

АНАЛИТИЧЕСКАЯ СПРАВКА
О ПОВЫШЕНИИ КВАЛИФИКАЦИИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ
(2021-2022 уч.г)

Актуальность совершенствования профессиональных компетенций руководителей, умеющих быстро адаптироваться к изменяющимся условиям и принятию управленческих решений обусловлена Указом Президента Российской Федерации от 21 июля 2020г. №474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030года», а также вступлением в силу с 1 марта 2022г приказа Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 апреля 2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»; который обязывает качественно совершенствовать управленческие компетенции руководителей для полноценной реализации их трудовых функций в условиях обновления Федеральных государственных образовательных стандартов, на основе современных концепций образования.

Управление системой повышения квалификации (управленческие кадры) осуществлялось на основе систематического отслеживания результативности ее функционирования в ходе проведения мониторинговых исследований.

Повышение квалификации управленцев осуществлялось по следующим основаниям:

- Плановое повышение квалификации;
- По заказу муниципальных органов, осуществляющих управление в сфере образования
- Заказы от юридических и физических лиц.

Содержание программ дополнительного профессионального образования, реализуемых кафедрой управления было направлено на формирование и совершенствование профессиональных компетенций руководящих кадров системы образования, необходимых для эффективной управленческой деятельности в целях обеспечения современного качества образования в условиях стратегических и инновационных изменений.

Дефицит современных управленческих компетенций у руководителей образовательных организаций, затрудняет принятие ими эффективных управленческих решений, тормозит эффективное развитие образовательной организации в целом.

С учетом этого, акцент был сделан на реализацию программ, содержание которых соответствовало запросам и выявленным в ходе мониторинга дефицитам и позволяющим целенаправленно формировать новые востребованные управленческие компетенции.

В этой связи, важнейшей задачей кафедры управления образованием стало выявление профессиональных дефицитов и потребностей педагогических работников и управленческих кадров образования и осуществление их научно-методического сопровождения.

Определение **проблемного поля руководителей** конкретизировалось на основе диагностических процедур.

Концептуальная модель диагностики профессиональной компетентности руководителей ОО - представлена в Комплексной программе совершенствования управленческих компетенций руководителей образовательных учреждений регионального и муниципального уровней и является основой оценивания уровня сформированности управленческих компетенций.

Критерии оценки управленческого потенциала адаптированы к потребностям целевых групп, с учетом специфики их деятельности и направлены на развитие профессионально важных качеств и управленческой компетентности.

Исследования проводились в режиме on-line с применением дистанционных форм обучения, использование которых обусловлено эпидемиологической ситуацией по коронавирусу.

**Профессиональные дефициты управленческих компетенций руководителей
ОО по итогам проведенной диагностики по содержательным разделам
функциональных областей управления**

Таблица 1

Проблемы и их обоснование
<p>1. Разработка стратегии развития организации с учетом приоритетов государственной политики, руководство изменениями в организации, овладение новой культурой управления инновационными процессами: отсутствие необходимых теоретических знаний испытывают 63% слушателей; затрудняются во внедрении новых технологий – 43% слушателей; слабо информированы о нововведениях в образовании – 26% слушателей; испытывают трудность в практической реализации новых идей - 58% слушателей вызывает затруднение планирование самообразования у 32 % слушателей.</p>
<p>2. Мотивация персонала на внедрение инноваций: отсутствие необходимости заниматься новым, поскольку традиционная методика дает достаточно эффективные результаты отметили 21% слушателей; отсутствие материального стимулирования – 58%; недостаток времени и сил для создания и применения новшеств – 53% нет компенсации за инновационную деятельность – 21%.</p>
<p>3. Организация проектной управленческой деятельности по достижению поставленных целей и планируемых результатов (нацеленность на результат) недостаточный уровень управленческих компетенций руководителей с позиции современного менеджмента: 37% слушателей затрудняются в эффективном планировании собственной управленческой деятельности; затруднения в прогнозировании и предотвращении управленческих рисков испытывают 68% респондентов; проблемы с временными затратами организационного управления испытывают – 37% слушателей; в вопросах руководства проектом (умение определить цели, поставить задачи, выбрать оптимальные пути их решения) -71%; контроль своей работы - 65 % ;</p>
<p>4. Командообразование. Демонстрация лидерских компетенций: затруднения в управлении многофункциональной командой, умении распределить роли и делегировать ответственность наблюдаются у 58%;</p>

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

5. Управление конфликтами:

разногласия, конфликты в коллективе, трудности в определении путей, возможностей их преодоления, освоение навыков эмоционального интеллекта у 42% респондентов

Входная диагностика в рамках КПК позволила скорректировать программу повышения квалификации, выстраивать содержание кластеров внутри модулей в соответствии с потребностями слушателей. В результате:

Разработаны новые модули:

- «Оценка качества образования как основа управления образовательной организацией (критериально- диагностический аппарат)
- «Система принципов организации образовательной среды в условиях трансформации образования»

Диверсифицированы модули программ повышения квалификации педагогических работников по проблемам: «Государственная политика. Стратегия развития образования в РФ»; «Правовые основы управления образованием»; «Трудовое право. Социальная защита педагогических работников». «Профессиональная готовность руководителя школы к управлению в условиях трансформации и новой стратегии» «Тайм-менеджмент как эффективная технология повышения уровня профессиональной компетентности руководителей образовательных организации» (36 ч.)

