разработаны в соответствии с подпунктом 35-1) статьи 5 Закона Республики Казахстан «Об образовании», согласно которому Уполномоченный орган разрабатывает и утверждает правила проведения ротации первых руководителей государственных организаций образования.

Согласно Правилам, ротация проводится в следующих целях:

- 1) повышения эффективности деятельности организаций образования и качества образовательных услуг;
- 2) обеспечения эффективного использования профессионального потенциала и управленческого опыта первых руководителей;
- 3) профессионального развития и совершенствования управленческих компетенций первых руководителей;
- 4) предотвращения профессионального выгорания первых руководителей;
- 5) профилактики коррупционных правонарушений».

Однако, надо подчеркнуть, что вместе с тем, Правила определяют лишь порядок проведения ротации.

**В связи с этим рекомендуется:**

***1. Для достижения целей ротации обеспечить реализацию принципов ротации, под которыми следует понимать основные требования перевода или перемещения руководителя из одной организации образования в другую.***

Основными из этих принципов являются:

- 1) Принцип обязательности проведения ротации
- 2) Принцип плановости ротации в местных исполнительных органах, УО. Проведение ротации на основе планов или соответствующих порядков, утверждаемых МИО, УО является обязательным и необходимым условием обеспечения системности применения ротационных механизмов. Данный принцип предполагает осуществление кадровых перемещений и перестановок в определенной пропорциональной последовательности в рамках утвержденного Плана ротации.
- 3) Принцип срочности проведения ротации. Предполагается установление определенного срока перемещения руководителя одной организации образования на другую.
- 4) Принцип предоставления гарантий при назначении руководителем организации образования в порядке ротации:
  - предоставление жилого помещения по новому месту службы либо возмещение расходов за наем жилого помещения;
  - возмещение расходов, связанных с переездом.

***2. Управлениям образования разработать нормативную основу в формате «Положение» в которой ротация будет определена как поочередная замена руководителей с целью обновления управленческого***

***аппарата и эффективного использования профессионального потенциала и управленческого опыта руководителей организаций образования.***

Основанием для разработки Положения являются «Правила проведения ротации первых руководителей государственных организаций образования» [29].

В Положении должны быть четко определены критерии, выделены основные факторы, определяющие оптимальный срок пребывания каждого ротлируемого в должности руководителя той или иной организации образования, представлены показатели итогов качественно проведенной ротации, рассмотрены правоотношения участников ротации.

В Положении большое внимание должно быть уделено критериям, квалификационным требованиям к будущим директорам. Здесь есть несколько особенностей:

- кандидатуры на должность директора в обязательном порядке должны пройти курсы по менеджменту и иметь соответствующий сертификат;
- на должность директора могут назначаться профессиональные педагоги, имеющие стаж руководящей работы в качестве завуча, а общий педагогический стаж должен составлять не менее 5 лет;
- последние два года перед назначением претендент должен работать в сфере образования;
- должны учитываться показатели эффективности работы в качестве первого руководителя:
  - 1) количество обучающихся возглавляемой организации образования;
  - 2) доля педагогов, прошедших курсы повышения квалификации;
  - 3) информация об увеличении обучающихся и воспитанников, охваченных дополнительным образованием по сравнению с предыдущим годом;
  - 4) информация о динамике качества знаний, количество выпускников, получивших знак «Алтын белгі»;
  - 5) доля выпускников, поступивших в организации технического и профессионального, послесреднего образования, высшие учебные заведения (для специализированных организаций образования - поступление для обучения на бюджетной основе);
  - 6) количество воспитанников/обучающихся, ставших победителями (призерами) областных, республиканских, международных олимпиад, конкурсов, соревнований;
  - 7) наличие у первого руководителя сертификата о курсах повышения квалификации в области менеджмента;
  - 8) наличие разработанных программ, учебно-методических комплексов, методических рекомендаций/пособий под руководством первого руководителя, одобренных учебно-методическим советом;

- 9) применение первым руководителем инновационно-экспериментальной деятельности, участие в социальных/образовательных проектах, влияющих на повышение качества обучения;
- 10) доля педагогов с высшим профессиональным образованием от общего количества педагогов организации образования;
- 11) доля педагогов, имеющих ученую/академическую степень;
- 12) доля педагогов, имеющих квалификационную категорию «педагог-исследователь», «педагог-мастер» от общего количества педагогов организации образования;
- 13) количество педагогов, ставших победителями/призерами конкурсов профессионального мастерства.

Положением должно быть определено несколько установочных моментов:

Во-первых, теперь исполнять обязанности директора школы будет возможно только на срок не более трех месяцев и не более одного раза. За этот период должен быть проведен конкурс, и назначен новый руководитель. Объявление о конкурсе на вакантную или временно вакантную должность директора школы должно быть размещено на официальном сайте и аккаунте управления образования в течение семи рабочих дней после появления вакансии. Таким образом, убирается широко используемая лазейка, когда на вакантную или временно вакантную должность директора не объявляли конкурс, а назначали исполняющего обязанности директора, и это «временное исполнение» длилось годами.

