



ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ
ОБРАЗОВАНИЯ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ «ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»

Международная научно-практическая конференция
«Педагогика, психология и дефектология: опыт, достижения, перспективы»

МЕТОДОЛОГИЯ ВЫЯВЛЕНИЯ И ВОСПОЛНЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ПЕДАГОГОВ В УСЛОВИЯХ СИСТЕМНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОБРАЗОВАНИЯ

О.Г. Тринитатская,
доктор педагогических наук, профессор,
заведующий кафедрой теории и практики
управления образованием ГАУ ДПО РО ИРО

Луганск, 7-8 апреля 2026 г.



Современная парадигма управления развитием образовательной организацией

ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ

системой норм

действиями
соответствующими
социальному заказу
общества

процессом
формирования,
организации и
упорядочения
субъект-субъектных
отношений

в условиях трансформационных
процессов,
происходящих в современном
образовании



Наступила новая социокультурная реальность

Высокая скорость изменений

Актуализированный запрос на достижение результатов

Гибкий и адаптивный человекоцентричный менеджмент, понимание миссии ОО

Осознание смысла профессиональной деятельности в новых условиях, рефлексия деятельности

Внешний аудит с поддерживающей экспертизой **в случае выявления профессиональных дефицитов у педагогических работников и управленцев**

Включение педагога в систему адресного научно-методического сопровождения и психолого-педагогической поддержки современными инструментами психологии



Процесс восполнения профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров

- в ходе курсов
повышения
квалификации
- ресурсами
комплексного научно-
методического
сопровождения
- информальное и
неформальное
образование



**Противоречия,
которые обусловлены потребностями**

образовательной практики в комплексной реализации управленческих, содержательных аспектов научно-методического, психолого-педагогического сопровождения педагогических работников и отсутствием в школах соответствующей работы

общества, системы общего образования, педагогических субъектов, готовых:

применять инновационные технологии в учебно-воспитательной деятельности

осуществлять собственное профессионально-личностное развитие в новых условиях

преодолевать существующие барьеры при достижении педагогами высоких результатов в профессиональной деятельности

преодолевать отсутствие соответствующего научно-методического сопровождения при освоении и реализации образовательных инноваций в управлении педагогической системой ОО



Актуальность научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров

наиболее существенные проблемы



- ✓ отсутствие, либо не в полной мере сформированное сопровождение педагогических работников и управленческих кадров;
- ✓ отсутствие научной составляющей для персонифицированной методической поддержки педагогических работников и управленческих кадров;
- ✓ отсутствие связи между научными исследованиями и реальной педагогической и управленческой практикой (методология и практика эффективного управления);
- ✓ отсутствие в содержании программ ДПО ориентации на формирующиеся вызовы и задачи образования (выявление проблемных зон и профессиональных дефицитов);
- ✓ сопротивление педагогических работников и управленческих кадров обновлению методов обучения и воспитания;
- ✓ несовершенная система мотивации к участию в форматах горизонтального методического взаимодействия, обращения к ресурсам региональных методических активов – профессиональных сообществ, являющихся примерами профессионального развития и готовности к непрерывному образованию.

Научная проблема

- Каковы методологические основания организации процесса выявления и восполнения профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров на современном этапе?
- **Цель исследования:** определить методологические основания процесса выявления и восполнения профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров ОО с учетом тенденций трансформации системы образования и результатов проведенных эмпирических исследований в 2023-2025 гг.
- **Задачи исследования:**
 1. Выявить характеристики процесса выявления профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров, отражающие тенденции новой социокультурной реальности, включая ориентацию на человекоцентричность и развитие личностных ресурсов в образовательной среде ОО.
 2. Определить методологические основания восполнения профессиональных дефицитов на основе анализа результатов эмпирических исследований.
 3. Описать модель сопровождения педагогических субъектов с высоким дефицитарным уровнем компетенций.

Методологическая основа исследования

- **системный, системно-деятельностный подходы** – отражающие связь между субъектами научно-методической деятельности и их функциональными связями в условиях новой социокультурной реальности трансформации образования;
- **праксеологический подход** – предопределяющий обеспечение функционирования открытой образовательной среды и в ее рамках организация и управление деятельностью с целью оптимизации и улучшения ее эффективности в ситуациях риска и неопределенности, в постоянно изменяющихся условиях, переосмыслении и поиске новых путей самосовершенствования;
- **лично-развивающий подход** – предполагающий ориентацию на личность педагогических работников, а также управленческих кадров как субъектов непрерывного профессионального развития, создания системы условий, необходимых для их эффективного адресного сопровождения, обращения к ресурсам;
- **ресурсный подход** – обосновывающий связи между ресурсами субъектов научно-методической деятельности и индивидуальными образовательными маршрутами непрерывного профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров;
- **компетентностный подход** – рассматривающий компетентность как результат образовательного процесса; способность к интеграции знаний и навыков, способов их использования для развития на этой основе профессиональных и управленческих компетентностей и **др. методологические подходы**, которые не менее важны в контексте нашего исследования (средовый, качественный, квалитетический, ситуационный, акмеологический и др.).



ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ



Для функционирования личностных ресурсов в профессиональной деятельности педагогов и управленцев важно обеспечить взаимодействие **трех групп факторов** (Т.Ю. Иванова):

- ☐ условий организационной среды
- ☐ личностных ресурсов
- ☐ мотивации

Эффективное использование человеческих ресурсов имеет место там, где требования рабочей среды соответствуют личностным ресурсам сотрудников, а ресурсы организационной среды способствуют поддержанию увлеченности (внутренней мотивации) сотрудников и достаточны для решения поставленных задач.

