



НАУЧНОЕ
ОБЕСПЕЧЕНИЕ
СИСТЕМЫ
ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ
КАДРОВ

Научно-теоретический журнал
3 (52) / 2022

СОДЕРЖАНИЕ

Научные сообщения

Резанович И. В. Профессионально-личностное развитие директоров общеобразовательных организаций в межкурсовой период..... 5

Патронова И. А. Исследование развития профессионально-личностных компетенций педагогов образовательных организаций в целях организации дистанционного обучения..... 15

Гипотезы, дискуссии, размышления

Скоряева Е. А. Теоретическое описание структурно-функциональной модели повышения квалификации специалистов холдинга «Российские железные дороги» 25

Красницкая Е. С. Использование ресурсов системы дополнительного профессионального образования для формирования имиджевой культуры педагогов 34

Волобуева Т. Б. Моделирование повышения квалификации педагогов по развитию гибких навыков..... 45

Хаматнурова Е. Н., Кудрина М. А. Разработка программы воспитательной работы с сотрудниками государственной противопожарной службы России. 54

Исследования молодых ученых

Николов Н. О. Участие преподавателей учреждений дополнительного профессионального образования в деятельности научно-исследовательских коллективов как фактор развития профессионального мастерства..... 63

Кануков А. М. Педагогическое содействие молодым преподавателям институтов повышения квалификации вузов системы МВД России в проектировании персонализированных программ непрерывного профессионального развития 72

Современная школа

Селиванова Е. А., Ильясова О. А. Использование возможностей внутриорганизационного обучения для совершенствования психолого-педагогических знаний учителей с целью профилактики учебной неуспешности в школе 82

Тетина С. В., Гутрова Ю. В. Совершенствование компетенций педагогов в профессиональном поле по вопросам формирования у обучающихся функциональной грамотности 94

Шляхтина Н. В., Бобылева Н. И. Разработка модели независимой оценки профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций 103

Сведения об авторах 114

Правила оформления статей для публикации в научно-теоретическом журнале «Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров» 118

Форма Лицензионного соглашения с авторами научно-теоретического журнала «Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров» 131

Главный редактор

Д. Ф. Ильясов, д-р пед. наук, профессор

Зам. главного редактора

К. С. Буров, канд. пед. наук, доцент

Редакционный совет:

Ж. Борде, д-р психосоциологии

Е. В. Гнатышина, д-р пед. наук, доцент

С. А. Дочкин, д-р пед. наук, доцент

Л. В. Занина, д-р пед. наук, профессор

Н. Кателлини, д-р латинского языка

Н. А. Криволапова, д-р пед. наук, профессор, отличник народного просвещения РФ, заслуженный учитель РФ

А. И. Кузнецов, канд. пед. наук, доцент

С. В. Олефир, д-р пед. наук, доцент

Ф. Пёти, д-р социологии

Н. В. Самсонова, д-р пед. наук, профессор

Н. Е. Скрипова, д-р пед. наук, доцент

Н. У. Ярычев, д-р пед. наук, д-р филос. наук, профессор, член-корреспондент РАО

Редакционная коллегия:

И. Д. Борченко, канд. культурологии, доцент

А. В. Кисляков, канд. пед. наук, доцент

В. Н. Макашова, канд. пед. наук, доцент

Н. Г. Маркова, д-р пед. наук, доцент

И. В. Резанович, д-р пед. наук, профессор

А. А. Севрюкова, канд. пед. наук, доцент

Е. А. Селиванова, канд. психол. наук, доцент

Т. В. Соловьёва, канд. филол. наук

А. А. Тараданов, д-р социол. наук, профессор

А. В. Щербачев, канд. пед. наук, доцент

Г. В. Яковлева, канд. пед. наук, доцент

Редакционно-издательская группа:

Н. О. Николов

А. Э. Санько, канд. пед. наук

А. О. Шарухина

Н. А. Лазариди

М. В. Соглаева

Адрес редакции, издательства, типографии:

454091, г. Челябинск, ул. Красноармейская, 88

ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки

и повышения квалификации работников образования»

<http://www.ipk74.ru>

e-mail: ipk_journal@mail.ru

Включен в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук (распоряжение Минобрнауки России от 12 февраля 2019 г. № 21-р).

Свидетельство о регистрации

ПИ № ФС 77-71707 от 23.11.2017 выдано Федеральной

службой по надзору в сфере связи, информационных

технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

ISSN 2076-8907

Подписной индекс по каталогу в объединенном каталоге

«Пресса России» Агентства «Книга-Сервис» – 43460.

