www.mos.ru/donm

ДЕПАРТАМЕНТ
ОБРАЗОВАНИЯ
И НАУКИ
ГОРОДА МОСКВЫ

Проект «Стандартизация управления персоналом образовательной организации»

Цель проекта

- введение **единого стандартизованного порядка** действий по управлению персоналом образовательной организации

- **унификация подходов** к проведению внутреннего и внешнего аудита эффективности управления персоналом образовательной организации

Стандарт ISO 9001:2015
Требования к системе менеджмента качества организаций в части управления персоналом

ГОСТ Р 52614.2-2006
Руководящие указания по применению ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в сфере образования

Система менеджмента качества - СМК

Регламентированный набор действий управления организацией, включающий инструменты контроля с заданными требованиями для обеспечения необходимого конечного результата в соответствии с нормативными требованиями **стандарта ISO 9001:2015 и требованиями ГОСТ**

Цель управления персоналом (по стандарту)

обеспечение образовательной организации квалифицированным персоналом, готовым к решению профессиональных задач с установленными в Портфолио директора показателями результативности

Рис. 1 – Схематичное изображение элементов процесса управления персоналом

В стандарте регламентированы следующие процессы

- **Подбор и найм персонала**
- **Адаптация персонала**
- **Мотивация персонала**
- **Мониторинг уровня сформированности профессиональных компетенций персонала**
- **Формирование кадрового резерва**
- **Обучение и развитие персонала**
- **Ротация и увольнение персонала**

ЧЕРЕЗ

Алгоритмы процессов - последовательность действий, обеспечивающих планируемый результат

Критерии эффективности результата - описание контрольных точек

Инструменты управления – шаблоны документов, формализующих каждое направление

Механизмы влияния каждой позиции на показатели Портфолио директора

В стандарте регламентированы следующие процессы

- Подбор и найм персонала
- Адаптация персонала
- Мотивация персонала
- **Мониторинг уровня сформированности профессиональных компетенций персонала**
- Формирование кадрового резерва
- Обучение и развитие персонала
- Ротация и увольнение персонала

Требования Стандарта к процессу

Задача процесса	Управление эффективностью работы образовательной организации
Механизмы влияния процесса на установленные показатели результативности	Внедрение стандартов эффективности, касающихся типовых профессиональных действий и операций
	Контроль достижения поставленных целей через планирование и оценку результатов
	Контроль достижения поставленных целей через оценку профессиональных компетенций сотрудников, проявленных в трудовой деятельности
	Учет результатов мониторинга в планировании корректирующих действий, направленных на улучшение работы образовательной организации

Процесс «Мониторинг профессиональных компетенций персонала и контроль результатов»

Управление эффективностью деятельности

1. Контроль планируемых результатов

- Планирование
- Оценка
- Обратная связь
- Корректирующие действия

2. Оценка компетенций

- Ориентация на результат
- Предоставление обратной связи

Управление эффективностью деятельности

1. Контроль планируемых результатов

- **ПЛАНИРОВАНИЕ. Инструменты контроля:**
  - чек-лист «Результаты освоения рабочей программы учебного предмета»
  - чек-лист «Планирование и контроль»

- **ОЦЕНКА. Инструмент контроля:**
  - чек-лист «Планирование и контроль»

- **ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ. Инструмент контроля:**
  - чек-лист «Собеседование с сотрудником по итогам анализа достижения планируемых результатов»

Задачи руководителя в рамках процесса:

- Уметь предъявлять требования к конечному и промежуточному результату
- Уметь предъявлять требования к планированию результата
- Уметь оценивать текущий и итоговый результат
- Уметь предоставлять своевременную развивающую обратную связь и контролировать корректирующие действия

Управление эффективностью деятельности

2. Оценка компетенций

➢ **ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ. Инструменты контроля:**

- чек-лист «Планирование и контроль»
- чек-лист «Собеседование с сотрудником по итогам анализа достижения планируемых результатов»

➢ **ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ. Инструмент контроля:**

- чек-лист «Планирование и контроль»
- чек-лист «Собеседование с сотрудником по итогам анализа достижения планируемых результатов»

Задачи руководителя в рамках процесса:

- Уметь проводить оценку типовых профессиональных действий в области компетенций «ориентация на результат» и «предоставление обратной связи»

Компетенция «Ориентация на результат»

1. Умение ставить конкретные, измеримые цели, соответствующие уровню профессионального развития
2. Умение самостоятельно устанавливать критерии достижения цели
3. Умение проводить самооценку результатов деятельности по установленным критериям
4. Умение запрашивать обратную связь по результатам деятельности