Разработаны образовательные программы «Управление системными изменениями в образовании: формирование управленческих команд» (36 ч.), «Управление организационными изменениями в контексте модернизации» (36 ч.) «Мотивационный менеджмент в контексте эффективности использования трудового потенциала образовательной организации» (36 ч.); «Мониторинг качества образования в контексте стратегии инновационного развития школы: теория, методика и практика» (36 ч.), «Развитие внутришкольной оценки качества образования в ОО» (в рамках реализации проекта 500+)(36 ч.);

Мотивационные причины отбора программ и конкретных модулей, предложенных для обучения в период проведения курсов: актуальность тематики для целевых групп специалистов муниципальных органов, осуществляющих управление в сфере образования, руководителей, заместителей руководителей ОУ, а также результаты мониторинга эффективности деятельности руководителей ОО.

Формирование групп осуществлялось на основе кластеризации выявленных у руководителей в ходе диагностики управленческих дефицитов с целью восполнения и совершенствования актуальных компетенций по управлению ОО.

В рамках КПК реализованы 13 дополнительных образовательных программ; из них - 7 по выявленным проблемным зонам и потребностям.

Отличительной особенностью данных программ наряду с методологией мотивирующего мониторинга стала их практикоориентированность.

Таблица 2

Информационная карта курсов повышения квалификации в 2021-2022уч.г.

№	Название программ	Кол-во	Обучено	Результат обучения
---	-------------------	--------	---------	--------------------

		час.		
1	Проектное управление как механизм эффективного развития образовательной системы школы	144	25чел.	Изучены особенности проектного управления развитием ОО в условиях современных образовательных стратегий, специфика и эффективность проектов разных типов и видов
2	Стратегические ориентиры в условиях трансформации образования, перехода школы в режим стабильного функционирования и развития	108	247 чел.	Слушатели информированы об основных механизмах управления ОО в условиях трансформации образования; выявлены проблемные зоны в управлении ОО и рассмотрены эффективные модели и практики принятия управленческих решений перехода школы в режим стабильного функционирования и развития
3	Управление системными изменениями в современной школе. Деятельность управленческих команд	108	297 чел.	Приобретен практический опыт эффективного управления современной школой в условиях деятельности управленческих команд, работающих в режиме инновационного развития: проектирование стратегических ориентиров функционирования школы, прогнозирование результатов, оценка качества образования, мониторинг, аналитико-диагностическая деятельность, подходы к анализу и интерпретация результатов контрольно-оценочной деятельности; управленческие решения и оперативное управление организационными мероприятиями по повышению качества образования.
4	Мониторинг качества образования в контексте стратегии инновационного развития школы: теория, методика и практика	72	50 чел.	Слушатели овладели методами организации мониторинга качества образования и моделирования собственного варианта решений различных аспектов этой проблемы в контексте стратегии инновационного развития школы.
5	Развитие современной школы: инновационные	72	24чел.	Совершенствование руководителями управленческих компетенций по развитию

	механизмы в практике проектного управления			современной школы на основе инновационных механизмов управленческой деятельности, практики внедрения проектной деятельности, позитивной мотивации коллектива на участие в интерактивных формах работы, а также психологической готовности к работе в команде, к работе в условиях инновационного менеджмента.
6	Управление инновационной деятельностью в школе: анализ практики, экспертиза и мониторинг	72	75 чел.	Слушателями получены знания эффективного решения управленческих задач развития инновационного потенциала образовательной организации за счет качественного обновления системы управления; формирования новой образовательной культуры, основанной на принципах компетентностного подхода; обучения через активную самостоятельную деятельность; развития новых управленческих технологий, обеспечивающих реализацию задач модернизации российского образования
7	Содержание и технологии проектного менеджмента. (системные, социально-педагогические эффекты)	72	61 чел.	Слушатели знают и умеют применять технологии проектного менеджмента, обеспечивающие достижение качественных результатов образования
8	Инновационная деятельность как инструмент эффективного проектного управления в современной школе	72	27 чел.	Слушатели информированы об инновационных изменениях в образовании в соответствии с современной образовательной парадигмой.
9	Новый формат организации руководства административно-хозяйственной деятельностью в условиях современной школы	72	75 чел.	Ознакомление слушателей с новым форматом АХД, применению современных управленческих механизмов развития потенциала ОО, его ресурсной базы, использованию в практической управленческой деятельности принципов кластерного подхода, методов экономического анализа,