Подписная цена одного номера журнала:

534 руб. 00 коп.

Подписано в печать 06.09.2022

Дата выхода в свет: 15.09.2022

Формат 60×84 1/8. Усл. печ. л. 15,81

Тираж 150 экз. Заказ № 49

Информационная продукция журнала предназначена

для детей старше 12 лет.

Учредитель:

ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки

и повышения квалификации работников образования»

454091, г. Челябинск, ул. Красноармейская, 88

УДК 371.11

Разработка модели независимой оценки профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций

Н. В. Шляхтина

<https://orcid.org/0000-0002-7655-2288>
shlyakhtinanv@gmail.com

Н. И. Бобылева

<https://orcid.org/0000-0001-7648-4636>
n.bobylewa@mail.ru

Development of a model for independent assessment of professional competencies of heads of educational organizations

N. V. Shlyakhtina

N. I. Bobyleva

Аннотация

Проблема исследования и обоснование ее актуальности. Введение профессионального стандарта руководителя образовательной организации поставило задачу приведения существующей технологии оценки руководителей в соответствие новому нормативу. Ранее содержание требований Единого квалификационного справочника было направлено на определение соответствия и допуска руководителя к профессиональной деятельности. В свою очередь, профессиональный стандарт формирует зону ближайшего развития руководителя. Сегодня управленцам требуется научное основание введения новых процедур оценки.

Методология (материалы и методы). Руководитель образовательной организации рассмотрен как активный субъект региональной системы образования, регулирующий ее развитие на уровне сообщества отдельных организаций. От сформированности профессиональных компетенций руководителя зависит эффективность функционирования системы образования на региональном уровне. Исследование основано на идеях компетентностной модели оценки руководителя.

Цель исследования – апробация модели независимой оценки профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций, позволяющей получать регулярную и объективную информацию о существующих профессиональных дефицитах, формах профессионального развития, эффективности процессов повышения квалификации руководящих работников.

Результаты. Предложен авторский механизм оценки компетенций руководителя на основе рефлексии собственной деятельности. Критериями являлись отдельные требования профессионального стандарта в двух позициях: «я знаю» и «я умею». По результатам оценки руководители формировались адресные рекомендации. Лучший результат был получен при анализе сформированности компетенции «Управление образовательной организацией». Наибольшие проблемы были выявлены с сформированностью компетенции «Управление развитием образовательной организацией». Руководители уверены в том, что они владеют, в том числе, следующими профессиональными навыками: формирование кадровой политики в организации, обеспечение комплексной безопасности, создание благоприятного психоло-

гического климата, разрешение конфликтных ситуаций, организация финансово-хозяйственной деятельности, ведение документооборота, формирование управленческой команды, планирование деятельности, делегирование полномочий, сохранение контингента обучающихся, умение работать без перерывов и выходных. Руководителями были сформулированы основные затруднения в профессиональной деятельности: стратегическое планирование, целеполагание, составление программы развития ОО, осуществление контрактной системы закупок, сложности с разработкой локальных актов, отсутствие возможности своевременно отслеживать изменения и инновации, неумение преодолеть дефицит времени, неумение справиться с объемом обязательной отчетности. Данная система оценки компетенций руководителя на основе требований введенного профессионального стандарта руководителя образовательной организации и рефлексии собственной деятельности может быть рассмотрена как приемлемый, доступный и информативный инструмент, позволяющий изучать и формировать тренды развития региональной системы образования.

Abstract

The research problem and the rationale for its relevance. The adoption of the professional standard for the head of an educational organization set the task of bringing the existing technology for evaluating leaders in accordance with the new norm. Previously, the content of the requirements of the Uniform Qualification Handbook was aimed at determining the compliance and admission of the head to professional activities. The professional standard forms the zone of the manager's nearest development. Today managers need a scientific basis for the introduction of new assessment procedures.

Methodology. The head of an educational organization is considered as an active subject of the regional education system, regulating its development at the level of the community of individual organizations. The efficiency of education system functioning at the regional level depends on the formation of professional competencies of the head. The study is based on the ideas of the competence model of assessment of the head.

The goal of the research is to test a model of independent evaluation of professional competen-

cies of heads of general education organizations, allowing to obtain regular and objective information about existing professional deficits, forms of professional development, the effectiveness of professional development processes of executives.