Вероятно, педагоги, имеющие профессиональные дефициты, имеют недостаточные личностные ресурсы, имеют негативный эмоциональный фон, хуже распознают ресурсы работы (ясность роли, поддержка руководителя, поддержка коллег («горизонтальное наставничество») и др.).



ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Ресурсные возможности личности педагога задают систему координат и векторы его развития, определяют характер и продуктивность надситуативной активности, что во многом определяет его состоятельность в инновационном профессиональном пространстве (Е.В. Ежак)

Развитие позитивного отношения к себе – личностного ресурса профессионального успеха (участие в профессиональных сообществах, социально-значимых проектах, творческих объединениях, конкурсах и др.)





ИНТЕГРАЦИЯ

Гуманитарной методологии, имеющей установку на создание субъект-субъектных отношений, в основе которых понимание, диалог, обнаружение возможностей, перспектив, оснований для профессионального развития в ходе сопровождения

Квалитативной парадигмы, обеспечивающая доказательность методологии сопровождения и управления для достижения результатов (диагностика профессиональных дефицитов с «человеческим лицом», а не процедура для методического наказания)

Изменение психологической реальности педагогического субъекта, включенного в сопровождение с учетом результатов данных о профессиональных дефицитах

Создание инновационных ситуаций и ситуаций успеха для роста профессиональных компетенций

Супервизия для преодоления профессиональных затруднений, методический аудит (О.Г. Тринитатская)



Построение единой непрерывной вариативной системы
адресного научно-методического сопровождения

Персонализированное повышение квалификации
педагогических работников и управленческих кадров
системы общего образования

Сопровождение непрерывного развития
на основе выявленных профессиональных дефицитов

**основные преимущества
при переподготовке и повышении квалификации**

-
- получение и углубление знаний по применению современных образовательных и управленческих технологий;
 - приобретение новых компетентностей и усовершенствование существующих практических навыков работы;
 - оптимальное сочетание теоретических, практических занятий и рост профессионального мастерства;
 - овладение стратегическими видами деятельности в профессиональной сфере.



Новая модель системы повышения квалификации должна:

- задавать приоритетные направления в повышении квалификации;
- обеспечивать системность и целостность организации повышения квалификации в контексте процессов реформирования и развития всей системы образования;
- выстраивать и корректировать свои жизненные планы, исходя из опыта самопознания;
- помогать овладеть приёмами ориентирования в сложных ситуациях, сопряжённых с недостатком информации и риском, анализировать свои и чужие ошибки, принимать правильные управленческие решения



**Анализ сформированности
профессиональных дефицитов
педагогических работников и управленческих кадров**

Профессиональные дефициты

Профессиональные дефициты и способы их восполнения

Результативность диагностики	Дефицитарный уровень	Рекомендации по способам восполнения дефицитов
Менее 60% выполнения диагностических заданий	Высокий	Профессиональное развитие по технологии индивидуального плана
61 – 80% выполнения диагностических заданий	Средний	Профессиональное развитие по технологии индивидуального плана или повышение квалификации по предметным программам
81 – 100% выполнения диагностических заданий	Минимальный или отсутствие дефицитов	Профессиональное развитие в области предметных компетенций на основе неформального и информального образования

Формы диагностики профессиональных дефицитов

	Формы диагностики профессиональных дефицитов	Инструментарий
1	На основании стандартизированных оценочных процедур (определение уровней профессиональных дефицитов) - Высокий уровень дефицитов (процент выполнения работы менее 60%) - Средний уровень дефицитов (процент выполнения работы от 60% до 80%) - Минимальный уровень или отсутствие дефицитов (процент выполнения работы более 80%)	Отдельное диагностическое мероприятие или в рамках входного/итогового тестирования при обучении по ДПП ПК. Тематика ДПП ПК определяет направленность диагностических заданий входного/итогового тестирования (бланковые и электронные технологии)
2	Самодиагностика на основании рефлексии профессиональной деятельности	Тестирование, анкетирование на основе самооценки в рамках обучения по ДПП ПК на добровольной основе и без ограничения по времени
3	На основании результатов профессиональной деятельности	ЕСОКО (ВПР, ГИА и др.), НОК
4	На основании экспертной оценки практической (предметно-методической/управленческой) деятельности	Аттестационная процедура (полномочия учредителя)

Эмпирические результаты и обсуждение.

Результаты диагностики уровня сформированности управленческих компетенций (I полугодие 2024/2025 уч.г.)

