

Аналитическая справка
о проведении мониторингового исследования эффективности деятельности руководителей
образовательных организаций, находящихся в ведении Управления образования
Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района
Республики Татарстан

2020 год

Обеспечение качественного образования обучающихся во многом зависит от эффективности управления образовательным учреждением. Ключевой фигурой данного процесса выступает руководитель образовательного учреждения, который в соответствии с частью 3 статьи 26 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» является единоличным исполнительным органом, осуществляющим текущее руководство деятельностью образовательной организации, в соответствии с частью 8 статьи 51 Федерального закона № 273-ФЗ несет ответственность за руководство образовательной, научной, воспитательной работой и организационно-хозяйственной деятельностью образовательной организации.

В послании Президента Российской Федерации Федеральному Собранию 1 марта 2018 года отмечена особая роль директоров школ. Обращено внимание на то, что необходимо выстроить открытую, современную систему отбора и подготовки управленческих кадров, директоров школ. В целях реализации федерального проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование» распоряжением Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 № 3273-р утверждены основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста. В рамках данного документа определен ряд мероприятий, направленных на разработку модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций, в том числе разработку и утверждение профессионального стандарта руководителя общеобразовательной организации.

Проведение мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений Зеленодольского муниципального района позволяет отслеживать и корректировать выявленные региональные тенденции, определять проблемы и направления их решения, влиять на кризисные ситуации, осуществлять контроль за реализацией тех или иных процессов, формировать «точки роста» и др.

Система мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений направлена на преодоление противоречия между требованиями к профессиональным и личностным качествам руководителя образовательного учреждения и уровнем его готовности к выполнению функций руководителя с целью поиска оптимальных способов повышения эффективности работы образовательного учреждения.

Мониторинговое исследование эффективности руководителей образовательных учреждений, находящихся в ведении Управления образования Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан (далее - мониторинговое исследование), проведено в соответствии с Приказом Управления образования Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан от 12.08.2020 №11/2020 «Об утверждении критериев оценки эффективности деятельности руководителей муниципальных образовательных организаций Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан на 2020/2021 учебный год».

Получение фактологической информации в ходе мониторингового исследования основывалось на таких источниках информации, как данные официальных сайтов образовательных учреждений, отчеты образовательных учреждений, материалы аттестации руководителей образовательных учреждений.

Мониторинг эффективности руководителей образовательных учреждений Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан рассматривается в качестве обязательного компонента региональной системы непрерывного развития их профессионального мастерства.

Целью мониторинга выступает:

получение объективной информации об особенностях функционирования и существующих дефицитах в системе управления образовательными учреждениями на региональном уровне;
стимулирование формирования и развития профессиональных компетенций руководителей образовательных учреждений, становления системы непрерывного развития их профессионального мастерства и профессионального саморазвития;
подготовка решений по обеспечению качества управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан.

Задачами мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений являются:

внедрение единой системы оценки степени сформированности профессиональных компетенций руководителей образовательных учреждений;
организация электронной системы непрерывного и оперативного сбора объективной информации о профессиональных дефицитах и лучших практик управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений;
внедрение алгоритмов анализа информации по итогам оценки эффективности руководителей образовательных учреждений и подготовки рекомендаций по совершенствованию системы непрерывного развития профессионального мастерства руководителей и разработки индивидуальных маршрутов самообразования.

В основу мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений положены следующие принципы:

объективности, достоверности, полноты и системности информации;
открытости, прозрачности процедур мониторинга;
оптимальности использования источников данных для определения показателей эффективности руководителей образовательных учреждений;
инструментальности и технологичности используемых показателей.

Исходя из указанных выше цели и задач мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан была разработана критериальная модель (системы показателей), построенная на основе применения комплекса показателей, в своей совокупности отражающих такие стороны эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений, как:

сформированность профессиональных компетенций руководителей образовательных учреждений;
качество управленческой деятельности руководителей учреждений;
базовая подготовка обучающихся;
подготовка обучающихся высокого уровня;
организация получения образования обучающимися с ОВЗ;
объективность результатов внешней оценки;
условия осуществления образовательной деятельности;
организация профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся;
формирование резерва управленческих кадров;
оценка компетенций руководителей образовательных учреждений.