Критерии эффективности процесса

№	ПОКАЗАТЕЛИ	Допустимые значения
1	Сотрудники умеют ставить **конкретные, измеримые цели, соответствующие заявленным в образовательной программе результатам**	100 % сотрудников
2	Сотрудники **владеют инструментами контроля** (разрабатывают, подбирают или адаптируют) и **могут самостоятельно проводить оценку промежуточных и итоговых результатов**	100 % сотрудников
3	Сотрудники **предоставляют обратную связь** по результатам освоения учебного материала и **проводят работу над ошибками** для каждого обучающегося в соответствии с его персональными результатами	100 % сотрудников

Типовые профессиональные действия

Компетенция «ориентация на результат»
Фактическая экспертная оценка профессионального действия

№	Профессиональные действия	Показатели чек-листа
1	Планирование конкретных, измеримых результатов с установленными критериями достижения	Результаты конкретны
		Результаты измеримы
		Результаты соответствуют образовательной программе
2	Контроль достижения результата	Наличие инструментов контроля
		Соблюдение сроков контроля
		Надежность инструментов контроля
		Использование самооценивания или взаимооценивания учащимися
		Предоставление учащимся обратной связи, работа над ошибками
3	Корректировка плана	План скорректирован с учетом промежуточных результатов

Чек-лист «Планирование и контроль»

Требование	Оценка соответствия	Комментарий
Планирование результатов \ постановка целей		
Педагог планирует образовательные результаты ученика. Есть записи итогового и промежуточных результатов обучения.		
Цель конкретна. Результаты сформулированы точно и конкретно. Детально перечислены знания и умения для каждой темы		
Цель измерима. Планируемые результаты подлежат однозначному (да\нет) измерению и оценке		
Цель соответствует заявленным в утвержденной образовательной программе результатам		
Контроль достижения результатов обучения		
Наличие инструментов контроля. Педагог подготовил (разработал, подобрал, адаптировал) инструменты контроля (оценки) планируемых результатов		

Чек-лист «Планирование и контроль»

Надежность инструментов контроля. Предложенные инструменты контроля (контрольные работы, тесты, кейсы и пр.) позволяют оценить планируемые результаты		
Соблюдение сроков и форм контроля. Сроки и формы контроля определены. Контроль проводится в согласованные заранее срок		
Определены минимально необходимые наборы КЭС для каждого класса. Подготовлена и запланирована в ЭЖД «директорская (административная) контрольная работа с использованием инструментов МЭШ.		

Примеры типичных ошибок

Тематический блок	Учебный период
Язык и общение	I триместр 1. Осознавать значение родного языка в жизни человека и общества
Повторение	1.6. Опираться на морфологическую характеристику слова при проведении орфографического анализа
Фонетика. Орфоэпия. Орфография	II триместр 4.2. Знакомить с произносительными нормами литературного языка
Морфемика. Орфография.	5.3. Увеличить словарный запас
Первобытность	1. 1. Использовать историческую карту как источник информации о расселении человеческих общностей в эпохи первобытности и Древнего мира 1.2. Уметь работать с текстом учебника.
Становление Средневековой Европы	I триместр 1.2. Оперировать понятиями среднего века 1.6. Научиться овладевать целостными представлениями об историческом пути народа
Климат и климатические ресурсы	Предоставлять информацию в различных формах.