ДПП	Уровни		Фокусы внимания
Управление образованием	высокий	1	- Применение методов, технологий и инструментов мониторинга реализации и оценки программ, оценки планов, проектов и результатов деятельности образовательной организации - Осуществление подбора, адаптации и мотивации сотрудников на достижение стратегических целей - Планирование профессионального развития, исходя из выявленных профессиональных дефицитов и потребностей педагогически и иных работников, целей и задач
	средний	16	
	низкий	8	
Комплексные подходы к управлению педагогической системой школы	высокий	1	- Применение методов, технологий и инструментов мониторинга реализации оценки программ, оценки планов, проектов и результатов деятельности образовательной организации. - Формирование внутреннего информационного пространства, эффективных каналов коммуникации и системы обмена знаниями в образовательной организации в целях достижения образовательных результатов
	средний	17	
	низкий	7	
Современные подходы к контрольно-оценочной деятельности школы в условиях трансформации образования	высокий	0	Нормативные правовые документы (федеральные и региональные), определяющие компетенцию руководителя и регламентирующие деятельность по обеспечению функционирования ВСОКО; разработка нормативных локальных актов, обеспечивающих реализацию ВСОКО; оценочные процедуры и формы представления результатов контрольно-оценочной деятельности
	средний	17	
	низкий	8	
Контрольно-оценочная деятельность школы	высокий	1	- Выбор инструментария ВСОКО – 76,7% - Понятие внутренней и внешней оценки качества образовательной деятельности ОО – 67,7% - Знание нормативно-правовых документов регламентирующих диагностику профессиональных компетенций педагогов – 54,9%
	средний	16	
	низкий	7	
Проектный менеджмент как условие эффективной деятельности образовательной организации (теория, технология, практика)	высокий	1	- Знание процедур диагностики профессиональных компетенций педагогов применяющихся на практике – 86% - Знание направлений функциональной грамотности – 83,7% - Владение основными направлениями контроля ВСОКО – 57,9%
	средний	16	
	низкий	6	
Противодействие коррупции	высокий	1	- На высоком уровне владеют: методами профилактики коррупции – 76,1%; - противодействие склонению к противоправным коррупционным действиям – 70,1%; - знаниями законодательной базы об ответственности за трудовые, административные, уголовные нарушения коррупционной направленности – 86,3%, - антикоррупционной устойчивости – 99,1% - Не владеют данными нормативно правовых документов – 44% - Поверхностно владеют инструкцией о заполнении справки о доходах, расходах – 45%
	средний	17	
	низкий	6	

Проблемные вопросы, требующие дополнительного исследования профессиональных дефицитов



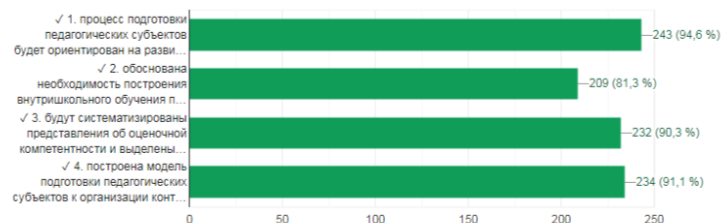


Проблемные вопросы, требующие дополнительного исследования профессиональных дефицитов

1. Выберите факторы когда будет успешной организация контрольно-оценочной деятельности в школе?

[Копировать диаграмму](#)

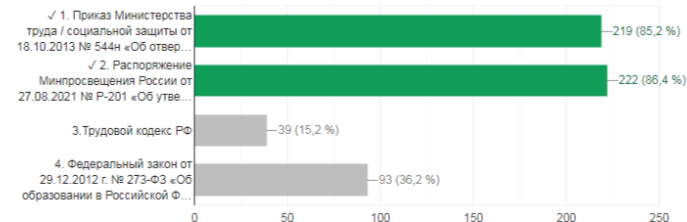
Верных ответов: 199 из 257



9. Перечислите нормативно-правовые документы регламентирующие диагностику профессиональных компетенций педагогов

[Копировать диаграмму](#)

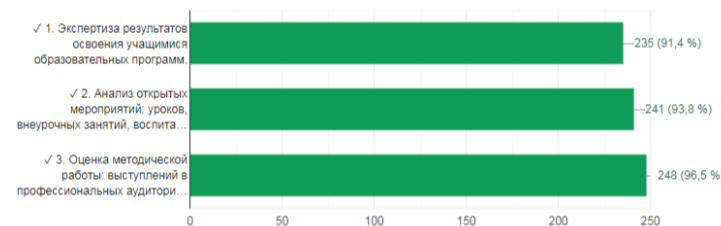
Верных ответов: 141 из 257



10. Какие процедуры диагностики профессиональных компетенций педагогов применяются на практике?

[Копировать диаграмму](#)

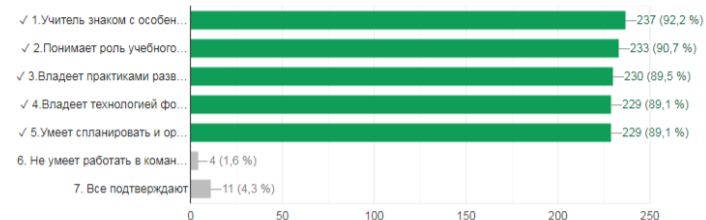
Верных ответов: 221 из 257



15. Выберите навыки учителя, подтверждающие его готовность к исполнению заданий на функциональность знаний.

[Копировать диаграмму](#)

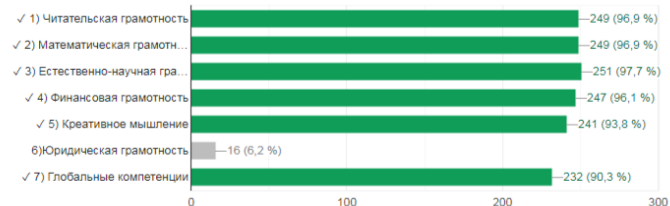
Верных ответов: 204 из 257



13. Выберите из перечисленного направления функциональной грамотности.

