

Анализ мониторинга сформированности управленческих компетенций слушателей ПК, обеспечивающих развитие регионального образования

В контексте новой стратегии развития образования компетентность руководителя, инновационные функции управления, определяют эффективность и успех деятельности ОО. Наряду с общими функциями управления (планирование; руководство; организация; мотивация; контроль) в настоящее время актуальна их трансформация и внедрение новых, инновационных функций, отражающих специфику управления современной образовательной организацией на основе современного менеджмента.

Комплексная программа формирования управленческих компетенций руководителей образовательных учреждений регионального и муниципального уровней определяет **концептуальную модель диагностики профессиональной компетентности руководителей ОО** - критериальную основу оценивания сформированности ключевых компетенций управленческих кадров. Критерии оценки управленческого потенциала адаптированы к потребностям целевых групп, с учетом специфики их деятельности и направлены на развитие профессионально важных качеств и управленческой компетентности.

Оценочные мероприятия проводились с целью формирования индивидуальных траекторий профессионального развития руководителей. Итоги анализа результатов оценочных мероприятий позволили проведение запланированных мероприятий по профессиональному развитию руководителей ОО в соответствии с индивидуальными планами профессионального развития, включающими в себя обучающие модули, стажировки, проектно-аналитические сессии, коммуникативные мероприятия, тьюторское сопровождение, творческое взаимодействие с региональными,

муниципальными органами, осуществляющими управление в сфере образования. Осуществлен мониторинг реализации мероприятий Программы и их качества, а также проведение текущей оценки эффективности. Основываясь на анализ достигнутого уровня готовности оперативного резерва руководителей образовательных организаций к деятельности в условиях модернизации образования, была подтверждена эффективность качества подготовки руководителей, обновленность их профессиональных компетенций, сформированность инновационной управленческой культуры.

В 2020 году были проведены исследования (входная и выходная диагностика) группы слушателей ПК в соответствии с планом ПК ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО. Всего в мониторинге приняли участие 39 групп общим количеством 975 человек.

Исследования проводились в смешанном режиме обучения слушателей ПК: в формате очной системы и в режиме on-line с использованием дистанционных форм обучения, использование которых обусловлено эпидемиологической ситуацией по коронавирусу.

Диагностика проводилась с использованием разработанного инструментария, задания которого охватывали наиболее значимые стороны деятельности руководителя ОО: управление образовательной деятельностью; руководство развитием ОО; руководство ресурсами; управление результатами.

В основу диагностической деятельности и проверяемых компетенций положены обобщенные трудовые функции проекта Профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации» и материалы Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования».

В процессе диагностики определялся уровень отдельных профессионально и личностно значимых компетенций слушателей; компетенций в формате групповой коммуникации с переходом к построению интегративного профиля уровня сформированности ключевых компетенций.

Использовались методики, созданные авторским коллективом АПК и ППРО – Т.В. Светенко, И.В. Галковской, Е.Н. Яковлевой:

1. **Методика «Профиль компетентностей руководителя школы»** – позволяющая слушателям увидеть слабые и сильные стороны и определить возможные точки роста.

2. **Методика определения профиля организационной культуры** – позволяющая увидеть, на какие группы ценностей ориентирован коллектив.

3. **Методика оценки эффективности средств коммуникации** – используемая для определения наиболее эффективных средств коммуникации конкретным специалистом.

Методика "Квадрат функций" (С.В.Кузьмина) позволившая увидеть динамику развития управленческих компетенций руководителей; определить уровень готовности руководителей ОО к управленческой деятельности в инновационных условиях.

Другие методы: анкетирование, решение кейсовых заданий, анализ конкретных ситуаций разрешения проблем, защита проектов, тестирование, в том числе и тесты, разработанные Федеральным институтом педагогических измерений.

Категории слушателей: руководители, заместители руководителей ОУ, вновь назначенные руководители, эксперты качества образования, руководители пунктов проведения ЕГЭ, ОГЭ, члены ГЭК пунктов проведения ЕГЭ, специалисты муниципальных органов, осуществляющих управление в сфере образования.