Примеры типичных ошибок

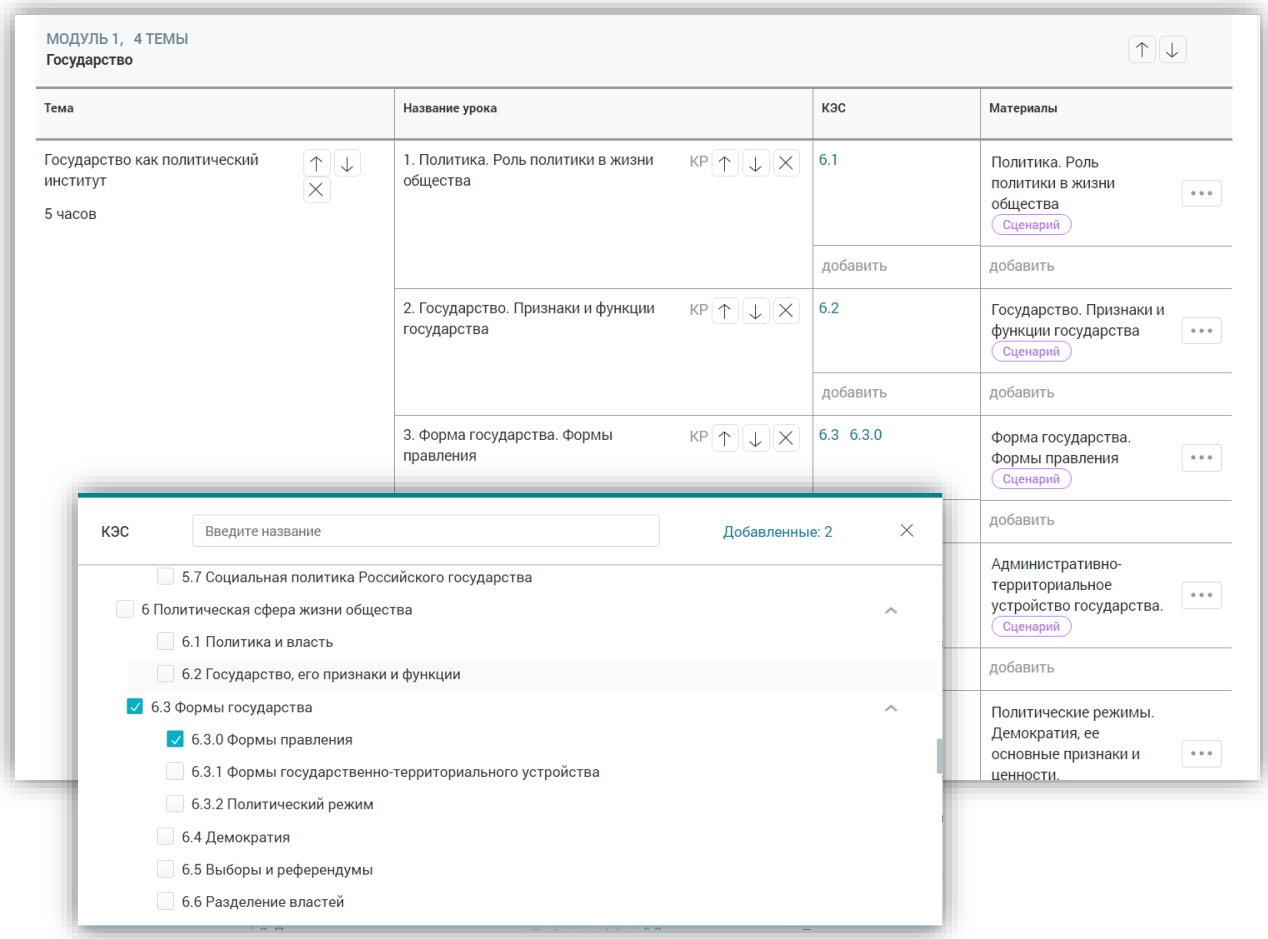
Тематический блок	Учебный период
Первые революции Нового времени	8.9 Национально-освободительное движение в Нидерландах
	8.10 Английская буржуазная революция
	8.11 Реставрация Стюартов и \Славная революция\ в Англии.
	8.12 Борьба за господство в Европе
	8.12 Тридцатилетняя война 1618-1648

Пример соответствия показателю

Тематический блок	Учебный период
Фонетика. Орфоэпия. Графика. Орфография. Культура речи.	5.1. Различать гласные и согласные звуки, звук и букву, твёрдые и мягкие, звонкие и глухие, сонорные согласные; 5.2. Различать и транскрибировать слова, составлять рассказ на грамматическую тему, производить разбор слова и использовать навыки фонетического разбора слова при проверке орфограмм. 5.4. Научиться делить слова на слоги и ставить ударение, правильно их переносить. 5.5. Научиться использовать алгоритм проведения орфоэпического разбора слова, определять место ударного слога, наблюдать за перемещением ударения при изменении формы слова, употреблять в речи слова и их формы в соответствии с акцентологическими нормами.
История открытия и освоения Земли	1.1. Объяснять значение понятий: «путь из варяг в греки», «Великий шелковый путь», «Старый Свет», «Новый Свет», «поморы»; 1.2. называть основные способы изучения Земли в прошлом и в настоящее время и наиболее выдающиеся результаты географических открытий и путешествий»; 1.3. показывать по карте маршруты путешествий разного времени и периодов; 1.4. приводить примеры собственных путешествий, иллюстрировать их.

Этапы работы с ЭЖД
МЭШ в рамках Стандарта управления персоналом

1. Педагог создаёт Рабочую программу



Федеральный государственный образовательный стандарт

18.2.2. Рабочие учебных предметов, курсов, в том числе внеурочной деятельности должны обеспечивать достижение планируемых результатов освоения основной образовательной программы основного общего образования.

Рабочие программы учебных предметов, курсов, в том числе внеурочной деятельности разрабатываются на основе требований к результатам освоения основной образовательной программы основного общего образования с учетом программ, включенных в ее структуру.