Results. The author proposed the mechanism of assessing the competence of the manager on the basis of reflection of their own activities. The criteria were the individual requirements of the professional standard in two positions: "I know" and "I am able". Based on the results of the assessment, the managers formed targeted recommendations. The best result was obtained when analyzing the formation of the competence "Management of educational organization". The biggest problems were identified with the formation of the competence "Management of development of educational organization". Heads are confident that they have, among other things, the following professional skills: formation of personnel policy in the organization, ensuring comprehensive security, creating a favorable psychological climate, conflict resolution, organization of financial and economic activities, document management, building a management team, planning activities, delegation of authority, maintaining a contingent of students, the ability to work without breaks and days off. The heads have formulated the main difficulties in professional activity: strategic planning, goal-setting, drawing up a development program for educational institutions, implementation of the contract system of procurement, difficulties with the development of local acts, lack of opportunity to track changes and innovations in a timely manner, inability to overcome time constraints, inability to cope with the volume of mandatory reporting. This system of evaluation of the manager's competences based on the requirements of the introduced professional standard of the head of an educational organization and reflection of own activity can be considered as an acceptable, accessible and informative tool, which allows studying and forming trends in the development of the regional education system.

Ключевые слова: руководитель, компетенции, оценка, непрерывное профессиональное образование, региональная система образования.

Keywords: head of the school, competencies, assessment, continuing professional education, regional education system.

Введение. В апреле 2021 года Министерство труда и социальной защиты РФ утвердило принципиально новый документ, в котором впервые были заданы рамки содержательных требований к руководителю российской образовательной организации. Речь идет о профессиональном стандарте «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»¹. Приказ вступил в силу с 1 марта 2022 г. и будет действовать до 1 марта 2028 г. Столь длительный срок от идеи к утверждению и введению в действие особенно подчеркивает инновационный характер документа, требующего длительной адаптации региональной системы образования к новым, жестким и конкретным требованиям. Необходимость стандартизации обсуждается на протяжении двух последних десятилетий [1; 2].

Принятие данного профессионального стандарта остро поставило ряд вопросов, требующих незамедлительного решения, среди которых можно выделить в первоочередном порядке следующие: кто, каким образом и с какой целью будет оценивать руководителя образовательной организации (далее – ОО); «штучного» специалиста, подготовленного по индивидуальному образовательному маршруту (ведь нигде не учат на «директора школы»), работающего в буферной зоне между реальными педагогами, обучающимися, родителями и социальным институтом региональной власти. Авторами статьи сделана попытка найти ответы на подобные вопросы в процессе реализации проекта оценки профессиональных компетенций руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций Ярославской области на основе самооценки и в полном соответствии с профессиональным стандартом руководителя.

¹ Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19.04.2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»». URL: <https://rg.ru/2021/09/03/mintrud-prikaz250-site-dok.html?ysclid=1lq3ira5cu>.

Обзор литературы. Ранее действовавший Единый квалификационный справочник (ЕКС)² включал сугубо формальные требования к кандидату на должность руководителя, что, безусловно, упрощало понимание и исполнение этого инструмента кадровой политики, но работало только на сохранение, но не на развитие региональной системы образования. Так как эти два норматива (ЕКС и профессиональный стандарт) утверждены одним и тем же ведомством (Министерство труда), преследуют одну и ту же цель обеспечения качества управления региональной системой образования, то мы принимаем профессиональный стандарт руководителя образовательной организацией как эволюционный этап развития региональной системы образования, и далее, проектируя систему оценки, будет ориентироваться на профессиональный стандарт руководителя, а не на ЕКС.

Итак, в профессиональном стандарте руководителя используются понятия «обобщенная трудовая функция», «трудовая функция» и «уровень квалификации». Трудовая функция включает трудовые действия, трудовые умения, необходимые знания и «другие характеристики». В нашем исследовании проведена аналогия между обобщенной трудовой функцией и компетентностью; между трудовой функцией и компетенцией. Это связано с необходимостью формализации базы данных.

Мы полагаем, что трудовая функция – это социальный норматив, максимальное требование к содержанию деятельности; компетенция – это способность сотрудника осуществлять даны норматив на каком-либо оценочном уровне (например, низком, среднем, высоком) либо вообще не иметь возможности его выполнить («не компетентен, не могу, не знаю»).

² Приказ Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 N 761н (ред. от 31.05.2011) «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»» (зарегистрирован в Минюсте РФ 06.10.2010 N 18638). Приложение. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. Раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования». URL: <https://sudact.ru/law/prikaz-minzdravsotsrazvitiia-rf-ot-26082010-n-761n>.