Цели мониторинга: определение уровня профессиональных компетенций, базовых умений и навыков, необходимых для эффективной управленческой деятельности работы в коллективе; выявление уровня эффективности подготовки управленческих кадров, получения объективной и достоверной информации об эффективности деятельности руководителей ОО и ее влиянии на состояние и результативность процесса образования.

Этапы диагностики:

- входная диагностика по изучению приоритетов и проблемного поля слушателей ПК (профессиональные дефициты управленческих кадров);
- выходная диагностика по определению уровня обновления профессиональных компетенций, базовых умений и навыков, необходимых для эффективной управленческой деятельности, работы в коллективе, группе, команде; оценке меры профессиональных компетенций по определенным видам деятельности.

Для выявления изменений в профессиональных знаниях использовались количественные и качественные критерии, принятые в педагогике и психологии: объем знаний, пополнение знаний по сравнению с первоначальным объемом, актуализация знаний в решении учебных и практических задач, применение знаний в новых ситуациях, эффективность их использования в практической деятельности.

Критерии диагностики сформированности управленческих умений: усвоение опорной теоретической основы умений, их объем и полнота, устойчивость, гибкость и действенность. Значимость и объем полученных знаний

выявлялись посредством самооценок, тестовых вопросов, результатов зачетных занятий по отдельным курсам и сравнивались с объемом знаний руководителей на этапе входной диагностики группы.

Анализ результатов входной диагностики (на основе анкетирования), научно-педагогических мониторинговых исследований уровня профессиональных компетенций руководителей, заместителей руководителей образовательных организаций позволил определить проблемное поле управленческих кадров, обозначить ключевые проблемы, вопросы в обучении.

Первоначальный анализ позволил осуществить формирование информационной основы для принятия обоснованных управленческих решений по дальнейшему совершенствованию уровня профессиональной подготовки и управленческой деятельности руководителей ОО; выявить ОО с высокой эффективностью управленческой структуры с целью распространения лучших практик и продуктивных моделей управления в ходе стажировочных занятий в посткурсовой период; своевременное выявление управленческих проблем в ОО и негативных тенденций с целью их последующего устранения, оказание методической помощи.

Результаты входной диагностики представлены в таблице:

Профессиональные дефициты управленческих кадров по результатам мониторинговых исследований (слушатели ПК (руководители, заместители руководителей ОУ) по проблеме «Управление развитием образовательной организации в условиях реализации национального проекта «Образование».

Проблемы и их обоснование

1. Разработка стратегии развития организации с учетом приоритетов государственной политики, руководство изменениями в организации, овладение новой культурой управления инновационными процессами:

отсутствие необходимых теоретических знаний испытывают 63% слушателей;

затрудняются во внедрении новых технологий – 43% слушателей;

слабо информированы о нововведениях в образовании – 26% слушателей;

испытывают трудность в практической реализации новых идей - 58% слушателей

вызывает затруднение планирование самообразования у 32 % слушателей.

2. Мотивация персонала на внедрение инноваций:

отсутствие необходимости заниматься новым, поскольку традиционная методика дает достаточно эффективные результаты отметили 21% слушателей;

отсутствие материального стимулирования – 58%;

недостаток времени и сил для создания и применения новшеств – 53%

нет компенсации за инновационную деятельность – 21%.

3. Организация проектной управленческой деятельности по достижению поставленных целей и планируемых результатов (нацеленность на результат)

недостаточный уровень управленческих компетенций руководителей с позиции современного менеджмента:

37% слушателей затрудняются в эффективном планировании собственной управленческой деятельности;

затруднения в прогнозировании и предотвращении управленческих рисков испытывают 68% респондентов;

проблемы с временными затратами организационного управления испытывают – 37% слушателей;

в вопросах руководства проектом (умение определить цели, поставить задачи, выбрать оптимальные пути их решения) -71%;

контроль своей работы -65 %;

63% - указали на недостаточные условия для развития инноваций в ОУ

4. Командообразование. Демонстрация лидерских компетенций:

затруднения в управлении многофункциональной командой, умении распределить роли и делегировать ответственность наблюдаются у 58%;