В системе мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан использовалась информация о:

диагностике профессиональных дефицитов руководителей образовательных учреждений; рейтинговании общеобразовательных учреждений по 5 направлениям их деятельности; выполнении требований действующего законодательства, финансово-хозяйственной деятельности, обеспечения комплексной безопасности, организации воспитательной работы, информационной обеспеченности образовательного процесса; статистическом наблюдении о качестве условий осуществления образовательной деятельности, в том числе обеспеченность образовательного учреждения квалифицированными кадрами.

Данные и результаты анализа мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений используются для принятия мер и управленческих решений, связанных с:

разработкой новых, обновлением существующих дополнительных профессиональных программ для управленческих работников; внедрением инновационных инструментов, методик и технологий при реализации дополнительных профессиональных программ, использовании индивидуальных траекторий профессионального развития; введением дополнительных мер, обеспечивающих повышение мотивации управленческих работников к профессиональному развитию; обменом опытом и лучшими управленческими практиками.

Результаты мониторингового исследования

Анализ эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан

В целях анализа практики по оценке эффективности руководителей образовательных учреждений изучены и проанализированы нормативные правовые акты.

В результате установлено, что показатели оценки эффективности руководителей муниципальных бюджетных образовательных учреждений, находящихся в ведении Управления образования Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан, установлены приказом Управления образования Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан от 12.08.2020 №11/2020 «Об утверждении критериев оценки эффективности деятельности руководителей муниципальных образовательных организаций Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан на 2020/2021 учебный год».

В качестве показателей эффективности используются показатели не только деятельности и достижений самих руководителей, но и эффективности и инновационной активности возглавляемых ими образовательных учреждений, показатели, отражающие состояние процессов цифровизации, достижения обучающихся в конкурсной и олимпиадной деятельности, достижения педагогов в конкурсной деятельности, показатели, отражающие масштаб и уровень сложности управления. Частично используется ряд показателей, применяемых в системе рейтингования школ по 5 направлениям их деятельности.

Особенностью является то, что система показателей эффективности разработана и используется применительно к руководителям всех типов образовательных учреждений, прогимназиям, дошкольным образовательным учреждениям, образовательным учреждениям дополнительного образования, При наличии общих подходов к оценке эффективности руководителей.

Учитывается соблюдение сроков и полноты исполнения плана финансово-хозяйственной деятельности подробно описывается четырьмя показателями; направление «Выполнение требований законодательства о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения нужд учреждения» детализируется с применением также четырех показателей. Ведение самостоятельной бухгалтерии в МБОУ «Гимназия №3 ЗМР РТ». Своевременность подачи декларации. Создание условий доступности образования для всех категорий лиц с ограниченными возможностями здоровья, «Реализация программ (проектов, мероприятий) поддержки одаренных детей, талантливой молодежи», «Реализация программ (проектов, мероприятий) поддержки детей, имеющих трудности в обучении, детей, имеющих проблемы со здоровьем». Учет руководителей образовательных организаций, повысивших уровень профессиональных компетенций. Учет достижений обучающимися планируемых результатов освоения основных образовательных программ. Работа по организации получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами.

Анализ показал, что для определения подходов к оценке эффективности руководителей образовательных учреждений при всем многообразии используемых показателей и охвате направлений деятельности не учитывается ряд таких показателей и направлений, как: «Выполнение мероприятий национального проекта «Образование».

По результатам анализа можно сделать вывод о том, что при оценке эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений применяется широкий спектр показателей эффективности, учитывая разнообразие и специфику деятельности руководителей, отражающие ключевые направления деятельности образовательного учреждения.

Анализ информации о профессиональных дефицитах кандидатов на должность руководителя и руководителей муниципальных образовательных учреждений Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан, выявленных при аттестации.