[Копировать диаграмму](#)

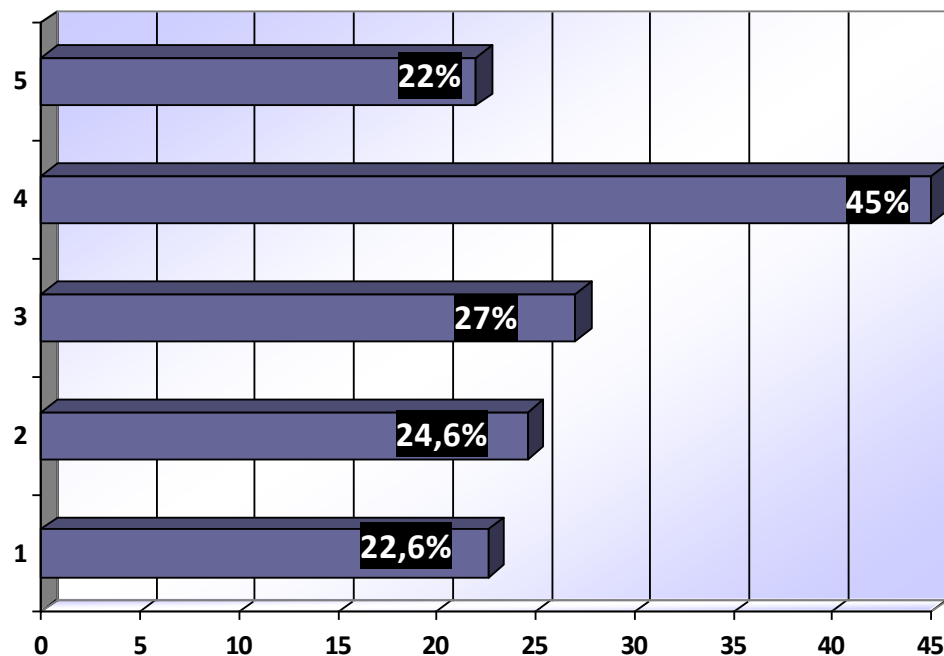
Верных ответов: 215 из 257





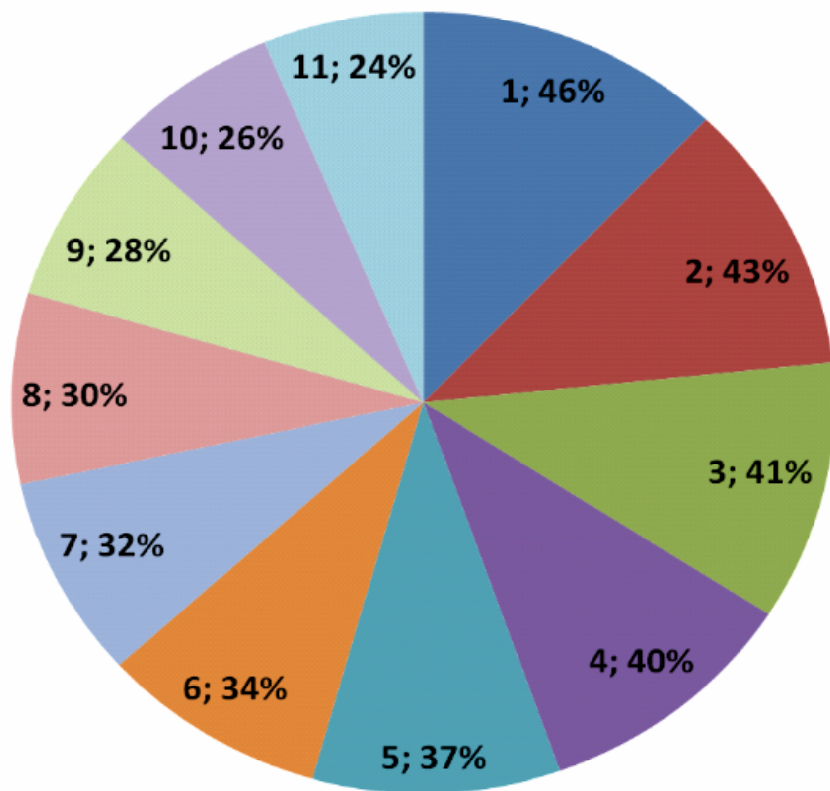
Контрольно-оценочная деятельность

1. 22,6 % не смогли выбрать факторы успешности организации контрольно-оценочной деятельности в школе
2. 24,6% не смогли определить компоненты системы управления качеством образования
3. 27% неправильно указали управленческие механизмы ВСОКО
4. 45% не владеют нормативно-правовыми документами, регламентирующими диагностику профессиональных компетенций
5. 22% не владеют знаниями об основных направлениях контроля ВСОКО





