

**Аналитическая справка
по оценке профессиональных компетенций
руководителей и заместителей руководителей
общеобразовательных организаций Ярославской области**

В соответствии с положением о региональной системе оценки и управления качеством образования в Ярославской области, утвержденным приказом Департамента образования области от 06 апреля 2020 года № 525, планом мероприятий ГАУ ДПО ЯО ИРО в период с 01 декабря по 15 декабря 2021 года на территории Ярославской области проведена оценка профессиональных компетенций руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций.

Региональный координатор в части проведения оценки профессиональных компетенций руководителей – Центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников в рамках поддержки ГАУ ДПО ЯО ИРО.

Цель - создание системы независимой оценки профессиональных компетенций руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций, позволяющей получать регулярную и объективную информацию о существующих профессиональных дефицитах, путей и формах профессионального развития, эффективности процессов повышения квалификации руководящих работников.

1. Анализ региональной выборки участников оценочных процедур

Всего в диагностике приняли участие 899 управленцев (295 руководителей, 537 заместителей и 67 представителей кадрового резерва) из 19 муниципальных образований Ярославской области.

71,2 (640 респондентов) получили классическое педагогическое образование: специалитет, "образование и педагогические науки".

В процедуре оценки был измерен педагогический и управленческий стаж респондентов. Как видно из данных, представленных в таблицах 1.1 и 1.2, подавляющее большинство руководителей имеют стаж педагогической работы более 20 лет. Стаж до 10 лет имеют менее 4% руководителей. Две трети заместителей руководителей и половина респондентов в статусе «кадровый резерв» также предоставили информацию о максимальном педагогическом стаже (более 20 лет).

72% руководителей и 49% заместителей руководителей образовательных организаций Ярославской области работают на административных должностях более 10 лет. В выборке есть прецеденты, когда управленческий стаж руководителя превышает срок 35 лет и более. 60% участников оценки, находящиеся в статусе «кадровый резерв», имеют стаж управленческой деятельности менее 5 лет.

Таблица 1.1

Характеристика выборки. Педагогический стаж (n=899)

Должность	Педагогический стаж, чел.					Итого
	До 3 лет.	3 - 5	5 - 10	10 - 20	Более 20	
Руководитель	2	3	6	32	253	296
Заместитель руководителя	13	10	43	97	373	536
Кадровый резерв	5	1	12	16	33	67

Таблица 1.2

Характеристика выборки. Стаж управленческой деятельности (n=899)

Должность	Стаж управленческой деятельности, чел.			Итого
	До 5 лет.	5 - 10	Более 10 лет.	
Руководитель	40	43	213	296
Заместитель руководителя	143	132	261	536
Кадровый резерв	40	16	11	67

В региональной выборке представлены все муниципальные образования Ярославской области (рисунок 1).

Муниципальный район

899 ответов

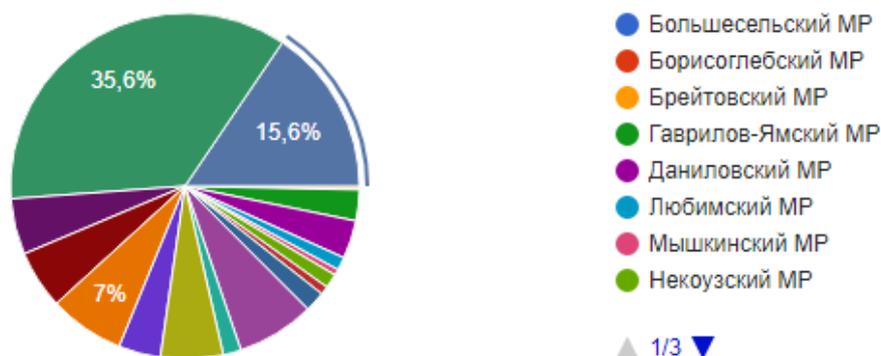


Рис. 1. Распределение количественных данных по муниципальным образованиям Ярославской области

Данная модель оценки профессиональных компетенций руководителей, заместителей руководителей общеобразовательных организаций и кадрового резерва основана на требованиях профессионального стандарта руководителя образовательной организации.