Рабочие программы учебных предметов, курсов должны содержать:

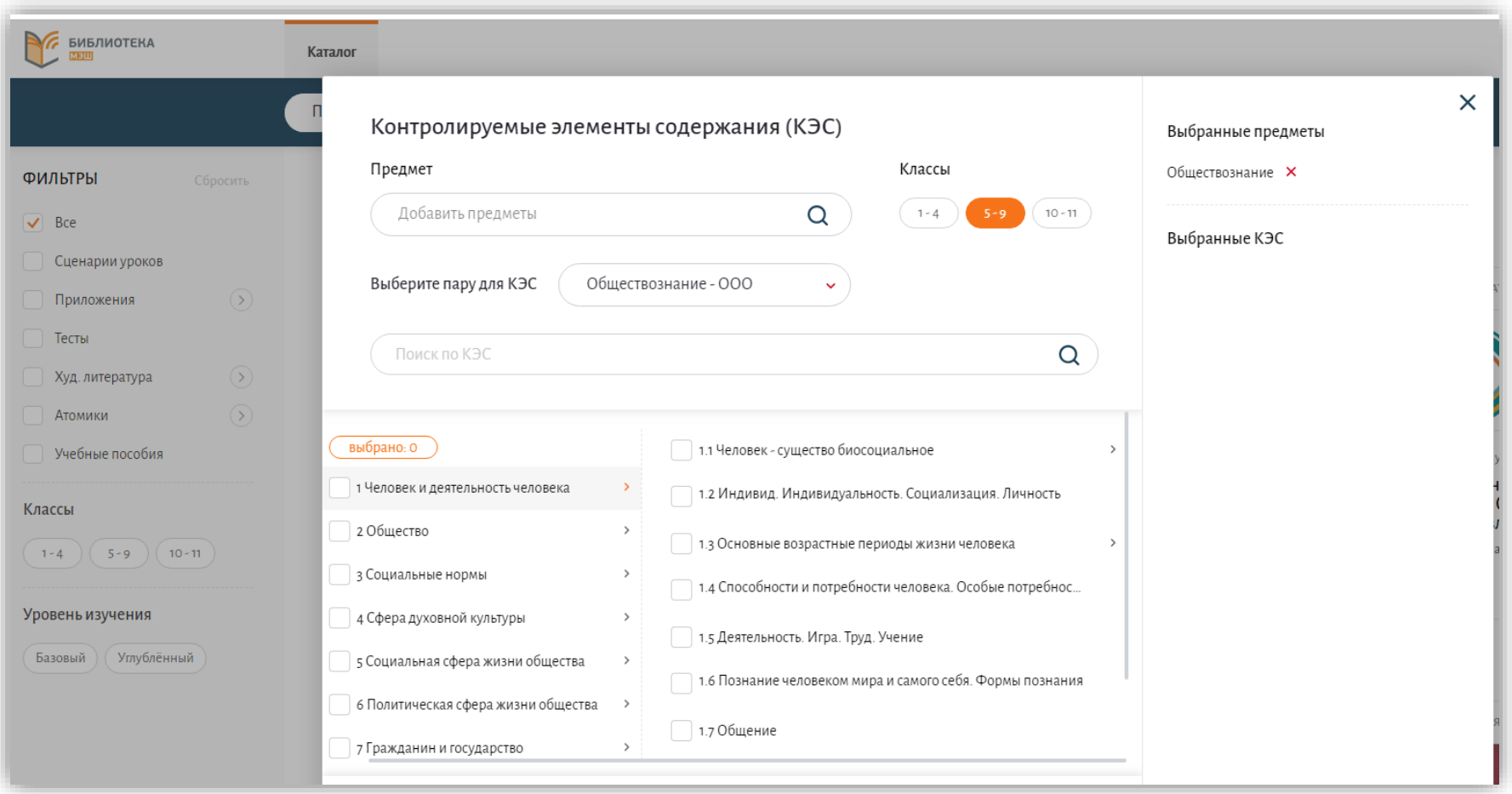
1) планируемые результаты освоения учебного предмета, курса;

2) содержание учебного предмета, курса;

3) тематическое планирование с указанием количества часов, отводимых на освоение каждой темы.