Управление образованием

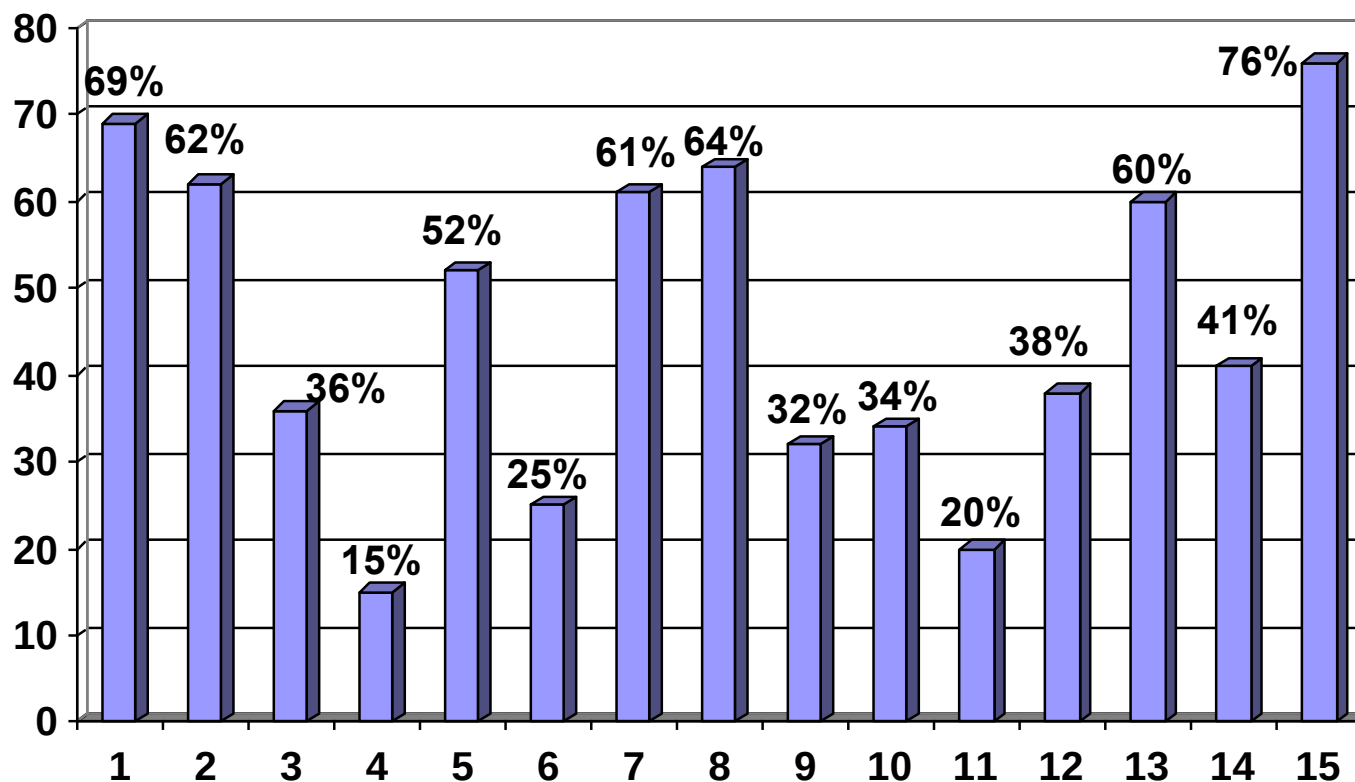


1. Применение методов, технологий и инструментов мониторинга реализации и оценки программ, оценки планов, проектов и результатов деятельности образовательной организации (46 % от общего числа слушателей курсов ПК).
2. Осуществление подбора, адаптации и мотивации сотрудников на достижение стратегических целей (43 % от общего числа слушателей курсов ПК).
3. Формирование внутреннего информационного пространства, эффективных каналов коммуникации и системы обмена знаниями в образовательной организации в целях достижения образовательных результатов (41 % от общего числа слушателей курсов ПК).
4. Осуществление мониторинга, анализа, оценки и контроля эффективности и результативности использования финансовых и материальных ресурсов организации (40 % от общего числа слушателей курсов ПК).
5. Планирование порядка осуществления закупок для государственных и муниципальных нужд в образовательной организации в условиях постоянно изменяющихся требований законодательства (37% от общего числа слушателей курсов ПК).
6. Планирование профессионального развития, исходя из выявленных профессиональных дефицитов и потребностей педагогически и иных работников, целей и задач (34% от общего числа слушателей курсов ПК).
7. Применение психологических методов управления образовательной организацией (32% от общего числа слушателей курсов ПК).
8. Организация образовательного процесса, отбора средств обучения и воспитания, методов и технологий образования, отвечающих современным требованиям (30% от общего числа слушателей курсов ПК).
9. Организация сетевого взаимодействия образовательной организации (28% от общего числа слушателей курсов ПК).
10. Применение программно-проектных методов управления развитием образовательной организации (26% от общего числа слушателей курсов ПК).
11. Организация разработки программы развития образовательной организации (24% от общего числа слушателей курсов ПК).



Эмпирическое исследование компетентности учителей по ВСОКО совместно с кафедрой естественнонаучного и географического образования (150 респондентов, учителя физики, химии, биологии, географии)

Средний процент выполнения заданий участниками диагностики

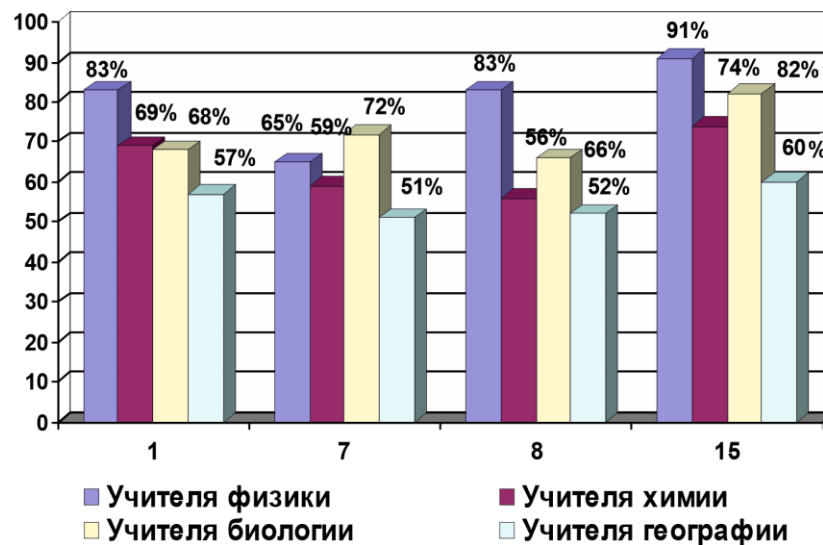




Область возможностей

1. Факторы успешной организация контрольно-оценочной деятельности в школе.
2. Компоненты внутренней оценки качества образовательной деятельности ОО.
3. Компоненты внешней оценки качества образовательной деятельности ОО.
4. Навыки учителя по формированию