Во-вторых, правилами регламентировано назначение на временно вакантную должность директора (декрет, учеба и т.д.). В этих случаях руководитель организации также будет определяться через конкурс, а не путем прямого назначения.

В-третьих, проводить конкурс на должность директора теперь будут не районные, а областные управления образования. Именно они будут организовывать конкурсные процедуры и определять директора. После чего документы по кандидатуре директора будут направляться в отдел образования для заключения трудового договора. Срок заключения трудового договора тоже четко зафиксирован - 5 лет.

Сам конкурс будет проходить в несколько этапов:

- подача кандидатами документов на позицию директора;
- оценка кадровой службой управления образования соответствия кандидата квалификационным требованиям, допуск к участию в конкурсе;
- электронное тестирование кандидатов (тесты по управленческим компетенциям, знанию педагогики, психологии, законодательства РК);
- защита Плана развития школы перед Попечительским советом учебного заведения (при условии успешной сдачи тестирования);

– собеседование в управлении образования (допускаются кандидаты, успешно защитившие планы развития школ перед Попечительским советом).

Надо отметить, что в составы Попечительских советов в настоящее время входят родители, ветераны педагогического труда, общественники, представители НПО.

С кандидатом, который прошел все этапы, отдел образования заключает соответствующий трудовой договор и издает приказ о его назначении директором.

Попечительский совет должен будет согласовать не менее двух кандидатов на должность директора, в другом случае конкурс будет считаться несостоявшимся и конкурс будет объявлен заново.

В случае, когда Попечительский совет дважды выбрал менее двух кандидатов, т.е. конкурс дважды не состоялся, на следующий этап проходят все участвующие кандидаты.

В-четвертых, одно из новшеств – это создание кадрового резерва. Кандидаты, которые успешно прошли первые два этапа (тестирование и согласование с Попечительским советом), но не прошли собеседование в управлении образования, теперь могут быть зачислены в резерв на один год. Это дает им право без повторного тестирования и собеседования по согласованию с Попечительским советом школы быть назначенными на должность директора в течение года.

**3. УО разработать проект Плана проведения ротации руководителей организаций образования. (Приложение 1).**

В плане проведения ротации указываются:

- а) наименование должности по которой предусматривается ротация
- б) фамилии, имена, отчества (при наличии) руководителей организаций образования, замещающих должности руководителей иных организаций образования в порядке ротации, срок действия заключенных с ними контрактов с указанием дат начала и окончания срока их действия;
- в) фамилии, имена, отчества (при наличии) претендентов, которых планируется назначить на должности руководителей организаций образования в порядке ротации, планируемый срок действия их контрактов, с указанием дат начала и истечения планируемого срока;
- г) сведения о потребности в переезде руководителей организаций образования, которых планируется назначить на должности руководителей иной организации образования в порядке ротации, в другую местность в пределах региона в связи с их ротацией, с указанием населенных пунктов, в которые планируется переезд, а также населенных пунктов, в которых они проживают;
- д) состав семей претендентов, которых планируется назначить на должности руководителей организаций образования в порядке ротации.



е) перечень государственных гарантий, предоставляемых руководителям образования, которых планируется назначить на должности руководителей организаций образования в порядке ротации, расположенных в другой местности в пределах региона, и членам их семей.

В целях снижения рисков, связанных с изменением сроков проведения ротационных мероприятий по причинам отказов руководителей от замещения в порядке ротации или несогласованием их кандидатур для назначения, в указанный план помимо руководителей организаций образования, ротация которых запланирована, могут включаться сведения о запасных кандидатурах для назначения на указанную должность, в том числе из числа кандидатов, состоящих в кадровом резерве.

План проведения ротации утверждается руководителем Управления образования.

В случае если назначение руководителя организации образования в порядке добровольной ротации руководителем организации образования другого региона проводится по согласованным решениям руководителей соответствующих местных исполнительных органов, руководство деятельностью которых осуществляет руководитель местных исполнительных органов, проект Плана, предусматривающий назначение руководителя организации образования одного регионального исполнительного органа в порядке добровольной ротации на должность руководителя организации образования в другой региональный исполнительный орган, направляется на согласование в этот орган.

После утверждения плана проведения ротации (изменений в план проведения ротации) выписка из него в месячный срок направляется для ознакомления руководителю организации образования, который включен в данный план.

Проект плана рекомендуется разрабатывать не менее чем на 5 лет и поддерживать его в актуальном состоянии. План утверждается руководителем Управления образования.

В целях включения в план информации об изъявивших желание добровольно участвовать в ротации, в Управления образования направляется запрос. Обновление данной информации рекомендуется проводить систематически, установив необходимость представления соответствующих данных к установленному сроку не реже одного раза в год.