Этот подход соответствует современным представлениям и сформулирован, например, в работе И. А. Патроновой, когда компетенция понимается как «комбинация знаний, умений, навыков, мотивационных факторов, личностных качеств и ситуационных намерений, обеспечивающей эффективное решение исполнителем задач определенного класса в определенной организации, на определенном рабочем месте» [3, с. 4]. Безусловно, не только педагог, но и любой руководитель ежедневно делает множество непростых «определенных» выборов, от качества которых зависит эффективность деятельности руководителя.

С другой стороны, компетентностный подход сегодня подвергается обоснованной критике. Например, А. А. Мударисов, К. А. Лыткина считают термин «компетенция» устаревшим и неприемлемым в связи с тем, что в структуру компетенции могут включаться смыслы, мотивы, ценности, притязания и другие личностные особенности, которые являются надпрофессиональными характеристиками [4, с. 1].

Отметим, что для профессионального стандарта такая проблема подмены понятий все же нехарактерна. Некоторые исследователи, например В. Н. Софьина, М. Е. Макарова, Т. Н. Куликова, О. В. Калашникова, решают эту проблему содержания компетенций руководителя, отдельно выделяя «управленческую компетентность», которая включает как профессиональные, так и поведенческие особенности [5]. Эта идея ложится в основу т. н. компетентностной модели оценки руководителя [6].

Исследователи проводят прямые корреляции между успешностью организации, эффективностью управления и компетенциями руководителя [7; 8].

Многие авторы указывают на преимущество таких факторов успешности руководителя образовательной организации, как опыт, личностные качества и образование [9].

В. М. Литвинович, Г. В. Пальчик перечисляют следующие требования к системе непрерывной подготовки кадров в сфере управления, развивающей личностные качества руководителя: непрерывность, преемственность, гибкость, вариативность, компактность, практико-ориентированность, акцент на развитие коммуникационных компетенций и усиление работы с региональными резервами кадров [10, с. 23].

Действительно, данные подходы находят свое отражение в формировании концептуальных и процессуальных нормативных документов, и региональная система образования Ярославской области не является исключением. Рассмотрим имеющуюся на данный момент нормативную базу по оценке руководителей образовательных организаций на уровне данного региона, в основу которой были положены представленные выше научно-методические подходы.

Методология (материалы и методы). Основным затруднением являлось отсутствие общепринятой методики измерения оценки руководителей образовательной организации, отвечающей следующим требованиям: возможность формализации результатов с точки зрения исследователя, учет региональной специфики с точки зрения конечного потребителя (региональной системы образования) и приемлемая трудозатратность с точки зрения респондента (время заполнения – около часа). В связи с этим вопросы диагностической методики соответствовали формулировкам профессионального стандарта. Наши респонденты работают в условиях целостной региональной системы образования (Ярославской области), что позволяет надеяться на допустимость сопоставления полученных результатов.

Таким образом, перечисленные выше затруднения были решены только частично, однако инновационный поиск позволяет надеяться на дальнейшее развитие идеи. Исследование основано на идеях компетентностной модели оценки руководителя.

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

Процедура оценки проводится на основании рефлексии профессиональной деятельности, на добровольной основе, без ограничения по времени, в дистанционном режиме. Методика применима для всех субъектов РФ, работающих в соответствии со стандартом руководителя.

Результаты и их описание. В соответствии с методическими рекомендациями Министер-

ства просвещения Российской Федерации по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций, в 2021 году на территории Ярославской области проведена оценка профессиональных компетенций руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций [4; 5; 6].

Региональным координатором в части проведения оценки профессиональных компетенций руководителей выступил ГАУ ДПО Ярославской области «Институт развития образования» (Центр образовательного менеджмента и Центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников).

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

В диагностике приняли участие 899 управленцев (295 руководителей, 537 заместителей и 67 представителей кадрового резерва) из 19 муниципальных образований Ярослав-

ской области. В исследовании был соблюден критерий региональности, т. е. в выборке представлены все муниципальные образования Ярославской области.

Руководители, принявшие участие в опросе, работают по специальности, так как 71,2% (640 респондентов) из них 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 и 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).