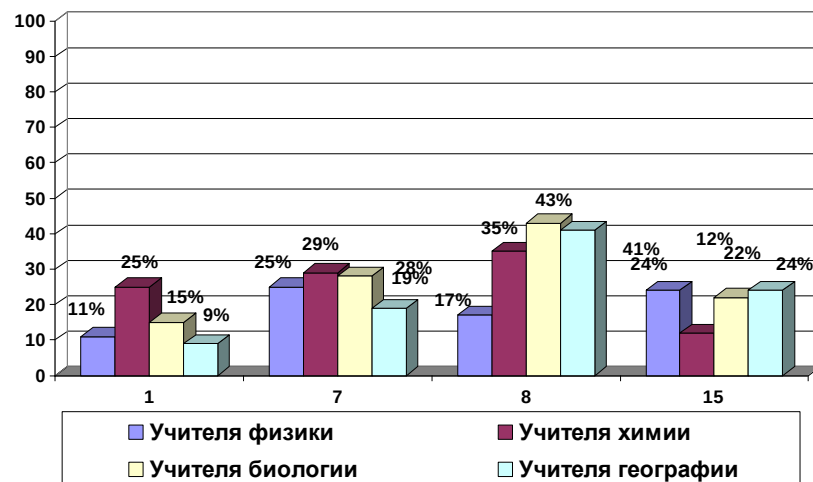
Учителя \ Вопросы	1	7	8	15
Физики	83 %	65 %	83 %	91 %
Биологии	68 %	72 %	66 %	82 %
Химии	69 %	59 %	56 %	74 %
Географии	57 %	51 %	52 %	60 %



Поле профессиональных дефицитов

1. Компоненты ВСОКО.
2. Инструментарий ВСОКО.
3. Практическое применение процедуры диагностики профессиональных.
4. Показатели оценочной компетентности учителя

Учителя \ Вопросы	4	6	10	11
Физики	11 %	25 %	17 %	24 %
Биологии	15 %	28 %	43 %	22 %
Химии	25 %	29 %	35 %	12 %
Географии	9 %	19 %	41 %	24 %



Эмпирическое исследование проблем стратегического управления в 2023-2024 уч.г. (200 респондентов: 100 директоров школ и 100 заместителей директоров)

Факторы, стимулирующие руководителей к осуществлению стратегического управления ОО

Направления	Директора		Заместители директора	
	Количество (всего 100)	%	Количество (всего 100)	%
Ознакомление с новыми нормативными документами	96	96	84	84
Изучение учебной и научно- методической литературы	38	38	42	42
Ознакомление с новыми достижениями педагогики, менеджмента, психологии	35	35	32	32
Изучение новых программ и педагогических технологий	26	26	31	31
Ознакомление с передовой школьной практикой, методологий мотивирующего мониторинга	19	19	18	18
Давление со стороны руководства	74	74	89	89

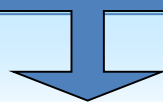
Факторы, препятствующие руководителям осуществлять стратегическое управление ОО

Направления	Директора		Заместители директора	
	Количество (всего 100)	%	Количество (всего 100)	%
Ограниченность ресурсов (финансов, кадров, времени)	68	68	66	66
Дефицит профессиональных знаний	66	66	58	58
Личная инертность	42	42	46	46
Чрезмерная психоэмоциональная нагрузка, страх потерпеть неудачу	40	40	44	44

Стратегическое мышление – способность видеть четкие цели будущей деятельности, что обеспечивает использование творческих неформальных методов и интуиции для устранения стереотипов, творчески и активно мыслить, рождать динамические идеи и цели



Группы профессиональных дефицитов с целью оптимизации анализа

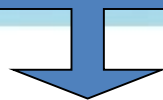


- Достичь высокого уровня готовности к стратегическому управлению невозможно без сформированности личностного компонента, включающего наличие у руководителя ОО соответствующих личностных качеств (способность видеть четкие цели будущей деятельности).
- За цифрами «низкого уровня компетенций» часто скрываются более глубокие психологические факторы: личная инертность (42-46%), страх неудачи (40-44%) и чрезмерная психоэмоциональная нагрузка.
- 43% от общего числа участников испытывают трудности подбора, адаптации и мотивации сотрудников на достижение стратегических целей.
- 34% затрудняются в планировании профессионального развития, исходя из выявленных профессиональных дефицитов;
- 32% затрудняются в применении психологических методов управления ОО.

Востребованы творческие неформальные методы для устранения стереотипов. Целесообразно применение инструментов коучинга как технологии проектирования будущего и поиска творческих способов достижения запланированных результатов.



Группы профессиональных дефицитов с целью оптимизации анализа



- Отсутствие необходимого образования в области управления. Руководители, попадая в позицию управленца, исходят из своего технического опыта или знаний в своей области. В результате они сталкиваются с трудностями в принятии стратегических решений, в управлении конфликтами, в построении эффективных команд и в других аспектах управления.
- Недостаточное внимание к развитию лидерских способностей и навыков коммуникации. Управленцы часто могут быть отличными специалистами в своей области, но иметь ограниченные навыки в области мотивации сотрудников, делегирования задач, управления временем и т.д. Это может привести к недопониманию, недовольству среди персонала и, в конечном итоге, к снижению производительности.
- Отсутствие поддержки и обратной связи с коллективом и вышестоящим руководством. Если школа не предоставляет возможностей для профессионального развития своим сотрудникам или не инвестирует в обучение и развитие лидерских качеств, это может привести к застою и снижению конкурентоспособности.



ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ

Методическое сопровождение педагогических работников и управленческих кадров должно выходить за рамки передачи знаний в ходе курсовой подготовки. Необходимо **психолого-педагогическое сопровождение**, которое должно подразумевать:

- работу с когнитивными барьерами (недостаточный уровень интерпретации нормативных актов);
- преодоление эмоционального выгорания, препятствующего освоению инноваций;
- формирование позитивной установки на использование многобалльных систем оценки как инструмента поддержки педагогов и управленцев, а не только контроля.



Ключевым условием эффективности предлагаемой методологии является изменение психологической реальности руководителя

Психологическая реальность — это внутренняя система смыслов, установок и профессиональных ценностей.

Традиционная модель «устранения недостатков» должна быть заменена на модель «развития потенциала».

Перепроектирование психологической реальности предполагает переход от позиции «исполнителя функций» к позиции «архитектора образовательной среды», образовательного процесса, образовательных технологий.

Без изменения внутреннего самоощущения руководителя как «лидера изменений» любые внешние формы обучения (стажировки, курсы) будут иметь краткосрочный эффект.



Инструменты наставничества и коучинга содержат большой потенциал для проектирования профессиональных траекторий и устранения дефицитов

Наступило время, когда применение только традиционных методов и подходов (планирование, стимулирование, организация и контроль) не способно решать задачи современного управления образованием. Востребована человекоцентричность как ставка на творчество, разнообразие, содействие, развитие потенциала, взаимопомощь, обмен опытом и знаниями.

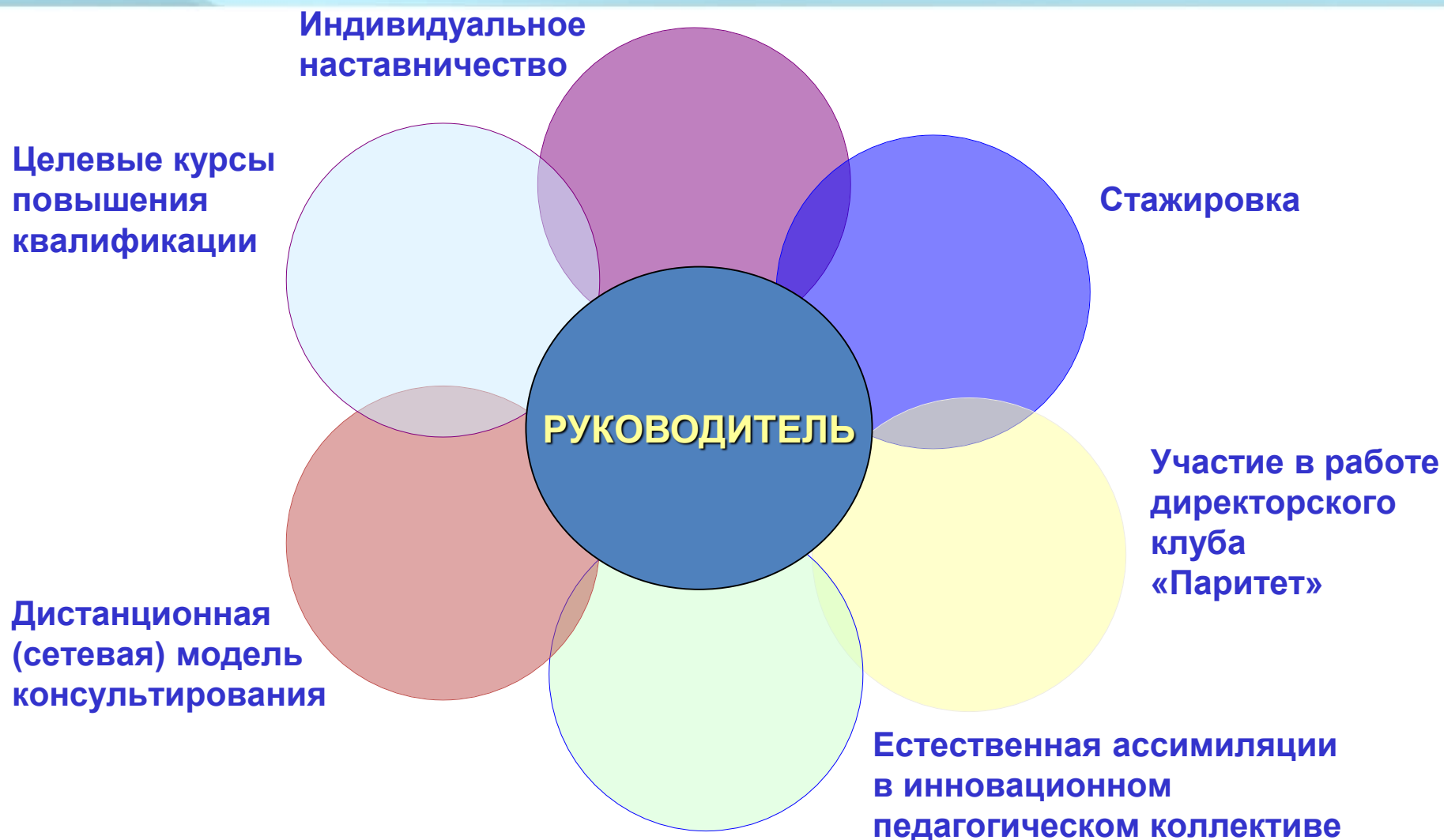
Форматы коучинга и наставничества находят все большее применение при обучении и развитии, передаче опыта и организации групповой и командной работы персонала. Коучинг в процессе методического сопровождения позволяет:

1. Осознать «зоны профессионального роста»: использование техник активного слушания и сильных вопросов при диагностике дефицитов превращает формальное тестирование в акт профессиональной рефлексии.
2. Проектировать индивидуальные траектории: применение модели GROW (Goal – определение цели; Reality – анализ текущей ситуации; Options – поиск вариантов действий; Will – разработка плана) помогает педагогу самостоятельно выстраивать маршрут от текущего дефицитарного состояния к целевому уровню мастерства.
3. Повысить субъектность: коучинговый подход снимает психологическое сопротивление, так как цели развития не навязываются извне, а формулируются самим субъектом.