#### ***4. Создание кадрового резерва.***

1) Определение потребности, численности и структуры кадрового резерва

Оптимальная численность кадрового резерва на каждую из должностей, включенных в список резервирования, составляет 2-5 кандидатов, в зависимости от конкретной ситуации. При определении численности кадрового резерва необходимо использовать ряд критериев:

- категории, состав руководителей, уход которых из организации образования наиболее критичен;
- потребность в руководителях организаций образования на ближайшую и отдаленную перспективу в результате изменения количества организаций образования, численности населения;
- число потенциальных вакансий, связанных с уходом на пенсию, увольнением, болезнью и т.д.;
- фактическая численность подготовленного в данный момент резерва;
- примерный процент отдельных руководителей организаций образования, выбывающих из кадрового резерва по различным причинам;
- число высвобождающихся в результате изменений руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности в других организациях образования.

## 2) Виды и категории резерва

Выделяется два вида резерва:

**Внутриорганизационный** - резерв организации образования, создающийся с целью заполнения возникающих позиций руководящего состава общеобразовательной организации.

**Корпоративный** - резерв и предполагающий возникновение вакантных резервируемых должностей в любой из организаций образования региона.

Для более эффективной организации кадрового резерва каждый из видов делится на две категории:

**Оперативный резерв** - резерв специалистов, готовых приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем (от 1 до 3 месяцев), а также кандидаты на должности, которые могут стать вакантными в течение ближайшего времени (1-2 года) с вероятностью более 50%. В оперативный резерв включаются работники в наибольшей степени, отвечающие требованиям резервируемой позиции.

**Перспективный резерв** составляют в основном молодые работники, имеющие высокий профессиональный уровень и обладающие лидерскими наклонностями, которые в перспективе смогут занять должность руководителя организации образования сроком до 10-15 лет.

Важно иметь в виду, что, возможно, один и тот же кандидат одновременно будет находиться как в оперативном (как наиболее приемлемый кандидат), так и в перспективном резерве.

## 3) Формирование резерва (Приложение 2)

Первой стадией формирования кадрового резерва является определение кандидатов, которое включает в себя ряд взаимосвязанных процедур:

- анализ документальных данных (личная карточка работника, автобиография, портфолио, характеристики, результаты аттестации и т. п.);

- интервью или собеседование для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.);
- наблюдение за поведением кандидата в кадровый резерв в различных ситуациях;
- оценка результатов трудовой деятельности (качество результатов обучения в возглавляемой организации образования, применение инновационно-экспериментальной деятельности, участие в социальных/образовательных проектах, влияющих на повышение качества обучения, показателей выполнения заданий руководимым подразделением и т.д.) за определенный период (в качестве такого периода были выбраны два года с определением промежуточной оценки деятельности каждые полгода);
- сравнение качеств претендентов с данными требованиями (профессиограммой).

Следующая стадия формирования резерва состоит из:

- оценки профессиональных знаний, навыков и опыта претендентов;
  - сопоставления совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для руководителя организации образования;
- сравнения кандидатов и выбор более соответствующего руководящей должности.

Наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету при формировании системы оценки качеств руководителя организации образования, должны быть определены:

- мотивация труда (интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах педагогического состава и дела, к обоснованному риску);
- профессионализм, компетентность, организаторские способности (образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, восприимчивость и способность к инновациям, умение вести переговоры, аргументировать свою позицию, отстаивать ее и т. д.);
- личностные качества и потенциальные возможности (интеллигентность, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, способность к абстрактному мышлению, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т. д.).

Третья стадия - формирование и корректировка списка кадрового резерва. По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

В оперативный резерв зачисляются кандидаты на замещение должностей руководителя организации образования, готовые приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем (от 1 до 3 месяцев), а также кандидаты

на должность руководителя организации образования, которые станут вакантными в ближайшее время (1-2 года) и требуют конкретной подготовки кандидатов.

Чтобы список резерва носил не формальный, а действенный характер, при его составлении необходимо учитывать ряд требований:

- должны быть отражены основные требования к замещаемой должности руководителя организации образования, определенные ее профессиограммой, и предельные ограничения критериев для кандидатов (образование, возраст, стаж работы и т. п.);

- указываются сведения о кандидате: его фамилия, имя и отчество; должность, занимаемая работником по состоянию на день составления списка, в точном соответствии с записями в трудовом договоре и трудовой книжке, дата назначения на должность; сведения об образовании: его вид, какое учебное заведение и когда окончил, специальность в соответствии с записью в дипломе, наличие ученого звания или степени; дата рождения;

- указывается время пребывания в резерве (дата зачисления в кадровый резерв);

- приводятся выводы и рекомендации последней аттестации, содержащие оценку профессиональных, деловых и личных качеств кандидата и предложения по его служебному продвижению;

- отражаются результаты оценки потенциала кандидата, полученные в процессе его изучения и отбора (соответствие формальным требованиям, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками);

- предусматривается возможность контроля за вероятными изменениями в положении кандидата: назначение на должность; исключение из списка резерва с указанием причины (увольнение, переезд в другую местность, снижение результативности и требовательности к себе и т. п.); награждение государственными, ведомственными и корпоративными наградами; присвоение почетных званий и т. д.

Список резерва составляется работниками кадровой службы Управления образования, с учетом результатов оценки.