в вопросах развития персонала и вовлечении его в дела организации (нет лидеров инноваторов в школе)- 79% слушателей

5. Управление конфликтами:

разногласия, конфликты в коллективе, трудности в определении путей, возможностей их преодоления у 42% респондентов

По результатам входной диагностики определены наиболее значимые потребности слушателей в обучении: внесены коррективы в содержание программ обучения ПК в части теоретических знаний и практической реализации новых идей и новой культуры управления инновационными процессами современной школы; организации руководства проектной деятельностью (умение определить цели, поставить задачи, выбрать оптимальные пути их решения);

управления многофункциональной командой. Разработаны и включены в дополнительную профессиональную программу повышения квалификации руководящих кадров регионального образования «Управление образованием» три модуля:

1. «Стратегия развития муниципального образования региона в контексте государственной и региональной политики социально-экономического развития Ростовской области на период до 2030 года»
2. «Обеспечение эффективности деятельности образовательных организаций в контексте Национального проекта «Образование». Новые технологии в условиях проектного управления: проектный офис, портфель проектов»
3. «Модель кластера единого экономического, социального и образовательного пространства муниципального образования в рамках реализации Стратегии социально-экономического развития Ростовской области на период до 2030 года в контексте концепции реализации государственной политики».

Выходная диагностика по определению уровня обновления профессиональных компетенций, базовых умений и навыков, необходимых для эффективной управленческой деятельности, работы в коллективе, группе, команде; оценке меры профессиональных компетенций по определенным видам деятельности.

Анализ содержания повышения квалификации руководителей, заместителей руководителей образовательных учреждений, экспертов качества образования, членов ГЭК, руководителей пунктов проведения экзамена позволил рассмотреть проблему качества подготовки специалистов с позиции базисного критерия - профессиональной компетентности.

Сформированность профессиональных компетенций слушателей ПК в процессе курсов

№	Профессиональные компетенции	руководители, заместители руководителей ОУ,			руководители пунктов проведения ЕГЭ, члены ГЭК пунктов проведения ЕГЭ			специалисты, эксперты качества образования			Резерв руководителей, заместителей руководителей		
		оценка			оценка			оценка			оценка		
		высшая	средняя	н/средней	высшая	средняя	н/средней	высшая	средняя	н/средней	высшая	средняя	н/средней
1	Управлять конфликтом		4,8		5,6			5,85			5,75		
2	Эффективность общения		5,64			5,4		6,78			5,64		
3	Умение определять и сохранять свой статус		4,8		6,3			5,5			4,8		
4	Понимание потребностей подчиненных в их профессиональном росте	6,1				5,84		6,87			5,67		
5	Умение генерировать новые идеи творчески мыслить		4,02			4,57		4,7			4,67		

6	Контроль: - своей работы - работы команды		4,3		6,81			6,87				4,8	
			4,6		6,78			6,93				5,0	
7	Управлять многофункциональной командой		4,6		6,85				5,0			5,0	
8	Руководство проектом (умение определять цели, ставить задачи, находить пути решения)		4,4			5,2			4,9			4,9	
9	Способность рационально использовать время		4,57			5,2			5,3			5,3	
10	Умение создать атмосферу, способствующую продуктивной работе		4,6			5,6			5,46			5,46	
11	Умение обеспечить эффективность собственной управленческой		5,2		6,8				5,3		6,0		

	деятельности												
12	Умение делегировать функции		4,0			5,46			4,3			5,3	
13	Умение создавать проекты и реализовывать и		4,4			5,3			4,8			4,9	
14	Умение руководить изменениями, творчески решать проблемы		4,1			4,9			5,71			5,71	
15	Способность принимать изменения, приспосабливаться к ним		5,5			5,75			5,3			5,6	

Количественные показатели уровня развития компетенций основываются на статистическом расчете степени выраженности и определяются в баллах: 6-7 баллов - высокий уровень сформированности, 4-5 баллов - средний уровень сформированности; 3 балла и ниже - низкий уровень сформированности. (Т.В. Светенко, И.В. Галковская, Е.Н. Яковлева: **Методика «Профиль компетентностей руководителя школы»** – позволяющая слушателям увидеть слабые и сильные стороны и определить возможные точки роста»