Процедура оценки проводилась на основании рефлексии профессиональной деятельности, на добровольной основе, без ограничения по времени, в дистанционном режиме.

Профессиональные компетенции оценивались по сформированности следующих трудовых функций:

- 1) Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации;
- 2) Администрирование деятельности общеобразовательной организации;
- 3) Управление развитием образовательной организации;
- 4) Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами.

Сформированность каждой трудовой функции оценивалась респондентом дважды, в двух подкатегориях: «я умею» и «я знаю», по пятибалльной шкале.

Таблица 2.

Критерии сформированности трудовых функций (по шкале от 1 до 5 баллов)

Подкатегория «Я умею»	Подкатегория «Я знаю»	Степень сформированности
1. Не пробовал, поэтому затрудняюсь оценить	1. Мои знания очевидно недостаточны.	Очень низкая
2. Есть опыт, но для меня это трудно.	2. Имею общее представление.	Низкая
3. В целом умею, но зависит от ситуации.	3. В целом знаю; при необходимости смогу разобраться	Достаточная
4. Уверен, что умею.	4. Уверен, что знаю достаточно.	Высокая
5. Умею и могу научить другого.	5. Знаю и могу поделиться с другими.	Очень высокая

2. Анализ результатов оценки управленческих компетенций

В результате оценки были получены 24 значения, в диапазоне от 2,49 до 3,98 баллов по 5-балльной шкале. Исходя из представленных данных, **лучший результат** состоит в том, что руководители уверены в своем умении управлять образовательной деятельностью (3,98 балла), а **худший результат** состоит - в управлении развитием для кадрового резерва (2,49 балла). Наиболее сформированы управленческие компетенции в группе руководителей, наименее – в группе кадрового резерва. Заместители руководителей оценивают уровень своих профессиональных компетенций как средний.

Таблица 3.

Сформированность трудовых функций (по шкале от 1 до 5 баллов)

Трудовая функция Категория	ТФ 1 Управление деятельностью		ТФ 2 Администрирование деятельности		ТФ 3 Управление развитием		ТФ 4 Управление взаимодействием	
	Умею	Знаю	Умею	Знаю	Умею	Знаю	Умею	Знаю
	Руководители	3,98	3,75	3,95	3,78	3,69	3,52	3,81
Заместители	3,13	3,15	3,05	3,13	3,09	3,13	3,19	3,18
Кадровый резерв	2,77	2,84	2,62	2,77	2,49	2,63	2,54	2,76
Итого	3,29	3,25	3,21	3,15	3,09	3,00	3,18	3,20
	3,27		3,18		3,01		3,19	

Для отдельных групп респондентов были получены следующие результаты:

- **руководители** больше уверены в своих умениях, чем в знаниях. На высоком уровне происходят процессы управления образовательной деятельностью и администрирования, на среднем – управление различными формами взаимодействия. Наибольшие затруднения вызывает управление развитием;

- **заместители руководителей** оценили свои знания и умения ниже, чем руководители. Заместители более уверены в своем умении взаимодействовать, наименее уверены – в своих навыках администрирования;

- **кадровый резерв** оценивает свои знания и умения значительно ниже, чем руководители и заместители. Наибольшие затруднения вызывают недостаточные умения управлять развитием организации и использовать различные формы взаимодействия.

Сравнение в общей выборке двух подкатегорий («умею» и «знаю») показывает, что управленческие работники больше умеют (3,19), чем знают (3,15), что позволяет сделать следующие обобщения:

- оценка управленческих компетенций на основании рефлексии профессиональной деятельности показывает достаточно объективные результаты;

- общий уровень профессиональных управленческих компетенций – выше среднего (у руководителей), средний (у заместителей) и ниже среднего (в группе кадрового резерва);

- несмотря на существующий запрос на практикоориентированность при различных формах повышения квалификации, управленцы дефицит знаний ощущают сильнее, чем дефицит умений.

Сформированность управленческих компетенций в целом может быть отражена в следующем рейтинге (по 5-балльной шкале):

1. **3,27 балла** – «Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации»;

2. **3,19 балла** – «Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами»;
3. **3,18 балла** – «Администрирование деятельности общеобразовательной организации»;
4. **3,01 балла** – «Управление развитием образовательной организации».