Решение о включении в состав резерва, выраженное в форме утвержденного списка резерва и закрепленное приказом по Управлению образования, принимается руководителем Управления образования, по согласованию с местными исполнительными органами. Исключение из списка осуществляет он же с учетом возраста, состояния здоровья, неудовлетворительных результатов, показанных в период пребывания в резерве. Оптимальный срок, на который составляется список резерва - два года. Предусматривается периодическое его уточнение через каждые шесть месяцев, что должно соответствовать принятой программе подготовки резерва. По истечении двухгодичного срока список кадрового резерва подвергается полному пересмотру с выполнением вышеуказанных процедур и соблюдением

принципа преемственности его состава. Таким образом, состав резерва регулярно пересматривается и обновляется.

#### 4) Работа с кадровым резервом

Работа с кадровым резервом предполагает повышение квалификации, развитие работника, подготовку к занятию резервируемой должности. Подготовка резерва ведется по специально разработанным программам, включающим теоретическую и индивидуальную подготовку. Теоретическая подготовка, предусматривает как внутрифирменные формы обучения, так и связанные с направлением в учебные заведения, и включает:

- обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам педагогической науки и практики управления организацией образования;
- повышение профессионального образования, связанного с прежней (базовой) подготовкой кандидатов;
- обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления.

Индивидуальная подготовка включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого конкретного специалиста, зачисленного в кадровый резерв.

Индивидуальные планы подготовки разрабатываются резервистами совместно с их непосредственными начальниками, согласуются с кадровой службой Управления образования и утверждаются вышестоящим руководителем.

Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется работником кадровой службы Управления образования, ответственным за подготовку резерва. Результаты контроля отражаются в индивидуальном плане подготовки кандидатов.

Планирование кадрового резерва руководителей организаций образования является комплексной задачей, требующей от специалистов по кадрам и руководства Управления образования постоянного внимания и значительных ресурсов.

#### ***5. Административная подготовка процесса адаптации при проведении ротации руководителей организаций образования***

- определение куратора из числа сотрудников Управления образования;
- составление совместно с куратором плана адаптации нового руководителя организации образования;
- определение с куратором критериев для оценки эффективности перемещаемого руководителя в новой организации образования;
- контроль прохождения адаптации в точках контроля (например, еженедельные встречи по итогам проделанной работы, письменные отчеты по итогам месяца);

- регулярное определение мотивации перемещенного руководителя организации образования (возможен вариант неэффективного кураторства или же сопротивления коллектива новой организации образования);
- фиксация всех этапов адаптации, с ознакомлением самого перемещаемого руководителя, непосредственного руководителя УО, а также сотрудника УО, курирующего ротацию.

#### ***6. Выстраивание процедуры коммуникации с коллективом и родительской общественностью по вопросам ротации***

Процедура построения коммуникаций по вопросам ротации состоит из следующих мероприятий:

- проведение рабочих встреч с педагогическим составом организаций образования, руководители которых подлежат ротации, с целью ознакомления с процедурой, ответов на вопросы коллектива;
- ознакомление сотрудников, участвующих в ротации с планом перемещений;
- освещение результатов ротации на сайтах УО, организаций образования;
- проведение бесед/встреч с родительской общественностью для разъяснения цели, проводимой ротации руководителей организаций образования;
- выстраивание коммуникаций с новыми коллегами. Регулярное обсуждение с руководителями хода перемещения, обязательное информирование об успехах и достижениях руководителей в новой организации образования. Возможно размещение информации в интернете о том, что происходит в профессиональной деятельности участвующих в ротации руководителей.

#### ***7. Мониторинг***

Одним из необходимых условий проведения ротации руководителей организаций образования является проведение мониторинга эффективности, проведенной ротации, т.е. эффективности деятельности руководителей организаций образования, прошедших ротацию.

Основными целями мониторинга эффективности деятельности руководителей являются:

- повышение результативности деятельности руководителей организаций образования, повышение качества принятия управленческих решений
- повышение результативности деятельности организаций образования в целом

Показатели, методы сбора информации

Оценка эффективности деятельности руководителей организаций образования осуществляется по следующим направлениям:

- соответствие деятельности возглавляемой организации требованиям законодательства;
- информационная открытость организации; - качество организации образовательного процесса;

- качество образовательной, воспитательной и социокультурной деятельности обучающихся;
- качество образовательных результатов;
- инновационная деятельность;
- обеспечение условий безопасности и условий охраны труда;
- результаты участия в республиканских и региональных программах, проектах;
- индивидуальные достижения руководителя.

Для обеспечения корректного сравнения эффективности руководителей организаций образования разбиваются по группам в зависимости от типа организации образования.

Данные о деятельности руководителей организаций образования будут получены методами анкетирования и статистической обработки полученных данных.

Оценка и анализ показателей эффективности руководителей организаций образования осуществляется на основании:

- анкетирования руководителей организаций образования;
- мониторинга аттестованных руководителей и педагогических работников;
- мониторинга индивидуальных достижений руководителей организаций образования;
- мониторинга участия организации образования в республиканских и региональных программах, проектах;
- независимой оценки качества образования;
- внутренний аудит организаций образования;
- мониторинг итогов учебной деятельности (средние республиканские показатели качества образования)
- Аналитической справки по участию организации образования в республиканских и региональных программах, проектах;
- аналитической справки по индивидуальным достижениям руководителей организаций образования.