Административный стаж достаточно велик. 72% руководителей и 49% заместителей руководителей образовательных организаций Ярославской области работают на административных должностях более 10 лет. В выборке есть прецеденты, чей 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

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 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

Таблица 3

**Критерии сформированности трудовых функций (по шкале от 1 до 5 баллов)
(Н. В. Шляхтина, Н. И. Бобылева, 2022)**

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

Таблица 4

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	3,65
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	

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 традиционной пятибалльной шкале (табл. 3). Данные критерии не несут отрицательной коннотации, такой как отсутствуют «не соответствую», «не знаю», критерии выражены в привычной форме (пятибалльная шкала), предполагают дальнейшее профессиональное развитие («могу научиться») и поощряют «горизонтальные» связи («могу научить другого»).

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 из 5 возможных) (табл. 4).

Наиболее сформированы управленческие компетенции в группе руководителей, наименее – в группе кадрового резерва.

Заместители руководителей оценивают уровень своих профессиональных компетенций как средний.

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, менее 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 информативна;

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

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

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

1-е место. 3,27 балла – «Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации».

2-е место. 3,19 балла – «Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами».

3-е место. 3,18 балла – «Администрирование деятельности общеобразовательной организации».

4-е место. 3,01 балла – «Управление развитием образовательной организации».

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

Обсуждение. Большой объем выборки и соответствие результатов ежедневной административной практике позволяет предполагать объективность выявленных трендов. Для детализации полученной картины респондентам

было предложено перечислить умения и навыки, которые они считают особенно важными для эффективности управления образовательной организацией. Административные работники выделили следующие хорошо сформированные, на их взгляд, умения и навыки:

– формирование кадровой политики в организации;

– обеспечение комплексной безопасности в образовательной организации;

– создание благоприятного психологического климата в коллективе, позитивной среды, оптимистического настроя 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.

Интересно, что перечисленные навыки хорошо соответствуют задачам развития региональной системы образования в данный момент, но недостаточно отвечают стратегическим задачам развития образования в целом. Существенная часть соответствует ежедневным, рутинным задачам «по запросу». В то же время, как видно из осознаваемого запроса руководителей, они это хорошо понимают.

Руководителями сформулированы *основные затруднения в профессиональной деятельности*: стратегическое планирование, целеполагание, составление программы развития ОО, осуществление контрактной системы закупок, разработка локальных актов, отсутствие возможности своевременно отслеживать изменения и инновации; неумение справиться с дефицитом времени и объемом отчетности.

Обращает внимание разноплановость запроса – от технических вопросов организации закупок до достаточно неопределенной категории

«стратегического планирования». Респонденты готовы заниматься самообразованием и охотно указали *приемлемые 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. Обращает внимание очевидный запрос на развитие надпрофессиональных компетенций (иностранные языки, программирование, бухгалтерия). Очень радует сохранение потребности в чтении методической литературы.

Ярославские управленцы фиксируют *недостаточность сформированности самых разнообразных компетенций*, таких как управленческие, финансовые, экономические, юридические, цифровые, компетенции в сфере информационной безопасности, компетенции в сфере работы с родителями и работы с персональными данными; недостаточное владение умением управлять временем (тайм-менеджмент), навыков рефлексии; недостаток знаний иностранных языков; умения лоббировать свои интересы; недостаточно умений по организации эффективной работы Управляющего совета; недостаток умения формировать индивидуальные образовательные траектории. Очевидно, что в этом перечне мы видим, прежде всего, запрос на личную защиту, сохранение индивидуальности и повышения эффективности собственной деятельности.

Очень велик запрос *«на посещение любых образовательных организаций»*, в том числе были упомянуты такие объекты, как Институт развития образования в Ярославле, школы в Москве, Санкт-Петербурге, Калининграде, школы в Финляндии, крупные городские школы, малокомплектные школы, детский технопарк «Кванториум», городская гимназия, новые школы, «Точки роста», университеты.

Запрос на тематику повышения квалификации отличает конкретность: лицензирование, аккредитация, финансирование, кадровая работа, трудовое право, закупки, платные образовательные услуги, психология управления и мотивация персонала, конфликтология и медиа-

ция, 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 включает бухгалтерский учет, помощь в проведении семинаров, организация тьюторства, планирование, создание «Виртуальной учительской», использование оборудования, консультации по заключению договоров, организацию обучения в инклюзивных классах, претензионную работу с родителями, поиск кадров, работу по защите персональных данных, оформление заявок на конкурсы. Как видно из этого перечня, руководителям и заместителям руководителей требуется помощь на принципах тьюторства и супервизии («подскажи, сделай со мной, сделай за меня, сделай лучше меня»). К этой же категории можно отнести *запрос на помощь в разработке локальных актов* – создание шаблонов, оформление ОПП, формирование фонда оценочных средств, актов по защите персональных данных, разработка рабочих программ, обязанностей классного руководителя, прием на работу студентов, организация семейного воспитания.