Сравнительный анализ развития уровня профессиональных компетенций в процессе ПК

№	Профессиональные	Динамика развития управленческих	руководители, заместители руководителей ОУ,	
			Входная диагностика (оценка)	Выходная диагностика (оценка)

	компетенции	компетенций в ходе ПК	высокий	средний	н/средне го	высокий	средний	н/сред него
1	Управлять конфликтом	положительная	48%	52%	0%	62%	38%	0%
2	Эффективность общения	положительная	80%	22%	0%	82%	18%	0%
3	Умение определять и сохранять свой статус	положительная	20%	80%	0%	22%	78%	0%
4	Понимание потребностей подчиненных в их профессиональном росте	положительная	82%	18%	0%	86%	14%	0%
5	Умение генерировать новые идеи творчески мыслить	положительная	42%	58%	0%	51%	49%	0%
6	Контроль: - своей работы - работы команды	положительная	35%	65%	0%	39%	61%	0%
			24%	76%	0%	27%	73%	0%

7	Управлять многофункциональной командой	положительная	42%	58%	0%	47%	53%	0%
8	Руководство проектом (умение определять цели, ставить задачи, находить пути решения)	положительная	39%	61%	0%	49%	51%	0%
9	Способность рационально использовать время	положительная	37%	63%	0%	21%	79%	0%
10	Умение создать атмосферу, способствующую продуктивной работе	положительная	21%	79%	0%	23%	77%	0%
11	Умение обеспечить эффективность собственной управленческой деятельности	положительная	63%	37%	0%	73%	27%	0%
12	Умение делегировать полномочия	положительная	42%	58%	0%	63%	37%	0%
13	Умение создавать проекты и реализовывать и	положительная	29%	71%	0%	45%	55%	0%

14	Умение руководить изменениями, творчески решать проблемы	положительная	42%	58%	0%	44%	56%	0%
15	Способность принимать изменения, приспосабливаться к ним	положительная	79%	21%	0%	85%	15%	0%

Количественные показатели уровня развития компетенций, основанные на статистическом расчете степени выраженности в %, позволили оценить степень обновлённости профессиональных компетенций слушателей и увидеть положительную динамику их развития.

В ходе анализа профиля уровня сформированности ключевых компетенций в формате групповой коммуникации (работы в коллективе, группе, команде) установлено, что слушателям ПК наиболее хорошо удается:

- координировать работу сотрудников, способствовать их мотивации, создавать атмосферу комфортности взаимодействия;
- способствовать организации работы, нацеленной на максимальный результат;
- обеспечивать продуктивность работы на основе рационального анализа и четкого разъяснения целей персоналу;
- обеспечивать продуктивные связи внутри организации и с внешним окружением, способствовать конкурентоспособности организации.

Вместе с тем выявлены слабые стороны их управленческой деятельности :

- контроль своей работы; контроль работы команды (группы), организации в целом;

- управление многофункциональной командой, умение распределить роли и делегировать ответственность;
- умение генерировать новые идеи, творчески мыслить;
- руководство проектом: умение определить цели, поставить задачи, выбрать оптимальные пути их решения;
- управление конфликтом.

Полученные результаты наряду с индивидуальными результатами, отраженными в профиле развития управленческих компетенций на основе самооценки являются основой для:

- диагностики потребностей в обучении;
- разработки индивидуальных учебных планов, проектируемых в соответствии с учебным планом и уровнем подготовки слушателя;
- процедуры оценки собственного профессионализма с построением индивидуальной образовательной (эффективной) траектории непрерывного профессионального развития руководителя общеобразовательной организации).

Исследованием выявлено:

- ориентация на деловое сотрудничество: умение гибко, отстаивать свою деловую стратегию; активность;
- исполнительность и стремление доводить начатое дело до конца;
- хорошее представление об уровне практического решения возникающих проблем;
- предпочтение личного оперативного вмешательства с принятием на себя ответственности за руководство.