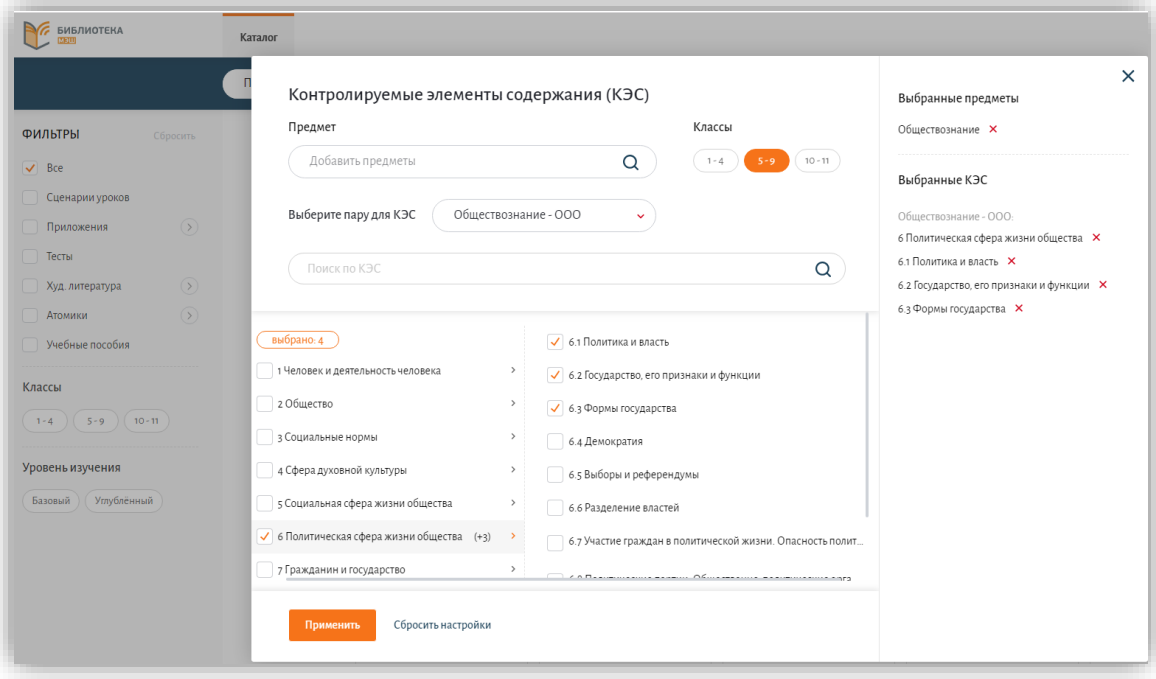
Этапы работы с ЭЖД МЭШ в рамках Стандарта управления персоналом

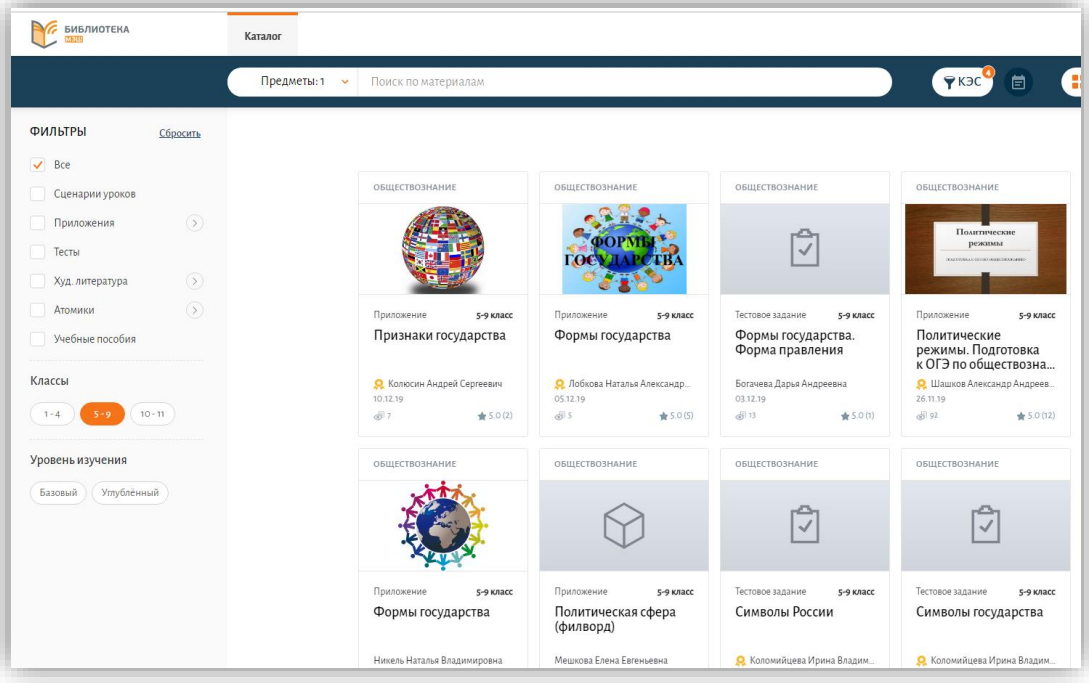
2. Заместитель директора по содержанию определяет минимально необходимый набор КЭС для каждого класса (или параллели)