Итоговая оценка эффективности руководителей организаций образования определяется путем суммирования баллов по каждому показателю для соответствующей группы организаций образования (Приложение 3).

В зависимости от суммы набранных баллов, результат эффективности дифференцируется и определяется степень эффективности деятельности руководителя организации образования.

Степень эффективности:

- высокая эффективность руководителя организации образования (90-100% от максимального количества баллов)

- средняя степень эффективности руководителя организации образования (89-75% от максимального количества баллов);
- неэффективный руководитель (менее 74 % от максимального количества баллов)

### **8. Ожидаемые результаты**

Ожидаемые результаты интерпретируются через понятие «компетенция», измерение которого на операциональном уровне осуществляется при помощи индикаторов (табл. 3)

*Таблица 3. Индикаторы развития компетенций*

<b>Индикаторы развития</b>			
<b>Инструментальные и системные компетенции</b>	<b>Социально-личностные компетенции</b>	<b>Экономические и организационно-управленческие компетенции</b>	<b>Профессионально-профилирующие компетенции</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- способность и готовность к анализу и синтезу;</li> <li>- способность и готовность к организации и планированию исследовательского и образовательного процесса;</li> <li>- способность и готовность к использованию навыков работы с различным программным обучением;</li> <li>- способность и готовность к использованию навыков управления информацией (умение находить и анализировать информацию);</li> <li>- готовность к принятию творческих и управленческих решений;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способность к конструктивной критике и самокритике по вопросам деятельности организации образования;</li> <li>- умение и готовность работать в команде;</li> <li>- обладание этикой межличностных отношений;</li> <li>- стремление к успеху, проявление творческой инициативы;</li> <li>- способность и готовность работать в международной среде;</li> <li>- способность и готовность к непрерывному обучению;</li> <li>- способность быстро адаптироваться к новым профессиональным ситуациям;</li> <li>- способность работать самостоятельно;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Способность организовать работу творческого педагогического коллектива;</li> <li>- способность использовать знания по управлению качеством образования;</li> <li>- способность адекватно оценить результаты своей профессиональной деятельности;</li> <li>- способность и готовность к использованию инновационных идей;</li> <li>- готовность к творческому риску;</li> <li>- умение оценивать риски своей деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способность использовать в работе базовые знания по специальности;</li> <li>- способность использовать в работе специальные (углубленные профессиональные знания);</li> <li>- способность к реализации знаний научно-исследовательского характера;</li> <li>- способность доводить творческие идеи до конечного результата;</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- способность применять знания на практике;</li> <li>- способность порождать новые идеи;</li> <li>- ответственность за качество своей работы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- готовность брать на себя ответственность за результаты своей деятельности;</li> <li>- открытость и уважительное отношение к коллегам</li> </ul>		
--	--	--	--

Таким образом, для проведения ротации руководителей организаций образования рекомендуется использовать *следующие механизмы:*

1. Обеспечение реализации принципов ротации
2. Разработка «Положения проведения ротации»
3. Разработка «Плана проведения ротации»
4. Создание кадрового резерва
5. Подготовка процесса адаптации
6. Коммуникации с коллективом и родительской общественностью
7. Мониторинг
8. Ожидаемые результаты

## **Заключение**

Ротация должна быть глубоко продумана. Ее следует рассматривать как составную часть системы развития педагогических кадров, в которой перемещения руководителей организаций образования носят индивидуальный характер, планируются заблаговременно и способствуют разрешению задач, поставленных перед системой образования в целом.

Применение ротации руководителей организаций образования дает следующие преимущества:

***Равенство образовательных возможностей.*** Ротация, как показывает международный опыт изученных стран, действительно обеспечивает доступ к опытным, высокопрофессиональным учителям самому широкому кругу учащихся.

***Однородность школьного образования.*** Опять-таки опираясь на опыт стран, где ротация руководителей образования и педагогов введена функционирует уже давно, можно утверждать, что в государственном секторе образования квалифицированные учителя распределены более равномерно по сравнению с частным сектором.

***Сбалансированные педагогические коллективы.*** Например, в Японии Совет по образованию, курирующий ротацию учителей, следит за тем, чтобы в коллективах сохранялся баланс между молодыми и опытными педагогами, между учителями-мужчинами и учителями-женщинами.

***Перенос позитивных практик и опыта.*** Это работает как с педагогами, так и с администрацией школы. Например, в Сингапуре идея ротации директоров образовательных учреждений заключается в том числе и во внедрении полезных, доказавших свою эффективность практик не только в конкретной школе, но и в целой «связке» образовательных учреждений.

Как показывает опыт азиатских стран, ротация действительно приносит пользу для профессионального роста и опыта.

Педагоги получают возможность приобрести опыт работы в самых разных коллективах и условиях. И поскольку ротация не является односторонней, то есть не только опытные руководители ротируются в более слабые школы, но и начинающие отправляются на работу в школы посильнее, она позволяет новичкам учиться у коллег и наращивать педагогический опыт. Руководители организаций образования учатся работать в новых коллективах, решать самые разные проблемы и вопросы.