Заключение. Таким образом, мы приходим к следующим выводам. Предлагаемая модель приемлема и информативна для проведения независимой оценки профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций.

В заключение приведем выдержки из сформированных на основе проведенного исследования адресных рекомендаций по совершенствованию управленческих компетенций руководителей образовательных организаций, действующих в региональной системе Ярославской области:

- 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 (ос-

новы 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.

Таким образом, мы приходим к следующим выводам: большинство руководителей образовательных организаций Ярославской области достаточно хорошо осознают собственные профессиональные дефициты и способны к самооценке; введенный профессиональный стандарт руководителя образовательной организации достаточно детализирован, актуален и создает хорошие возможности для формирования зон ближайшего профессионального развития для управленческих команд; управленцами сформирован подробный, реалистичный, объективный запрос на непрерывное профессиональное развитие, с осознанием конкретных проблемных зон и ожиданием «точной» профессиональной методической помощи.

Библиографический список:

1. Шкляева, Н. А. Технология оценки компетенций руководителей муниципальных образовательных организаций в процессе аттестации / Н. А. Шкляева. – Текст : электронный // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. – 2015. – № 5 (77). – С. 51. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23768267> (дата обращения: 09.04.2022).
2. Дорогина, О. Ю. Оценка профессиональных и личностных компетенций руководителя при проведении аттестационных мероприятий / О. Ю. Дорогина. – Текст : электронный // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2016. – № 7-5. – С. 118–121. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26464337> (дата обращения: 09.04.2022).
3. Патронова, И. А. Компетенции будущего как профессионально-личностные компетенции педагога / И. А. Патронова. – Текст : электронный // Калининградский вестник образования : научно-методический электронный журнал. – 2019. – № 4 (декабрь). – С. 4–8. – URL: <https://koirojournal.ru/realises/g2019/4dec2019/kvo401> (дата обращения: 08.04.2022).
4. Мударисов, А. А. Мироззренческий подход к анализу личностно-профессиональных качеств руководителя и прогнозированию его эффективности / А. А. Мударисов, К. А. Лыткина. – Текст : электронный // Общество: социология, психология, педагогика. – 2020. – № 11. – С. 1–5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mirovozzrencheskiy-podhod-k-analizu-lichnostno-professionalnyh-kachestv-rukovoditelya-i-prognozirovaniyu-ego-effektivnosti> (дата обращения: 09.04.2022).
5. Софьина, В. Н. Соотношение личностно-профессиональных свойств руководителей и управленческих компетенций / В. Н. Софьина, М. Е. Макарова, Т. Н. Куликова. – Текст : электронный // Современное образование: содержание, технологии, качество. – 2021. – Т. 1. – С. 479–481. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46174722> (дата обращения: 09.04.2022).
6. Калашникова, О. В. Развитие современных руководителей на основе модели компетенций / О. В. Калашникова. – Текст : электронный // Евразийское Научное Объединение. – 2021. – № 2-6 (72). – С. 389–391. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44886095> (дата обращения: 09.04.2022).
7. Алексеева, Г. И. Мониторинг эффективности руководителей школ: опыт работы в регионе / Г. И. Алексеева, О. И. Михалева, Д. Г. Абрамова. – Текст : электронный // Международный журнал экспериментального образования. – 2020. – № 3. – С. 58–63. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43137725> (дата обращения: 09.04.2022).
8. Латыпова, И. В. Совершенствование профессиональной компетентности руководителя на основе оценки эффективности деятельности руководителя / И. В. Латыпова. – Текст : электронный // Научно-методическое обеспечение оценки качества образования. – 2021. – № 3 (14). – С. 89–93. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-professionalnoy-kompetentnosti-rukovoditelya-na-osnove-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-rukovoditelya> (дата обращения: 08.04.2022).
9. Мифтахова, Л. Л. Компетенции современного руководителя школы / Л. Л. Мифтахова, Н. К. Хакимова. – Текст : электронный // Научные исследования. – 2019. – № 1 (27). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompeten>

tsii-sovremennogo-rukovoditelya-shkoly (дата обращения: 21.04.2022).