Этапы работы с ЭЖД
МЭШ в рамках Стандарта управления персоналом

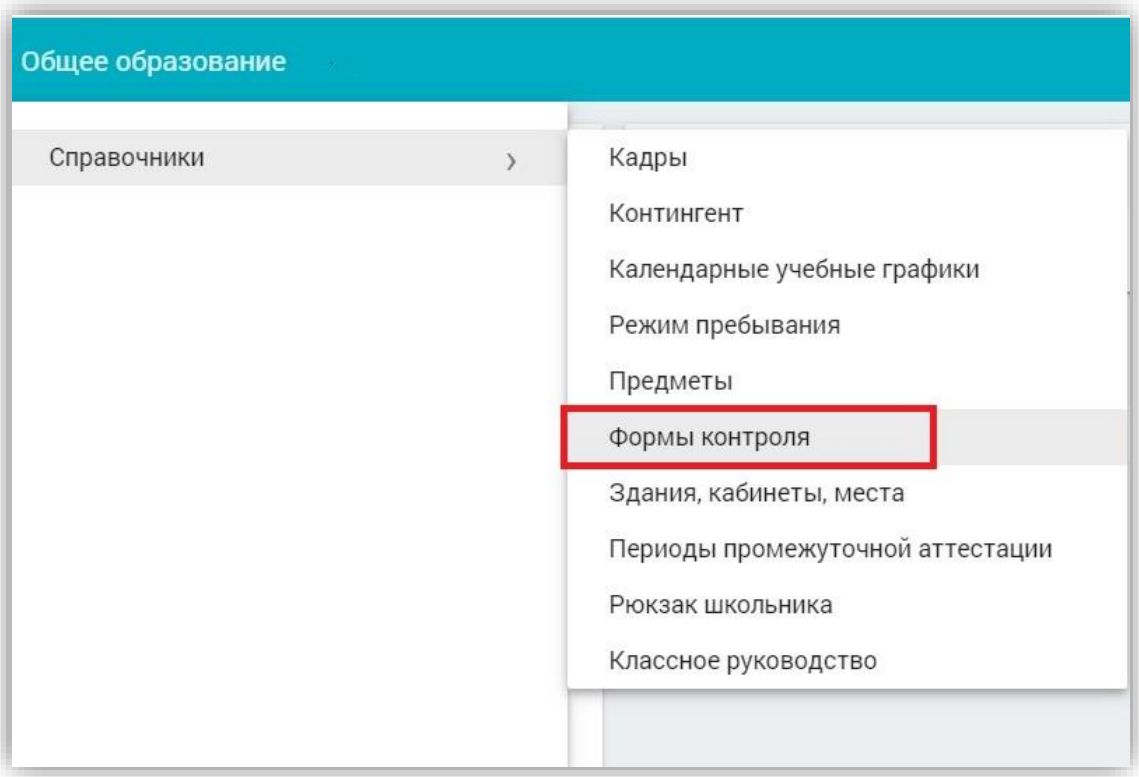
3. Используя библиотеку МЭШ Заместитель директора по качеству, совместно с педагогическим коллективом, подготавливает «Директорскую контрольную», и планирует ее проведение несколько раз в год.