Таким образом, наибольшие управленческие дефициты сосредоточены в области управления развитием образовательной организации.

Также респондентам было предложено ответить на несколько дополнительных вопросов.

- **Перечисление умений и навыков**, которые руководители считают особенно важными для эффективности управления образовательной организацией. Административные работники выделили следующие хорошо сформированные у них умения и навыки:

- формирование кадровой политики в организации;
- обеспечение комплексной безопасности в образовательной организации;
- создание благоприятного психологического климата в коллективе, позитивной среды, оптимистического настроения у коллег;
- разрешение конфликтных или экстренных ситуаций;
- организация финансово-хозяйственной деятельности;
- умение вести документооборот, умение составлять расписание;
- организация внутришкольного контроля;
- формирование цифровой образовательной среды;
- реализация проектов, организация сетевого взаимодействия и социального партнерства;
- формирование управленческой команды, планирование деятельности, делегирование полномочий;
- сохранение контингента обучающихся;
- умение работать без перерывов и выходных.

- **Основные затруднения в профессиональной деятельности.** стратегическое планирование, целеполагание, составление программы развития ОО, осуществление контрактной системы закупок; разработка локальных актов; нет возможности своевременно отслеживать изменения и инновации; дефицит времени; объем отчетности.

- **Формы самообразования.** Курсы повышения квалификации; участие в совещаниях и вебинарах; чтение методической литературы; обмен опытом с коллегами; обучение в магистратуре; участие в деятельности педагогических сообществ. Самостоятельное освоение первичной бухгалтерии, языков программирования, второго иностранного языка, основ психологии, технологий обучения. Участие в профессиональных конкурсах.

- **Недостаточно сформированные компетенции.** Управленческие, финансовые, экономические, юридические. Недостаточно цифровых компетенций, компетенций в сфере информационной безопасности, компетенции в сфере работы с родителями и работе с персональными

данными. Недостаточное владение именем управлять временем (тайм-менеджмент), навыков рефлексии. Не хватает знаний иностранных языков. Не хватает умения лоббировать свои интересы. Недостаточно умений по организации эффективной работы Управляющего совета. Нет умения формировать индивидуальные образовательные траектории.

- **Запрос на посещение образовательных организаций.** Любые, в том числе Институт развития образования, школы в Москве, Санкт-Петербурге, Калининграде; школы в Финляндии; крупные городские школы; малокомплектные школы; кванториум; гимназию 3; Мокеевскую школу; школу поселка Ярославка; новую школу в микрорайоне Сокол; школу 26; любые «Точки роста», университет.

- **Запрос на тематику повышения квалификации.** Лицензирование, аккредитация; финансирование, кадровая работа; трудовое право; закупки; платные образовательные услуги; психология управления и мотивация персонала; конфликтология и медиация; функциональная грамотность; планирование и контроль; наставничество; профориентация; работа с детьми с ОВЗ; новые образовательные стандарты; требования к сайтам; цифровые и дистанционные технологии; работа с одаренными школьниками, с девиантными детьми; работа с родителями; стажировки.

- **Запрос на методическую помощь в решении управленческих задач.** Бухгалтерский учет; помощь в проведении семинаров; организация тьюторства; планирование; создание «Виртуальной учительской»; использование оборудования; консультации по заключению договоров; организация обучения в инклюзивных классах; претензионная работа с родителями; поиск кадров; работа по защите персональных данных; оформление заявок на конкурсы.

- **Запрос на помощь в разработке локальных актов.** Создание шаблонов; оформление ОПП; формирование фонда оценочных средств; по защите персональных данных; разработка рабочих программ; обязанности классного руководителя; прием на работу студентов; семейное воспитание.

3. Адресные рекомендации по совершенствованию управленческих компетенций руководителей образовательных организаций:

- создание системы объективной и понятной оценки эффективности деятельности управленческих кадров в сфере образования Ярославской области;

- создание доступной системы консультирования для различных категорий управленческих кадров;

- создание системы индивидуального консультирования по тематическим запросам (основы финансовой и проектной деятельности, наставничество, повышение качества образования и других);

- значительное увеличение количества и качества кадрового резерва – в пропорции 1:3:9 (руководители / заместители / резерв);

- организация и введение в широкую практику стажировочных площадок и стажировок.