**Используемые источники:**

1. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури «Основы менеджмента», 1997г.
2. Артюхов М.В. Управление образовательными системами : менеджмент, маркетинг, человеческие ресурсы. Новокузнецк, 2004.
3. Аверченко Л.К. Психология управления: курс лекций. Новосибирск; М., 1997.
4. Быков А.В. Психология управления кадрами : конспект лекций. М., 2000.
5. Бекоева Д.Д. Психологический тренинг в системе управления кадров. М., 2002.
6. Дунаев О.Н. Акмеология: управление карьерой: учеб, пособие. Екатеринбург, 2001.
7. Коноваленко М.Ю. Управление кадрами : в помощь руководителям. Ростов-н/Дону, 2004.
8. Морозов А.В. Деловая психология. СПб., 2000.
9. Огарев Г. Законы успешного управления людьми. Ростов- н/Дону, 2005.
10. Психология управления персоналом : пособие для специалистов, работающих с персоналом / под ред. А.В. Барташева. М., 2005.
11. Психологическое пространство профессионала / под ред. В.А. Сониной. Смоленск, 2004.
12. Шуванов В.И. Социальная психология менеджмента. М., 1997.
13. <https://alimenty-pro.ru/znacheniya-virajeniy/chto-takoe-rotatsiya-sotrudnikov.html>
14. Glazerman & Max, 2011; Goldhaber et al., 2015; Isenberg et al., 2013; Loeb et al., 2012; Sass et al., 2012; Стил и др., 2015
15. Grissom et al., 2014; Springer et al., 2016
16. [https://www.researchgate.net/publication/263157874\\_Educational\\_leadership\\_in\\_Singapore\\_Tight](https://www.researchgate.net/publication/263157874_Educational_leadership_in_Singapore_Tight)
17. <https://factsanddetails.com/japan/cat23/sub150/item831.html>
18. <https://ncee.org/country/korea/>
19. <https://www.bjd.com.cn/huawei/2021/08/25/159004t318.html>
20. <https://www.sixthtone.com/news/1002882/chinese-parents-are-paying-a-high-price-for-free-education>
21. [Наброски Национального плана среднесрочной и долгосрочной реформы и развития образования \(2010-2020 годы\) - Правительственный портал Министерства образования Китайской Народной Республики \(moe.gov.cn\)](#)
22. [Уведомление Пекинской муниципальной комиссии по образованию о печатании и распространении руководящих заключений о дальнейшем содействии обмену и ротации директоров и учителей в школах обязательного образования \(beijing.gov.cn\)](#)
23. [www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/201409/t20140903\\_1134995.html](http://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/201409/t20140903_1134995.html)
24. [https://www.jcat.ru/job\\_vacancy/blog/chto-takoe-rotaciya-kadrov/](https://www.jcat.ru/job_vacancy/blog/chto-takoe-rotaciya-kadrov/)

25. <https://www.facebook.com/askhat.aimagambetov>
26. <https://ncee.org/country/korea/>
27. Источник: [zakon.kz](http://zakon.kz)
28. <https://www.facebook.com/askhat.aimagambetov>
29. <https://adilet.zan.kz/>

УТВЕРЖДАЮ

\_\_\_\_\_  
( Ф.И.О. руководителя УО)

\_\_\_\_\_  
(подпись, расшифровка)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

План  
проведения ротации руководителей организаций образования

на

\_\_\_\_\_  
20\_\_ - 20\_\_ годы

№	Наименование организации образования в которой планируется ротация руководителя	Ф.И.О. руководителя, замещающего в порядке ротации, срок действия его служебного контракта, даты его начала и окончания	Сведения о руководителе организации образования, которого планируется перевести в другую организацию образования в порядке ротации			
			Ф.И.О., планируемый срок действия контракта, даты его начала и окончания	наличие/отсутствие потребности в переезде в другую местность в пределах региона, названия населенного пункта, в который планируется переезд, и населенного пункта, в котором проживает	состав семьи	перечень гарантий

Образец составления списка кадрового резерва

Утверждаю

\_\_\_\_\_  
(руководитель структурного подразделения)

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 200 г.

список резерва

\_\_\_\_\_  
(структурное подразделение)

№	Наименование штатной должности	Ф.И.О. кандидата на замещение должности	Дата рождения	Образование (какое учебное заведение и в каком году окончил, специальность)	Место работы, должность и дата назначения

**КАРТА**

**рекомендуемых критериев оценки кандидата на должность в резерв**

№ п/п	Критерий	Признак	Уровень				
			1	2	3	4	5
1	Знания, опыт	Профессиональные знания					
		Опыт работы					
		Навыки решения типовых задач					
		Дополнительные знания и навыки (прохождение обучения на курсах, участие в семинарах, наличие других профессий и специальностей)					
		Знание нормативной базы, стандартов работы					
2	Мышление	Способность выделять главное					