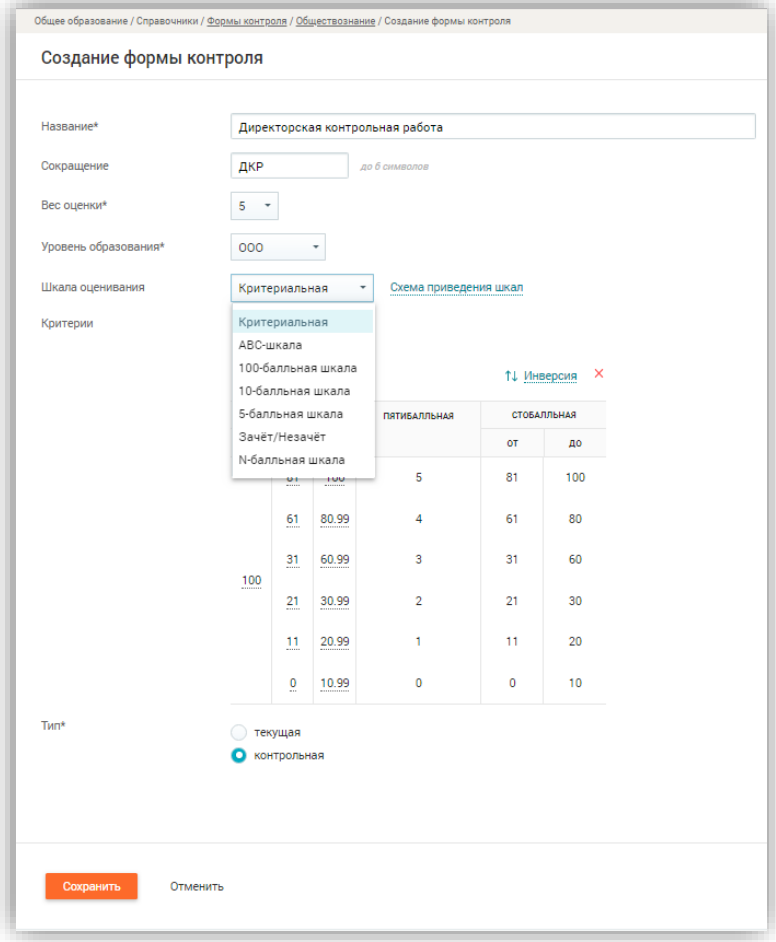




Этапы работы с ЭЖД
МЭШ в рамках Стандарта управления персоналом

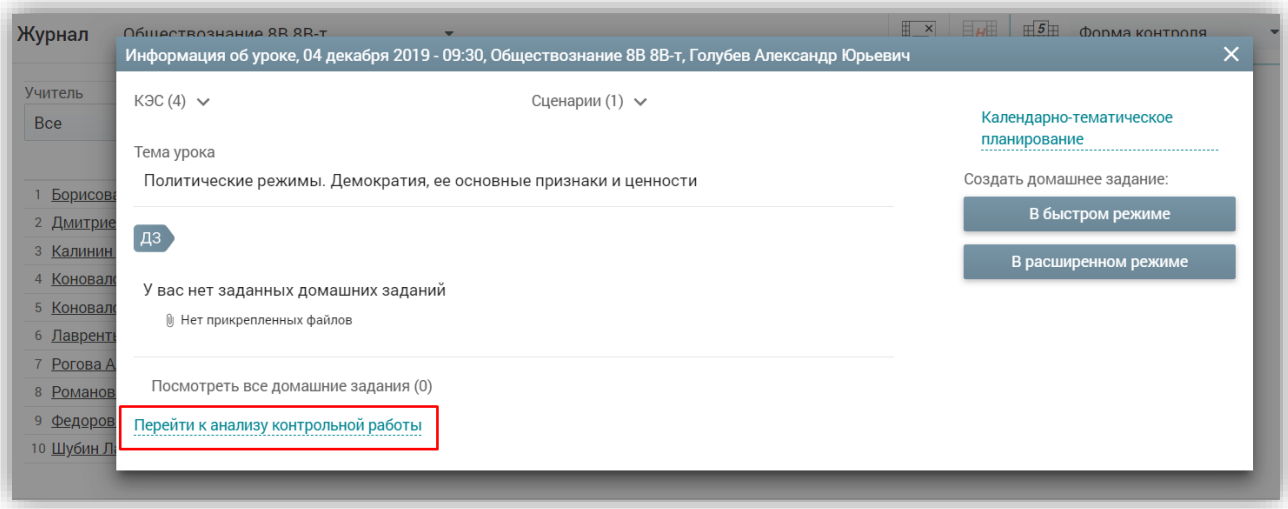
4. Контрольная работа оценивается по каждому КЭС в системе «зачет/ незачет», и в целом – по 5 балльной системе