Анализируя деятельность слушателей во время занятий и их участие в процедуре итоговой аттестации, можно констатировать, что обучение способствовало развитию профессиональных качеств обучающихся, а также освоению

новых методов управления и методик: оценки деятельности образовательного учреждения и образовательных достижений обучающихся, оценки деятельности педагогического коллектива; трансформации профессиональных компетенций.

Для проведения итоговой аттестации руководителей пунктов проведения ЕГЭ, ОГЭ; членов ГЭК пунктов проведения ЕГЭ использовались стандартизированные тесты Федерального института педагогических измерений. Итоговый контроль проводился в форме тестирования по тестам итогового контроля с классификатором вопросов по названиям модуля:

- Нормативно-правовые акты, регламентирующие проведение ГИА
- Функциональные обязанности членов ГЭК в системе взаимодействия
- Требования к аудиториям проведения экзамена
- Особенности проведения ГИА для лиц с ОВЗ
- Экзаменационные материалы в ППЭ, порядок использования форм ППЭ
- Организация и проведение ЕГЭ по иностранному языку
- Организация печати КИМ в аудитории ППЭ

В ходе анализа получены следующие результаты:

Эффективность курсовой подготовки достаточно высока, о чем свидетельствуют результаты итогового тестирования слушателей ПК:

- достижение порога (минимально возможные баллы) всеми слушателями ПК (руководителей пунктов проведения ЕГЭ, членов ГЭК пунктов проведения ЕГЭ) – **100%**;

- достижение порога 24 баллов (максимально возможные баллы) – **82%**

Результаты свидетельствует о способности слушателей ПК квалифицированно исполнять обязанности организатора в аудитории и вне аудитории пункта проведения экзамена, а достижение порога 24 баллов свидетельствует о способности выполнять эту работу практически безошибочно.

Анализ по результатам экспертной оценки итоговой аттестации (проектные работы) специалистов, осуществляющих управление в сфере образования.

Главная идея проектов – формирование инновационной управленческой культуры, как условия модернизации современной школы - школы успеха каждого ребёнка. Отработка практических навыков, фундаментальных умений предусматривает возможность выстраивания командных и индивидуальных образовательных траекторий слушателей в рамках подготовки к итоговой аттестации.

Темы проектов итоговой аттестации (контрольная группа):

1. Человеческий ресурс как фактор стабильного развития образовательной организации в условиях трансформации образовательного пространства
2. Кластерные образовательные инновации как фактор успешного и эффективного управления образовательной организацией
3. Интеграция образовательных систем как фактора повышения качества образования в условиях образовательного кластера

критерии	Степень выраженности критерия					
	Оценка слушателей количественная в баллах по шкале от «0- min» - до «10 - max»					
1.Актуальность (необходимость, своевременность реализации идеи для совершенствования и развития)	Высокая (9-106)		средняя(6-86)		Низкая (56 и ниже)	
	Кол-во респонденто в	Общая оценка слушателей	Кол-во респондентов	Общая оценка слушателей	Кол-во респонденто в	Общая оценка слушателей
	106 - 26 чел.	26 чел. – 100%				
2.Новизна (оригинальность, принципиально новый подход, модернизация массово-педагогической практики)	Принципиально новый подход (9-106)		Модернизация массово-управленческой практики (6-86)		Совершенствование существующей образовательной ситуации (56 и ниже)	
	Кол-во респонденто в	Общая оценка слушателей	Кол-во респондентов	Общая оценка слушателей	Кол-во респонденто в	Общая оценка слушателей

	106 - 7 чел.	12 чел. – 46%	86 - 14 чел.	14 чел. – 54%		
3.Практическая значимость	Высокая (9-106)		Средняя (6-86)		Низкая (56 и ниже)	
	Кол-во респондентов	Общая оценка слушателей	Кол-во респондентов	Общая оценка слушателей	Кол-во респондентов	Общая оценка слушателей
	106 - 26 чел.	26 чел. – 100%				
4.Эффективность (существенное улучшение образовательной ситуации, ее кардинальное преобразование)	Кардинальное преобразование существующей образовательной ситуации(9-106)		Существенное обогащение(6-86)		Улучшение (56 и ниже)	
	Кол-во респондентов	Общая оценка слушателей	Кол-во респондентов	Общая оценка слушателей	Кол-во респондентов	Общая оценка слушателей
	106 -12 чел.	26 чел. – 100%				
	96 - 14 чел.					