Для подтверждения уровня знаний, умений и компетенции, характеризующего подготовленность к выполнению профессиональной деятельности, руководители образовательных учреждений проходят обязательную аттестацию.

Процедура аттестации руководителей образовательных учреждений обусловлены спецификой управленческой деятельности в системе образования Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан. Она состоит в том, что профессиональная компетентность руководителя оценивается в ходе процедур повседневного контроля, проверок и отчетов, но ключевым показателем выступает оценка инновационного потенциала руководителя.

Это справедливо с той точки зрения, что для реализации возможностей, предоставленных городом, руководитель образовательного учреждения должен быть лидером педагогического коллектива, обладать инновационным и стратегическим видением целей и способностью привлечения ресурсов. Поэтому региональная модель аттестации изначально ориентирована на непрерывность профессионального развития руководителя и оценки результативности его профессиональной самореализации.

Модель профессионального развития руководителей образовательных учреждений Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан условно может быть представлена горизонтальным и вертикальным векторами развития. Вертикальный вектор представлен пятью взаимодополняющими ступенями постепенного вхождения руководителя в профессиональное сообщество руководителей Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан. МБОУ «Нурлатская СОШ ЗМР РТ» стремится быть современной, сохраняя и приумножая традиции и опыт разных поколений. Это возможно только при условии постоянного развития и, самое главное, - анализа происходящего.

Эффективность системы может быть обеспечена на основе целенаправленного развития. Профессиональное развитие будущего управленца традиционно начинается задолго до момента назначения кандидата руководителем образовательного учреждения.

Работа с кадровым резервом молодых управленцев осуществляется на трех уровнях:

уровень учреждения – выявление и организация работы по профессионально-личностному развитию сотрудников, мотивированных на высокую самоотдачу и эффективность в деятельности учреждения, используя возможности корпоративного обучения;

уровень районный – включение сотрудников, имеющих высокие показатели в деятельности, в кадровый резерв и погружение в профессиональную деятельность.

Представление своих работ на профессиональных конкурсах, выступлениях на конференциях, тематических семинарах, стажировках под руководством опытных наставников, обучение на рабочих местах в других образовательных учреждениях – среда профессионального развития будущих руководителей;

уровень города – вовлечение сотрудников, состоящих в кадровом резерве, в мероприятия, которые организуются с целью изучения управленческого опыта не только регионов Российской Федерации, но и стран ближнего и дальнего зарубежья, направлены на формирование новой управленческой культуры, основанной на результативно-деятельностном подходе.

Горизонтальный вектор профессионального развития представляет собой профессиональную самореализацию руководителя.

В Зеленодольском муниципальном районе Республики Татарстан для обеспечения выполнения требований Правительства Российской Федерации в части аттестации руководителей и кандидатов в руководители общеобразовательных учреждений разработаны следующие нормативные правовые акты:

постановление Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан от 31.01.2015 №162 «Об утверждении положения о порядке аттестации руководителей (директоров, заведующих) организаций Зеленодольского муниципального района, осуществляющих образовательную деятельность».

Постановление содержит общесистемные требования к проведению аттестации руководителей и кандидатов в руководители общеобразовательных учреждений.

Требования к назначению руководителей соответствуют требованиям к аттестации действующих руководителей, поэтому порядок аттестации также идентичен.

Целями аттестации руководителей образовательных учреждений являются:

повышение эффективности подбора и расстановки руководителей ОУ;

оценка знаний и квалификации кандидатов на должность руководителя ОУ;

оценка знаний и квалификации руководителей ОУ и подтверждение их соответствия занимаемой должности;

стимулирование профессионального роста руководителей ОУ.

Аттестация состоит из следующих последовательных этапов:

анализа представленных документов и материалов о кандидате на должность руководителя и руководителя ОУ;

тестирования кандидата на должность руководителя и руководителя ОУ;

установление соответствия требованиям, установленным квалификационной характеристикой по должности «Руководитель».