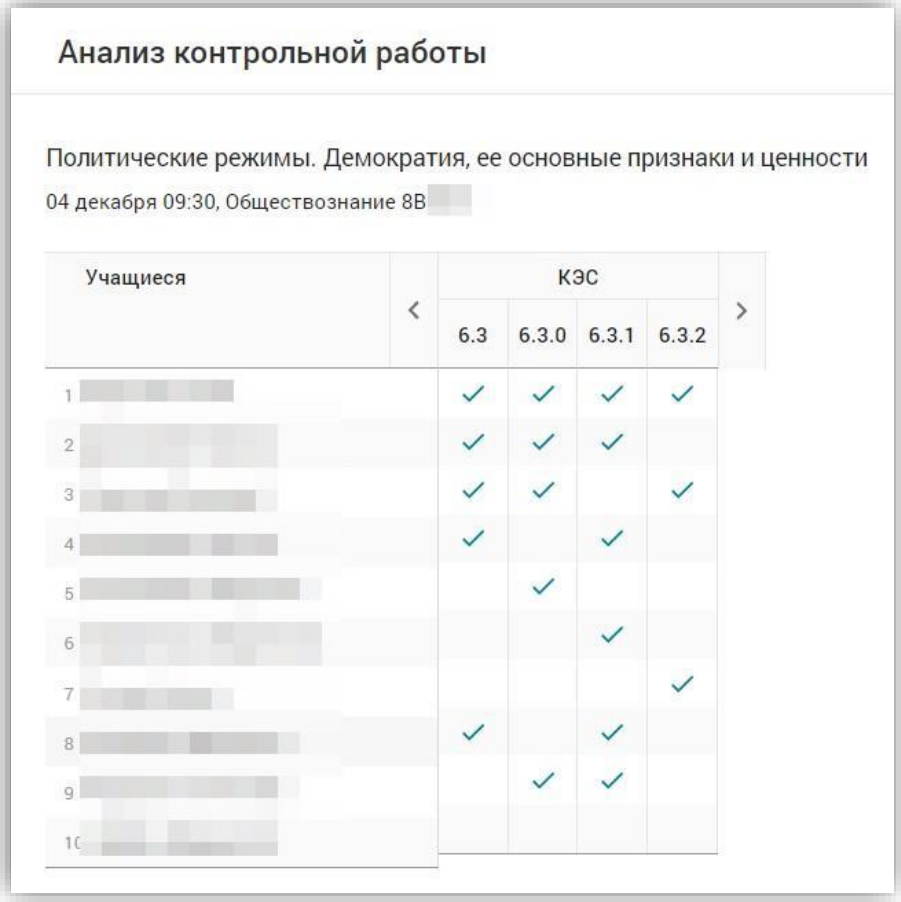




Этапы работы с ЭЖД
МЭШ в рамках Стандарта управления персоналом

5. По результатам «Директорских контрольных» формируется отчет по каждому ученику, по классу, по параллели, по педагогу





Компетенция «Ориентация на результат»

Самооценка результатов профессиональных действий

№	Профессиональные действия	Критерии чек-листа
1	**Самооценка по итогам анализа достижения планируемых результатов**	Называет конкретные результаты
		Называет критерии их достижения
		Называет ошибки в профессиональных действиях, допущенные при выполнении задачи
		Называет действия, с помощью которых контролировался промежуточный результат
		Называет фактические трудности на пути достижения результата
		Описывает несоответствие результата через дефицит конкретных знаний и умений для конкретных учащихся

Чек-лист «Собеседование с сотрудником по итогам анализа достижения планируемых результатов»

Основной этап	
Вопросы к сотруднику	Соответствие показателю
Оцените конкретность запланированных Вами результатов	Самооценка сотрудника соответствует экспертной оценке по чек-листу «Планирование и контроль результатов».
Оцените измеримость запланированных Вами результатов	Самооценка сотрудника основана на наличии контрольных измерительных материалов для оценки достижения планируемых результатов.
Оцените уровень выполнения запланированных Вами результатов	Запланированные результаты выполнены не менее, чем на 80% плана.
Охарактеризуйте полученные результаты, опишите трудности, с которыми Вы столкнулись	Сотрудник называет конкретные результаты, связывает их достижение с поставленными целями, демонстрирует осознанность в понимании конкретных причин успехов и неудач. Описывая образовательные результаты учащихся оперирует только фактами, связанными с дефицитами конкретных знаний и умений, а не объясняет неудачу субъективными факторами или личностными «недостатками» развития. Сотрудник берет на себя ответственность за полученные результаты.

Чек-лист «Собеседование с сотрудником по итогам анализа достижения планируемых результатов»

Какие меры Вы предпринимали для того, чтобы гарантированно выполнить все поставленные задачи?	Сотрудник описывает процедуры или действия, с помощью которых он контролировал промежуточное качество в процессе работы и был ориентирован на конечный результат. Описывает конкретные действия по решению проблем, трудностей на пути достижения поставленных задач. Сотрудник описывает, каким образом он контролировал факторы, способные повлиять на выполняемую работу, как при необходимости корректировал свои действия.
Расскажите об учениках, в отношении которых запланированный результат не был получен	Сотрудник владеет информацией об образовательных дефицитах конкретных учащихся и описывает несоответствие результата через дефицит конкретных знаний и умений. При этом сотрудник опирается на факты, а не на свои субъективные интерпретации особенностей личностного развития данных учащихся.
Каким образом Вы использовали технологии обратной связи при контроле достижения запланированных результатов:	Для каждого учащегося заполнена таблица промежуточных результатов по результатам контрольной оценки (компетенции в области знать, уметь)
	Обратная связь своевременно предоставлена каждому учащемуся по итогам выполнения всех контрольных заданий темы. Проведена работа над персональными, а не групповыми ошибками