5.Транслируемость идеи (возможность ее тиражирования)	Высокая (9-10б)		средняя(6-8б)		Низкая (5б и ниже)	
	Кол-во респондентов	Общая оценка слушателей	Кол-во респондентов	Общая оценка слушателей	Кол-во респондентов	Общая оценка слушателей
	10б -19 чел.	26 чел. – 100%				
	9б -7 чел.					
6.Реализуемость (организационно-педагогические условия, организационно-деятельностный ресурс, реалистичность, управляемость)	Высокая (9-10б)		Средняя(6-8б)		Низкая (5б и ниже)	
	Кол-во респондентов	Общая оценка слушателей	Кол-во респондентов	Общая оценка слушателей	Кол-во респондентов	Общая оценка слушателей
	10б - 14 чел.	26 чел. – 100%				
	9б - 12 чел.					
Общая оценка проектов слушателями	Высокая	91%	Средняя	9%		

Экспертная оценка проектных работ слушателей ПК (специалистов, осуществляющих управление в сфере образования) свидетельствует о высоком качестве представленных работ (**высокая - 91%; средняя - 9%**)

Слушатели продемонстрировали свою способность (опираясь на полученные знания, сформированные умения) на высоком профессиональном уровне решать задачи управленческой деятельности, выполнять задания с привнесением собственного видения проблемы, проявили творческие способности в понимании и применении на практике содержания программ повышения квалификации; освоили новый формат в обучении специалистов - обучение в командах. 100%. отметили обновление управленческих компетенций в ходе ПК.

Развитие профессиональных компетенций в процессе курсов (целевая группа: руководители, заместители руководителей)

№ п\п	Руководителей, заместителей руководителей	Оценка изменения уровня компетенций (на основе анкетирования)		
		существенно	частично	Трудно сказать
1	Мотивация к дальнейшему профессиональному росту по обеспечению эффективного функционирования ОО в условиях стратегических изменений	82,0%	12,0%	0%
2	Креативный подход к новому	91,0%	19,0%	0%

	формату управления, принятию управленческих решений, нестандартному механизму профессионального развития, установка на творчество, инициативность			
3	Коммуникативность в рамках социального партнерства с общественными институтами, организация эффективных межличностных и профессиональных коммуникаций в педагогическом коллективе.	89%	11%	0%
4	Рефлексивность , способность к самоанализу	79,6%	20,4%	0%

Оценка слушателями степени обновленности собственных профессиональных компетенций:

№	параметр	Динамика роста собственных компетенций
---	----------	--

П/П		(Выраженность в %)
1	<i>Разработка стратегии развития организации с учетом приоритетов государственной политики, руководство изменениями в организации, овладение новой культурой управления инновационными процессами</i>	44,6%
2	<i>Мотивация персонала на внедрение инноваций</i>	38,6%
3	<i>Организация проектной управленческой деятельности по достижению поставленных целей и планируемых результатов</i>	56,8%
4	<i>Командообразование, управление многофункциональной командой</i>	68,5%
5	<i>Управление конфликтами</i>	42%

Анализ результатов позволил сделать вывод о понимании слушателями эффективности организации через эффективность управления; рассматривать компетентность как процесс взаимосвязанных этапов по достижению цели и достижения эффекта; инновационные образовательные модели как средство эффективного управления качеством образования. По итогам анализа приняты управленческие решения о дальнейшем планировании и организации курсов и

внедрения в программы повышения квалификации проблемно и практикоориентированных модулей, способствующих решению следующих задач создания необходимых условий профессионального развития слушателей:

- Формирование эффективной системы профессионального развития управленческих кадров, основанной на передовых обучающих технологиях, технологиях стажировки, форсайтсессиях.
- Реализация мероприятий по профессиональному развитию управленческих кадров в соответствии с индивидуальными планами профессионального развития.
- Реализация Региональной комплексной программы через научный проект с разработкой новой многовекторной модели ПК руководителей как инструмента адаптации руководителей в условиях изменений.
- Реализация профессионального образования в области управления с углубленной специализацией в отдельных сферах управленческой деятельности.
- Разработка механизма непрерывного обновления профессиональных знаний и умений в области управления ОУ с помощью реализации научных, исследовательских и творческих проектов, оптимальных эффективных моделей управления, самообразования и проектирования индивидуальных образовательных траекторий руководителей.