10. Хуснутдинова, М. Р. Социологическая диагностика влияния образовательных компетенций на успешность профессиональной деятельности руководителя / М. Р. Хуснутдинова, Ф. З. Сагидуллина. – Текст : электронный // Новые технологии – нефтегазовому региону : материалы всероссийской научно-практической конференции. – 2011. – С. 254–258. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23900667> (дата обращения: 09.04.2022).

11. Литвинович, В. М. Особенности развития системы непрерывной профессиональной подготовки кадров в сфере управления на современном этапе (на примере Республики Беларусь) / В. М. Литвинович, Г. В. Пальчик. – Текст : электронный // Управленческое консультирование. – 2022. – № 1 (157). – С. 22–26. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razvitiya-sistemy-nepreryvnoy-professionalnoy-podgotovki-kadrov-v-sfere-upravleniya-na-s-ovremennom-etape-na-primere> (дата обращения: 09.04.2022).

References:

1. Shkljaeva, N. A. *Technology assessment of competencies of state managers of educational institutions in the process of certification* [Tehnologija ocenki kompetencij rukovoditelej municipal'nyh obrazovatel'nyh organizacij v processe attestacii], Management of economic systems: electronic scientific journal, 2015, No. 5 (77), p. 51. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23768267> (accessed date: 04/09/2022).

2. Dorogina, O. Ju. *Assessment of professional and personal competencies of the head during certification activities* [Ocenka professional'nyh i lichnostnyh kompetencij rukovoditelja pri provedenii attestacionnyh meroprijatij], Modern trends in the development of science and technology, 2016, No. 7-5, pp. 118–121. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26464337> (accessed date: 04/09/2022).

3. Patronova, I. A. *Competences of the future as professional and personal competences of the teacher* [Kompetencii budushchego kak professional'no-lichnostnye kompetencii pedagoga] Scientific and methodical electronic journal “Kaliningrad Bulletin of Education”, 2019, No. 4, pp. 4–8.

Available at: <https://koirojurnal.ru/realises/g2019/4dec2019/kvo401> (accessed date: 04/08/2022).

4. Mudarisov, A. A., Lytkina, K. A. *A “worldview” approach to analysing personal and professional skills of a manager and predicting his performance* [Mirovozzrencheskij podhod k analizu lichnostno-professional'nyh kachestv rukovoditelja i prognozirovaniyu ego jeffektivnosti], Society: Sociology, Psychology, Pedagogics, 2020, No. 11, pp. 1–5. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/mirovozzrencheskiy-podhod-k-analizu-lichnostno-professionalnyh-kachestv-rukovoditelya-i-prognozirovaniyu-ego-jeffektivnosti> (accessed date: 04/09/2022).

5. Sof'ina, V. N., Makarova, M. E., Kulikova, T. N. *The ratio of the personal and professional properties of managers and managerial competencies* [Sootnoshenie lichnostno-professional'nyh svoystv rukovoditelej i upravlencheskih kompetencij], Modern education: content, technology, quality, 2021, No. 1, pp. 479–481. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46174722> (accessed date: 04/09/2022).

6. Kalashnikova, O. V. *Development of modern managers based on the competence model* [Razvitiye sovremennyh rukovoditelej na osnove modeli kompetencij], Eurasian scientific association, 2021, No. 2-6 (72), pp. 389–391. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44886095> (accessed date: 04/09/2022).

7. Alekseeva, G. I., Mihaleva, O. I., Abramova, D. G. *School effectiveness monitoring: experience in the region* [Monitoring jeffektivnosti rukovoditelej shkol: opyt raboty v regione], International journal of experimental education, 2020, No. 3, pp. 58–63. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43137725> (accessed date: 04/09/2022).

8. Latypova, I. V. *Improving the professional competence of the head based on the evaluation of the effectiveness of the head* [Sovershenstvovanie professional'noj kompetentnosti rukovoditelja na osnove ocenki jeffektivnosti dejatel'nosti rukovoditelja], Scientific and methodical provision to assessment the education quality, 2021, No. 3 (14), pp. 89–93. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-professionalnoy-kompetentnosti-rukovoditelya-na-osnove-otsenki-jeffektivnosti-deyatelnosti-rukovoditelya> (accessed date: 04/09/2022).

9. Miftakhova, L. L., Khakimova, N. K. *Competences of the modern school leader* [Kompetencii sovremennogo rukovoditelya shkoly], Scientific Research, 2019, No. 1 (27). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentsii-sovremennogo-rukovoditelya-shkoly> (accessed date: 04/21/2022).