		Адекватность							
		Нестандартность							
3	Принятие решений	Быстрота принятия решений							
		Самостоятельность							
		Обоснованность							
4	Информационные связи, контакты	Использование знаний специалистов							
		Коммуникабельность							
		Умение использовать информационные источники							
5	Персональные характеристики	Эффективность труда							
		Лояльность к организации							
		Целеустремленность							
		Корректность поведения							
		Профессиональная ответственность							
		Авторитет							

Уровень:

1. не имеет достаточных знаний (навыков, способностей) и не стремится их приобрести;
2. имеет не очень глубокие знания (навыки, способности);
3. имеет достаточные знания (навыки, способности);
4. обладает хорошими знаниями (навыками, способностями);
5. обладает глубокими знаниями (навыками, способностями), по многим вопросам может дать исчерпывающую консультацию.

Отметить значком ( \*) ячейку в соответствии с уровнем кандидата.

### Карта специалиста резерва

Должность резерва

I. Анкетные данные

(заполняет специалист отдела кадров)

1.1. Ф.И.О.
1.2. Дата рождения
1.3. Образование  _____
(специальность по образованию, наименование учебного заведения, год окончания)  _____
1.4. Замещаемая должность
1.5. Дата включения в резерв

УТВЕРЖДАЮ

\_\_\_\_\_

(руководитель УО)

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

Индивидуальный план подготовки

(Ф.И.О.)

зачисленного в 200\_\_ г. в резерв на должность:

(наименование должности)

№ п/п	Содержание мероприятия*	Сроки исполнения	Отметка о прохождении

ОЗНАКОМЛЕН \_\_\_\_\_

(дата, подпись)

\* содержание мероприятий должно предусматривать различные виды прохождения подготовки работником (теоретическое обучение на курсах подготовки (переподготовки) повышения квалификации, прохождение индивидуальной подготовки, исполнение обязанностей вышестоящих руководителей)



**Показатели и критерии оценки эффективности деятельности  
руководителей образовательных организаций**

**1.1. Направление «Соответствие деятельности организации  
требованиям законодательства»**

Показатели:

*1.1.1. отсутствие неисполненных в срок предписаний надзорных органов в  
сфере образования и отрицательных заключений проверяющих органов;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
отсутствие	1
наличие	0

*1.1.2. отсутствие жалоб на деятельность организации*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
отсутствие	1
наличие	0

**1.2. Направление «Информационная открытость организации»**

**Показатели:**

*1.2.1. Соответствие официального сайта образовательной организации в  
сети «Интернет» требованиям законодательства*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
соответствие	1
не соответствие	0

*1.2.2 Актуальность материалов организации на сайте УО*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
соответствие	1
не соответствие	0

*1.2.3 Наличие публичной отчетности организации*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
соответствие	1
не соответствие	0

### **1.3. Направление «Качество организации образовательного процесса»**

Показатели:

#### **1.3.1. Наличие действующих коллегиальных органов управления;**

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
наличие	1
отсутствие	0

#### **1.3.2. Степень исполнения государственного задания по объему и качеству;**

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
100%	1
ниже 100%	0

#### **1.3.3. Количество обучающихся на одного педагогического работника (учитывая совместителей);**

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
на уровне и выше среднего республиканского показателя	1
ниже среднего республиканского показателя	0

#### **1.3.4. Участие педагогов в профессиональных конкурсах;**

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
наличие участников	1
отсутствие участников	0

#### **1.3.5. Доля педагогических работников, аттестованных на квалификационные категории;**

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Выше 80% от общего количества работников	1
80% и ниже	0

#### **1.3.6. Доля педагогических работников, имеющих степень, звание;**

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Выше 30% от общего количества работников	1
30% и ниже	0

*1.3.7. Доля педагогических работников, имеющих специальное (дефектологическое образование) учитывая совместителей;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
На уровне и выше среднего республиканского показателя	1
Ниже среднего республиканского показателя	0

*1.3.8. Доля педагогических работников в возрасте до 35 лет;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
на уровне и выше среднего республиканского показателя	1
ниже среднего республиканского показателя	0

*1.3.9. Отсутствие замечаний по качеству и срокам представления установленной отчетности организации;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
отсутствие	1
наличие	0

*1.3.10. Доля педагогических работников, прошедших повышение квалификации в течение последних трех лет;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
100%	1
Ниже 100%	0

*1.3.11. Доля педагогических работников, прошедших повышение квалификации в течение последних трех лет;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
100%	1
Ниже 100%	0

#### **1.4 Направление «Качество образовательной, воспитательной и социокультурной деятельности обучающихся»**

Показатели:

##### *1.4.1 Правонарушения обучающихся за отчетный период;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
отсутствие	1
наличие	0

##### *1.4.2. Доля обучающихся (воспитанников), систематически участвующих в спортивно-оздоровительных мероприятиях организации образования;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
60% и более	1
Ниже 60%	0

##### *1.4.3. Доля обучающихся, систематически участвующих в мероприятиях организации, направленных на социализацию обучающихся;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
60% и более	1
Ниже 60%	0