В заключение анализа предоставляется информация по итогам участия руководителей образовательных организаций Ростовской области в апробации модели оценки компетенций работников образовательных организаций (далее – Модель), разработанной на основе Модели уровневой оценки компетенций учителей (Государственный контракт от 17.08.2018 г. № Ф-17-кс-2018). Всего приняли участие 58 руководителей ОО (город и село). Работа состояла из тестов и кейсовых заданий по основным разделам функциональных областей управления.

Цель проведения оценки компетенций руководителей – апробация подходов и инструментария оценки профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций.

Задачи проведения оценки компетенций руководителей образовательных организаций:

- совершенствование технологий, методик и инструментария процедур оценки компетенций руководителей образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам общего образования;
- исследование уровня сформированности профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций;
- разработка оценочных материалов для апробации модели оценки компетенций работников образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам общего образования;
- апробация модели оценки компетенций работников образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам общего образования.

Диагностические работы для оценки компетенций руководителей образовательных организаций направлены на оценку профессиональных компетенций, при этом оценка знаний и умений, необходимых руководителю для осуществления трудовых функций, осуществляется с помощью тестовых заданий (часть 1 диагностической работы), оценка 4 способности применять знания и умения для достижения поставленных целей, способности осуществлять трудовые действия, закрепленные проектом профессионального стандарта – с помощью задач (часть 2 диагностической работы).

Всего - 18 вопросов различного уровня: базового, повышенного и высокого. Первая часть задания содержала 15 вопросов (тестирование), вторая – 3(кейсовое задание). Каждый вариант диагностической работы в части 1 содержит 7 заданий базового уровня, 4 задания повышенного уровня и 4 задания высокого уровня сложности.

Каждый вариант диагностической работы в части 2 содержит 2 задания с программированным выбором вариантов действий и 1 задание с развернутым ответом, из них одно задание повышенного уровня сложности и два задания высокого уровня. Задания части 2 позволяют оценить возможность принимать решения в сложной ситуации, в которой комплексно используются управленческие умения руководителей, применяемые в функциональных областях управления, имеющих междисциплинарный характер и обеспечивающих эффективную управленческую деятельность. Результаты свидетельствуют о достаточном уровне сформированности базовых управленческих компетенций у руководителей ОО, о чем свидетельствуют данные таблицы, но при этом отмечается отсутствие руководителей набравших максимально возможное количество баллов высокого уровня сложности. Трудности вызвала вторая часть работы – решение кейсовых заданий. Анализ показал, что особые затруднения руководители испытывали в понимании особенностей и принятии управленческих решений на основе анализа и выводов.

Анализ выполнения заданий руководителями ОО (% выполнения)

Тип населенного пункта	Средний балл за всю диагностическую работу	% участников, набравших МАХ количество баллов за 1 часть диагностической работы	% участников, набравших МАХ количество баллов в разрезе заданий за 1 часть диагностической работы	% участников, набравших МАХ количество баллов за 2 часть диагностической работы

		ической работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	диагно- стичес- кой работы	16	17	18	
Вся выборка	19,0	0	62	71	67	43	48	57	67	43	19	76	38	48	67	81	71	0	0	19	0	10
город	19,1	0	75	75	63	13	50	50	75	25	13	88	50	25	63	100	75	0	0	38	0	25
село	19,0	0	54	69	69	62	46	62	62	54	23	69	31	62	69	69	69	0	0	8	0	0

Полученные результаты требуют усиления подготовки руководителей для решения практических заданий, анализа ситуаций и принятия по ним управленческих решений.