Анализ аттестационной комиссией представленных документов и материалов о кандидате на должность руководителя и руководителя ОУ является первым этапом, во время которого аттестационная комиссия анализирует результаты деятельности образовательного учреждения, в том числе: отчет о результатах выполнения программы развития ОУ и отчет руководителя за соответствующий календарный год. Указанные отчеты сверяются с данными информационных систем Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан (bars.web-своды).

Следующим этапом аттестации является тестирование. Оценочные материалы для проведения процедуры тестирования включают не только вопросы, позволяющие проверить когнитивную составляющую квалификации управленца, но и задания, позволяющие оценить готовность к принятию управленческих решений, задания кейсового типа. Продолжительность тестирования составляет 45 минут, не считая времени на проведение инструктажа по работе с программой тестирования, общей организации тестирования и регламенту тестирования. Тестирование осуществляется по единому перечню из 110 вопросов, содержание которых относится к законодательству, педагогике, психологии, физиологии и гигиене, организации и осуществлению образовательной деятельности, теории управления и информационно-коммуникационным технологиям в соответствии с деятельностью ОУ.

Статистические данные по итогам аттестации кандидатов на должности руководителей и руководителей образовательных учреждений Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан за 2020 год

Цель аттестации	Успешно прошли	Принято решений о несоответствии должности	
		1 этап	2 этап
	2020	2020	2020
Руководители ОО	23	-	-
Руководители ДОУ	28	-	-

За 2020 год

Аттестационной комиссией Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан а по образованию было вынесено 51 решение о соответствии руководителей образовательных учреждений занимаемым ими должностям.

Из 51 решение:

51 руководитель – прошли I этап аттестации (компьютерное тестирование);

51 руководитель – прошли II этап аттестации (рассмотрение документов).

По итогам проведенного мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан руководители провели самооценку своих профессиональных дефицитов и сформулировали образовательный заказ на различные формы повышения своего профессионального мастерства.

Представленный ниже перечень тем образовательных запросов руководителей позволяет проанализировать актуальность профессиональных дефицитов, затрудняющих эффективное выполнение ими управленческой деятельности.

Выявленные потребности руководящих работников в повышении профессионального мастерства

Должность	Направления повышения профессионального мастерства	
	текущие	Перспективные
Руководящие работники, включая заместителей руководителей, общеобразовательных учреждений	- Система внедрения новых форм организации профессионального взаимодействия в педагогическом коллективе в решении образовательных	- Цифровые технологии в управлении развитием школы. Организационная и технологическая инфраструктура цифровизации школы.

	<p>задач, развитие медиативных компетенций.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Развитие безопасной комфортной образовательной среды с применением информационно-аппаратного оборудования, обеспечением цифровой и эмоционально-психологической безопасности. - Работа образовательного учреждения по развитию функциональной грамотности как основы формирования современных образовательных концептов. - Организация управления в системе: от комплексной оценки и анализа к корректировке результата через управленческие решения. - Обеспечение компонентов профессионального развития взрослых: коммуникативный, антикоррупционный, информационно-психологической безопасности, здоровьесберегающий, адресной работы с детьми различных категорий. 	<p>Цифровые технологии в администрировании школы. Цифровая безопасность.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Модели организации корпоративной культуры школы с учетом возрастания статусов вертикального и горизонтального карьерного роста педагогов. - Система методической работы школы в настоящем и будущем. - Расширение потенциала сетевого взаимодействия, включая очно-дистанционные формы. - Развитие инклюзивной образовательной среды; цифровые образовательные ресурсы для детей с особыми возможностями развития (разработка и внедрение).
--	--	---

Анализ содержания образовательных запросов на повышение профессионального мастерства позволяет утверждать, что наиболее актуальными для деятельности руководителей образовательных учреждений в настоящее время выступают профессиональные дефициты, выявленные по таким показателям оценки эффективности управленческой деятельности как:

- выполнение требований действующего законодательства, исполнительской дисциплины (отсутствие предписаний надзорных органов и подтвердившихся жалоб граждан) – 95% заявок;
- мероприятия по обеспечению комплексной безопасности, энергосбережению, готовности образовательного учреждения к новому учебному году, правовых документов (обеспечение требований к антитеррористической защищенности объектов и территорий образовательного учреждения; своевременность подачи декларации на сайт государственной информационной системы «Энергоэффективность») – 98%;
- реализация адаптированных основных образовательных программ для обучающихся с ОВЗ – 12% заявок;

- создание условий для организации дополнительного профессионального образования работников образовательного учреждения (наличие программ встроенного и корпоративного обучения; обучение в составе школьной педагогической команды;
- индивидуальные стажировки для педагогических работников; повышение квалификации в дистанционном формате) – 27% заявок.

Вместе с тем, среди перспективных образовательных запросов повышения профессионального мастерства руководителей образовательных учреждений состав профессиональных дефицитов меняется. На первый план выходят показатели эффективности, связанные с перспективами развития образовательного учреждения, в частности с ее инновационным развитием:

- информационная обеспеченность образовательного процесса (соответствие сайта требованиям законодательства; своевременность предоставления и полнота данных, передаваемых образовательной организацией в системе «Электронное образование Республики Татарстан» и «Электронный дневник»; использование электронного обучения и дистанционных технологий в реализации образовательных программ; соответствие информационно-образовательной среды образовательного учреждения требованиям ФГОС; внедрение современных цифровых технологий в процесс реализации общеобразовательных программ; обучение базовым навыкам программирования; обеспечение кибербезопасности; информационно-библиотечные центры; электронный документооборот, использование цифровых технологий в управлении школой) – 100% заявок;
- результативность формирования резерва руководящих кадров – 30% заявок.

С учетом выявленных образовательных запросов руководителей образовательных учреждений в системе дополнительного профессионального образования и в деятельности профессионального сообщества руководителей школ Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан должны осуществляться изменения по нескольким направлениям.

Реализация дополнительных профессиональных программ. Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании», реализуемая в очной форме с применением электронного обучения, содержательно меняется в соответствии с требованиями профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации», в связи с изменением состава и структуры выявленных профессиональных дефицитов управленческих работников. За последний год в программу включены новые модули, связанные с введением профессионального стандарта «Педагог», реализацией национального проекта «Образование», развитием цифровой образовательной среды. В качестве вариативного компонента программы слушатели выбирают модули, связанные с антикоррупционной деятельностью, государственными закупками, национальной системой учительского роста. Формат реализации программы совершенствуется за счет дистанционных форм обучения, стажировок на базе образовательных учреждений и проектных форм итоговой защиты слушателей по темам, которые отвечают их профессиональным потребностям.

По итогам мониторинга эффективности деятельности образовательного учреждения в 2020 году планируется разработка программ повышения квалификации управленческих команд (руководителей и заместителей руководителей). Актуальность программ обусловлена необходимостью моделирования вариативных форматов командного взаимодействия по консолидации управленческих ресурсов региональной системы образования, обеспечивающих эффективное развитие системы общего образования «Создание модели центра наставничества на базе электронной оболочки сайта муниципальной методической службы для сетевого взаимодействия педагогов при организации методической работы в муниципальном районе». Целью программы выступает объединить руководителей и педагогических работников в центр наставничества на базе электронной оболочки сайта муниципальной методической

службы для сетевого взаимодействия педагогов при организации методической работы в Зеленодольском муниципальном районе. В ходе реализации программы планируется разработать эффективный механизм командного взаимодействия, как в профессиональной карьере педагогических работников для повышения качества общего образования. Данный механизм позволит каждому педагогу, обладающему высокой мотивацией и инновационным педагогическим опытом, получить в процессе командного взаимодействия необходимые навыки управления развитием образовательного учреждения и стать эффективным членом управленческой команды школы. Подтверждением его мотивации и формой развития управленческих компетенций станет инновационный проект, который будет реализовываться под его руководством и с помощью проектной команды, лидером которой будет выступать данный педагог-участник проекта.