##### *1.4.4. Наличие действующих музея, художественной студии и т.п.;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие не менее 3-х	1
отсутствие	0

##### *1.4.5. Участие обучающихся в общественно-значимых социальных проектах, волонтерском движении (не менее 4-х в течение года).;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Участие	1
отсутствие	0

1.4.6. *Участие обучающихся в конкурсах, смотрах, олимпиадах регионального уровня и выше;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Участие	1
отсутствие	0

1.4.7. *Доля обучающихся с ООП, охваченных психолого-педагогическим сопровождением;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
60% и более	1
Ниже 60%	0

1.4.8. *Доля воспитанников, охваченных досуговой деятельностью, организованной организацией образования;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
60% и более	1
Ниже 60%	0

1.4.9. *Доля воспитанников, охваченных летним отдыхом и комплексным оздоровлением;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
60% и более	1
Ниже 60%	0

1.4.10. *Численность обучающихся, трудоустроенных в каникулярный период;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
На уровне и выше среднего республиканского показателя	1
Ниже среднего республиканского показателя	0

## **1.5 Направление «Качество образовательных результатов»**

Показатели

1.5.1. Доля обучающихся, освоивших образовательные программы;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
100%	1
Ниже 100%	0

1.5.2. Доля обучающихся, успешно прошедших государственную итоговую аттестацию;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
100%	1
Ниже 100%	0

1.5.3. Доля выпускников, получивших аттестат особого образца;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
5% и выше	1
Ниже 5%	0

1.5.4. Доля обучающихся, родителей (законных представителей), удовлетворенных качеством предоставляемых услуг (по результатам внутренней оценки качества образования);

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
100%	1
Ниже 100%	0

1.5.5. Удовлетворенность населения качеством предоставляемых образовательных услуг (по результатам независимой оценки качества образования);

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
90% и выше	1
Ниже 90%	0

1.5.6. Наличие системы отслеживания динамики индивидуальных образовательных результатов обучающихся;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

*1.5.7. Организация каникулярного образовательного отдыха, каникулярной практики;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

*1.5.8. Организация внутренней системы оценки качества образования;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

*1.5.9. Коэффициент участия выпускников организации образования в ЕНТ;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
100%	1
Ниже 100%	0

## ***1.6 Направление «Инновационная деятельность»***

*Показатели*

*1.6.1. Наличие инновационных площадок;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

*1.6.2. Представление опыта работы инновационных площадок на уровне района, региона, на республиканском уровне;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

## ***1.7 Направление «Обеспечение условий безопасности»***

*Показатели*

*1.7.1. Создание службы по охране труда и технике безопасности;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

*1.7.2. Наличие плана мероприятий, обеспечивающего безопасность организации в соответствии с паспортом безопасности;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

*1.7.3. Отсутствие чрезвычайных ситуаций (пожары, нарушения системы жизнеобеспечения) в течение трех лет;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Отсутствие	1
Наличие	0

*1.7.4. Отсутствие травматизма участников образовательных отношений;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Отсутствие	1
Наличие	0

*1.7.5. Проведение в полном объеме перечня инструктажей по ТБ и ОТ;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

***1.8 Направление «Результаты участия в региональных, республиканских программах, проектах»***

*Показатели*

*1.8.1. Участие образовательной организации в федеральных и региональных программах, проектах (не менее 3-х);*

Критерии оценки:



значение показателя	количество баллов
Участие	1
Отсутствие	0

*1.8.2. Наличие современных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских, оборудованных в соответствии с требованиями ГОСО;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

*1.8.3. Наличие и реализация договоров о сетевой форме реализации образовательных программ;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

*1.8.4. Наличие доступной образовательной среды;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

*1.8.5. Число персональных компьютеров на 100 обучающихся;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
На уровне и выше среднего республиканского показателя	1
Ниже среднего республиканского показателя	0

*1.8.6. Максимальная скорость подключения к сети «Интернет» (100 Мбит/с для города, 50 Мбит/с для села);*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

*1.8.7. Наличие и функционирование электронной информационнообразовательной среды, том числе электронные библиотеки, электронные журналы, электронные дневники и т.п.;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

### ***1.9 Направление «Индивидуальные достижения руководителя»***

#### *Показатели*

#### *1.9.1. Наличие первой или высшей аттестационной категории;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

#### *1.9.2. Повышение квалификации по образовательным программам управленческого профиля;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

#### *1.9.3. Участие в мероприятиях по передаче управленческого опыта. Руководитель является наставником для неэффективных/молодых руководителей;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

#### *1.9.4. Победа в конкурсах управленческих кадров на региональном, республиканском уровне;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

***Баллы, в зависимости от типа организации образования***

№	Тип организации образования	Максимальное кол-во баллов	Степень эффективности		
			высокая	средняя	низкая
1	Организации среднего образования	45	45-41	40-34	33 и ниже
2	Специализированные организации образования	42	42-38	37-32	31 и ниже
3	Специальные организации образования	44	44-40	39-33	32 и ниже
4	Интернатные организации образования	46	46-41	40-35	34 и ниже
5	Малокomплектные школы	42	42-38	37-32	31 и ниже