10. Husnutdinova, M. R., Sagidullina, F. Z. *Sociological diagnostics of the influence of educational competencies on the success of a manager's professional activity* [Sociologicheskaja diagnostika vlijaniya obrazovatel'nyh kompetencij na uspeshnost' professional'noj dejatel'nosti rukovoditelja], New technologies for the oil and gas region Materials of the all-Russian scientific and practical conference, 2011, pp. 254–258.

Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23900667> (accessed date: 04/09/2022).

11. Litvinovich, V. M., Pal'chik, G. V. *Features of the Development of the Continuous Professional Training System in the Management Sphere at the Modern Stage (Example of the Republic of Belarus)* [Osobennosti razvitiya sistemy nepreryvnoj professional'noj podgotovki kadrov v sfere upravleniya na sovremennom etape (na primere Respubliki Belarus)], Administrative consulting, 2022, No. 1 (157), pp. 22–26. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razvitiya-sistemy-nepreryvnoy-professionalnoy-podgotovki-kadrov-v-sfere-upravleniya-na-sovremennom-etape-na-primere> (accessed date: 04/09/2022).

Образец для цитирования статьи:

Шляхтина, Н. В. Разработка модели независимой оценки профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций / Н. В. Шляхтина, Н. И. Бобылева. – Текст : непосредственный // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2022. – № 3 (52). – С. 103–113.

Example for article citation:

Shlyakhtina, N. V., Bobileva, N. I. Development of a model for independent assessment of professional competencies of heads of educational organizations [Razrabotka modeli nezavisimoy ocenki professional'ny'x kompetencij rukovoditelej obshheobrazovatel'ny'x organizacij], Scientific support of a system of advanced training, 2022, No. 3 (52), pp. 103–113.

Сведения об авторах

РЕЗАНОВИЧ Ирина Викторовна, доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры социальной педагогики ФГБОУ ВО «Воронежский государственный педагогический университет», г. Воронеж.

ПАТРОНОВА Ирина Александровна, кандидат педагогических наук, директор БУ ОО ДПО «Институт развития образования», г. Орёл.

СКОРАЕВА Елена Алексеевна, кандидат педагогических наук, старший преподаватель кафедры «Экономика транспорта» ФГБОУ ВО «Уральский государственный университет путей сообщения», г. Екатеринбург.

КРАСНИЦКАЯ Елена Сергеевна, старший преподаватель кафедры педагогики и психологии ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования», г. Челябинск.

ВОЛОБУЕВА Татьяна Борисовна, кандидат педагогических наук, доктор философии, доцент, член-корреспондент Международной академии наук педагогического образования, проректор по научно-педагогической работе Донецкого республиканского института дополнительного педагогического образования, г. Донецк.

ХАМАТНУРОВА Елена Николаевна, кандидат педагогических наук, доцент кафедры общенаучных дисциплин Лысьвенского филиала ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», Пермский край, г. Лысьва.

КУДРИНА Мария Александровна, студентка направления подготовки бакалавриата Профессиональное обучение (Правоведение и правоохранительная деятельность) Лысьвенского филиала ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», Пермский край, г. Лысьва.

НИКОЛОВ Никита Олегович, доктор философии (PhD), ответственный секретарь издательского отдела ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования», г. Челябинск.

КАНУКОЕВ Астемир Мусович, преподаватель кафедры физической подготовки Северо-Кавказского института повышения квалификации сотрудников МВД России (филиал) ФГК ОУ ВО «Краснодарский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации», Кабардино-Балкарская Республика, г. Нальчик.

СЕЛИВАНОВА Елена Анатольевна, кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры педагогики и психологии ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования», г. Челябинск.

ИЛЬЯСОВА Ольга Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент, начальник управления дополнительного профессионального образования ГБУ ДПО «Региональный центр оценки качества и информатизации образования», г. Челябинск.

ТЕТИНА Светлана Владимировна, кандидат педагогических наук, заведующий учебно-методическим центром сопровождения введения ФГОС общего образования ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования», г. Челябинск.

ГУТРОВА Юлия Владимировна, кандидат педагогических наук, доцент учебно-методического центра сопровождения введения ФГОС общего образования ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования», г. Челябинск.

ШЛЯХТИНА Наталья Владимировна, руководитель Центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников ГАУ ДПО ЯО «Институт развития образования», г. Ярославль.

БОБЫЛЕВА Надежда Игоревна, кандидат биологических наук, доцент, старший методист Центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников ГАУ ДПО ЯО «Институт развития образования», г. Ярославль.