Развитие управленческих компетенций всех категорий слушателей ПК осуществлялось через обновление содержания образовательного процесса, практическую направленность курсов, вызванную необходимостью своевременного изучения наиболее актуальных проблем государственной политики в области стратегии образования и изменениями в нормативном правовом обеспечении. К разработке, обновлению и реализации содержания образования привлекались специалисты из Министерства общего и профессионального образования Ростовской области, ГБУ РО «Ростовский областной центр обработки информации в сфере образования». Сотрудниками факультета разработаны учебные программы курсов по направлениям учебно-методической деятельности.

Формирование нового содержания модулей образовательной программы осуществлялось путем разработки и корректировки тем учебных лекционных и практических занятий, стажировочной практики на базе ММРЦ.

На сайте **ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО** в разделе РСОКО, Навигатор факультета руководящих кадров образования, Росто-ВИКИ представлены и описаны инновационный опыт, инструментарий мониторинга и методики для практического использования управленцами:

- Оценка степени сформированности и обновленности профессиональных компетенций руководителей и заместителей руководителей (организационная культура, управление организационными потоками, стили руководства, управление эффективной командой).

- Диагностика сформированности управленческих компетенций.

- Комплексная оценка эффективности образовательной организации «Модель комплексной оценки эффективности ОО».

В рамках персонифицированного системно-деятельностного и программно-целевого подходов факультет обеспечил диверсификацию 7 образовательных программ ПК, актуальность которых стимулировала развитие профессиональных компетенций слушателей ПК.

Выводы:

Мониторинг развития управленческих профессиональных компетенций выявил статистически значимые результаты, которые могут быть использованы для определения проблемного поля слушателей ПК, при построении индивидуальной траектории непрерывного профессионального развития (личные профили сформированности профессиональных компетенций, позволяющие каждому слушателю увидеть свои сильные и слабые стороны управленческой деятельности, позиционировать себя в формате групповой коммуникации, направлены слушателям).

Определены возможные направления использования результатов мониторинга для принятия мер и управленческих решений:

- Реализацию адресных программ ПК;

- Консультационно-методическое сопровождение группы с низкой эффективностью;

• Стажировка на базе Муниципальных методических ресурсов центров с транслированием продуктивных (инновационных) моделей управления;

• Направление в органы местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, методических рекомендаций, «медиаконтентов» для собеседования с руководителями при аттестации, назначении на должность, отборе кадрового (эффективного) резерва.

На основании выявленных профессиональных дефицитов определены приоритетные направления профессионального развития руководителей:

- 1. Знание отечественных тенденций в области развития образования, национальных и региональных приоритетов, запросов местного сообщества.*
- 2. Разработка стратегии развития организации с учетом приоритетов государственной политики, руководство изменениями в организации, овладение новой культурой управления инновационными процессами.*
- 3. Командообразование, управление многофункциональной командой.*
- 4. Организация проектной управленческой деятельности. Принципы и навыки государственно-общественного управления.*

Предложения:

1. Рекомендовать слушателям использовать результаты диагностики, данные индивидуального профиля сформированности профессиональных компетенций в построении своей индивидуальной траектории непрерывного профессионального развития.

2. Полученный в ходе диагностики и научно-педагогических исследований материал использовать для административных мероприятий в управленческой области повышения качества образования слушателей ПК через организацию эффективной работы курсовой подготовки и диверсификацию образовательных программ с учетом выявленных проблем.

3. Использовать инновационное профессиональное пространство как эффективную инфраструктуру для стажировки и непрерывного горизонтального обучения в открытых средах как нового формата обучения.

4. Разработать банк кейсовых заданий для руководителей с целью отработки практически навыков в вопросах принятия управленческих решений и развитию управленческих компетенций.

5. Оптимизировать работу сетевого взаимодействия руководителей через семинары, вебинары, конференции регионального и межрегионального ресурсов в режиме on-line, с использованием цифровой платформы Zoom, Whatsapp.

6. Совершенствовать диагностический инструментарий для дистанционных форм обучения. Целесообразность и обоснованность данного предложения определяется цифровой трансформацией школы (регулированием содержания в условиях ФГОС, требованием к результатам и оцениванию цифровыми институтами управления образования).