В рамках предлагаемой модели сопровождения руководителей с высоким дефицитарным уровнем (включающей индивидуальное наставничество, стажировки и клубную деятельность), коучинг выступает «связующим звеном», обеспечивающим смысловое наполнение всех форм активности.



Модель сопровождения руководителей ОО с высоким дефицитарным уровнем





Заключение и рекомендации

Для успешного восполнения профессиональных дефицитов в условиях трансформации образования необходимо:

- сместить акцент с «обучения навыкам» на «сопровождение развития личности»;
- активно инвестировать в обучение и развитие руководителей, предоставляя доступ к курсам и тренингам по управлению и лидерству;
- разрабатывать индивидуальные образовательные маршруты с использованием коучингового инструментария и технологий наставничества;
- создавать поддерживающую психологическую среду («директорские клубы», сетевые модели консультирования), где ошибки рассматриваются как ресурс для развития.

❑ Модель сопровождения руководителей ОО с высоким дефицитным уровнем должна содержать: индивидуальное наставничество, коуч-сессии, целевые курсы повышения квалификации; дистанционную (сетевую) методическую модель консультирования; стажировки; естественную ассимиляцию в инновационном педагогическом пространстве; участие в работе директорского клуба «Паритет»; участие в деятельности регионального методического актива.

❑ Как ранее мы отмечали в других работах «участие в деятельности методического актива способствует развитию мотивации педагогов; осознанию профессиональной миссии, сопричастности к ней и поддержанию ценностей профессионально-личностного развития; повышению степени увлечённости работой; приводит к эффективному выполнению рабочих задач и продуктивности деятельности; даёт творческую свободу, стимулирует повышение эффективности, совершенствование профессионального мастерства и дальнейшее развитие» (Эпова Н.П.).

❑ Таким образом, методология выявления и восполнения дефицитов становится инструментом управления не только квалификацией, но и психологическим капиталом педагогических кадров, что является залогом достижения национальных целей в области качества образования.



Спасибо за внимание!



Выводы по анализу результатов итоговой аттестации и результатов самодиагностики о дефицитах управленческих компетенций руководителей и заместителей руководителей школ

1. Недостаточный уровень интерпретации федеральных и региональных документов в практику управленческой деятельности
2. Низкий уровень компетенций в разработке локальных нормативных актов на основе законодательных и нормативных документов
3. Низкий уровень методической подготовки в применении накопительной, критериальной, формирующей оценки
4. Отсутствие позитивной практики в использовании многобалльной оценки, в понимании системы оценки как психолого-педагогической поддержки учащихся
5. Следование традиционной 5-балльной системе оценки результата как объема усвоенной информации, а не сформированных метапредметных способов работы с предметным содержанием, поэтому недостаточное понимание приоритета достижения метапредметных результатов и функциональной грамотности; отсюда и негативное отношение к ВПР



Дефициты, выявленные в ходе итоговой аттестации слушателей

1. Недостаточный уровень владения условиями, при которых присваиваются квалификационные категории и сроками, на которые присваиваются квалификационные категории «педагог-методист» и «педагог-наставник»;
2. Не владение современным понятийным аппаратом в области контрольно-оценочной деятельности (освоение учащимися ППП вместо успеваемость 100% и т.д.);
3. Недостаточный уровень методической подготовки по вопросам технологий системы оценки образовательных результатов: критериальная, накопительная, формирующая.
4. Низкий уровень компетенций в определении педагогических средств, связанных с понятиями ППП, рабочая программа воспитания и др.
5. Низкий уровень компетенций экспертов в работе с нормативными правовыми документами, а именно, с федеральным приказом № 196 и региональным приказом № 815.
6. Недостаточный уровень компетентности экспертов в вопросах актуализации измерения и оценки образовательных результатов системы общего и дополнительного образования.



Меры по ликвидации недостатков управленческих навыков

1. Активно инвестировать в обучение и развитие своих руководителей, предоставляя доступ к курсам и тренингам по управлению и лидерству
2. Уделять внимание при найме новых сотрудников не только их техническим навыкам, но и способности к эффективному управлению
3. Создать в организации поддерживающую среду, где руководители могут обмениваться опытом, получать обратную связь и поддержку со стороны коллег и вышестоящего руководства.



- 1. Разработать План контрольно-оценочной деятельности** в соответствии с разделами «Оценка планируемых результатов» и «Контроль реализации ООП»:
 - *в разделе «Оценка»* запланировать мероприятия по аналогу с ВПР и диагностику функциональной грамотности
 - *в раздел «Контроль»* внести мероприятия по контролю реализации каждого компонента ООП с позиции актуальных проблем: 1-2 мероприятия.
- 2. Разработать методические рекомендации для слушателей с высоким дефицитарным уровнем компетенций.**
- 3. Разработать индивидуальные образовательные маршруты для слушателей с высоким дефицитарным уровнем компетенций.**
- 4. Разработать новые программы повышения квалификации на базе ГАУ ДПО РО ИРО по проблемам:** контроль своей работы, контроль работы организации, управление конфликтом.
- 5. Внедрить систему консультирования для слушателей с высоким и средним дефицитарным уровнем компетенций.**