Различные варианты и сочетания формального повышения квалификации руководителей дополняются неформальными форматами работы методического объединения руководителей образовательных учреждений Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан.

Непрерывный процесс повышения профессионального мастерства руководителей образовательных учреждений осуществляется в рамках профессионального сообщества руководителей образовательных организаций Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан.

Наибольшей востребованностью в 2020 году пользуется тематика работы методического объединения руководителей, в которой раскрываются аспекты по отбору, сопровождению и подготовке резерва руководящих кадров в системе образования Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан. В условиях предупреждения распространения новой коронавирусной инфекции (COVID-19) ключевым аспектом оценки эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений стала готовность школ к оперативному переходу в формат дистанционного обучения. Методическое объединение руководителей стало центром ликвидации профессиональных дефицитов руководителей по данной проблеме. В течение 2-х месяцев методическим объединением руководителей были разработаны документы и проведена серия вебинаров по организации дистанционного обучения. Был разработан модельный проект документа «Положение о реализации образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования и дополнительных общеобразовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий». Были проведены вебинары «Нормативно-правовая поддержка деятельности педагога в условиях дистанционного обучения», «Управленческие, педагогические, технологические и методические аспекты организации образовательного процесса с использованием технологий дистанционного обучения».

Ключевым направлением повышения эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан в 2020 году стало проведение индивидуальных стажировок молодых руководителей образовательных учреждений на базе районных ресурсных центров. Программа стажировки представляет собой формат самостоятельной работы руководителя по тематике наиболее важной для повышения эффективности его управленческой деятельности. Тематика, предлагаемая районным ресурсным центром, позволяет уточнить те аспекты профессиональных дефицитов руководителя, которые ему предстоит устранить в рамках стажировки:

Анализ плана финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения;
процедура тарификации работников образовательной организации;
локальная нормативная база по организации платных образовательных услуг;
стандарты экономического субъекта в части сроков, видов, порядка проведения инвентаризации;

локальные нормативные документы образовательного учреждения по учетной политике на год.

В целях совершенствования системы оценки эффективности руководителей образовательных учреждений, повышения качества управления системами образования предлагается:

принять меры по увеличению количества и разнообразия дополнительных профессиональных программ повышения квалификации для руководящих работников, лиц, включенных в кадровый резерв;

использовать практику реализации дополнительных профессиональных программ для обучения руководителей образовательных учреждений посредством сетевых форм;

создать систему обучения и подготовки административных команд образовательных учреждений по приоритетным направлениям государственной образовательной политики;

обеспечить использование в работе по непрерывному повышению профессионального мастерства руководителей образовательных учреждений современных информационно-коммуникационных технологий, достижений в области образования взрослых, инновационного менеджмента;

скорректировать показатели, используемые для оценки эффективности руководителей образовательных учреждений, имея ввиду системное представление всех ключевых направлений деятельности образовательного учреждения.

Рекомендации Управления образования Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан:

дать предложения по показателям системы мониторинга эффективности руководителей всех образовательных учреждений Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан;

включить профессиональные конкурсы руководителей образовательных учреждений в систему непрерывного повышения их профессионального мастерства;

подготовить адресные программы повышения квалификации для руководителей образовательных учреждений Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан, в том числе в форме стажировки на базе образовательных учреждений с развитой инновационной инфраструктурой, стабильно показывающие высокие образовательные результаты, входящие в публикуемую часть рейтинга образовательных учреждений;

организовать стажировочную деятельность для руководителей образовательных учреждений по вопросам управления качеством образования, использования данных внешних оценочных процедур для улучшения качества образовательных результатов;

организовать сетевое взаимодействие для руководителей образовательных учреждений по инновационным направлениям образовательной деятельности;

расширить практику проведения процедур, направленных на выявление и устранение профессиональных дефицитов руководителей образовательных учреждений.