				регулируемая экономическая, хозяйственной деятельности, стратегического планирования взаимодействия с социальными партнерами.
10	Нормативное правовое обеспечение государственной итоговой аттестации обучающихся образовательных учреждений в форме ЕГЭ	72	165 чел	Совершенствованы совокупность компетенций слушателей в области оценки качества образования и обеспечения соблюдения процедуры государственной итоговой аттестации (ГИА) по общеобразовательным программам среднего общего образования в условиях новых требований.
11	Нормативное правовое обеспечение государственной итоговой аттестации обучающихся образовательных учреждений в форме ОГЭ	72	105 чел.	Модифицированы компетенции слушателей в области оценки качества образования и обеспечения соблюдения процедуры государственной итоговой аттестации (ГИА) по общеобразовательным программам основного общего образования в условиях новых требований.
12	Системная социально-педагогическая поддержка детства в условиях деятельности муниципальных образований по опеке и попечительству в контексте трансформации Российского образования.	72	50 чел.	Специалисты муниципальных органов опеки и попечительства совершенствовали свои управленческие компетенции в контексте правового регулирования социально - педагогической поддержки детства в условиях деятельности муниципальных образований
13	Проектный менеджмент и механизмы моделирования современного образовательного пространства школы	144	31 чел.	Совершенствованы знания проектного управления для обеспечения эффективного функционирования и развития образовательной организации современного качества образования в условиях трансформации образования
	Всего:		1232 чел.	

Обучение слушателей осуществлялось в форме очной системы обучения с применением дистанционных образовательных технологий.

В ходе реализации программ использовались современные управленческие технологии и методики инновационного менеджмента по управлению современной школой в рамках приоритетных направлений государственной политики и реальной образовательной практики.

Кафедра успешно выполнила план повышения квалификации 2021-2022 уч.года.

По плану -41 группа, 1205 чел. Фактически – 43 группы, 1232 чел.

Впервые проведено обучение управленческих команд.

Всего прошли обучение 210 управленческих команд школ Донского региона, общим количеством 579 чел. Обучение осуществлялось по трем программам, направленным на восполнение профессиональных компетенций управленческих кадров:

Таблица 3

№	Показатели	2020-2021	2021-2022	примечание
1.	- выполнение государственного задания по ПК;	32 группы	43 группы	
2	Управленческие команды	-	18 групп – 579 чел.	адресная поддержка через КПК по трем темам на основании выявленных дефицитов:
	• Стратегические ориентиры в условиях трансформации образования, перехода школы в режим стабильного функционирования и развития			247 чел.
	• Управление системными изменениями в современной школе. Деятельность управленческих команд			297 чел.
	• Содержание и технологии проектного менеджмента. Системные, социально-педагогические эффекты			35 чел.
	Адресные рекомендации, по результатам диагностики уровня управленческих компетенций слушателей, ориентированы: - на персонализированный анализ дефицитов их профессиональных компетенций; - построение индивидуальных маршрутов восполнения дефицитов.			

Обучение слушателей группы резерва управленческих кадров осуществлялось в соответствии с муниципальным заказом в рамках современного менеджмента в направлениях: повышения уровня профессиональной компетентности; повышения уровня управленческой компетентности; овладения практическими навыками управленческой работы; эффективного овладения технологиями эмоционального интеллекта.

Актуальность программных модулей стимулировала успешное повышение квалификации 26 чел. резерва руководителей образовательных организаций (целевая группа по программе «Содержание и технологии проектного менеджмента (системные, социально-педагогические эффекты)» - муниципальный заказ органов, осуществляющих управление в сфере образования г.Ростов-на-Дону, г.Шахты, Зимовниковского, Матвеево-Курганского, Мясниковского, Октябрьского, Советского и Первомайского районов Ростовской области.

В работе с группой резерва на предмет выявления мотивации к профессиональной деятельности, сформировались определенные результаты: формирование навыков командной работы - 25%; накопление «банка опыта работы» - 40%; развитие личностных качеств - 35%.

Диагностическо-оценочная деятельность по определению уровня сформированности управленческих компетенций педагогических работников и управленческих кадров осуществлялась в соответствии с Распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 27 августа 2021 г. N P-201 «Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана».

Объекты обучения и диагностических исследований:

Диаграмма 1



Этапы диагностики:

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

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

Диагностика проводилась с использованием разработанного инструментария на основе методики авт. Т.В.Светенко, Г.В.Галковской, Е.Н. Яковлевой («Инновационный менеджмент в управлении школой», М: АПК и ППРО 2009г.), описывающей определение степени сформированности компетенций, оценку умения работать в команде, коллективе, группе, необходимых для обеспечения эффективной деятельности современного руководителя. В ходе КПК спользовались и другие методы: анкетирование, решение кейсовых заданий, анализ конкретных ситуаций разрешения проблем, защита проектов,

тестирование, в том числе и тесты, разработанные Федеральным институтом педагогических измерений, задания которых охватывали наиболее значимые стороны деятельности руководителя ОО: руководство образовательной деятельностью; руководство развитием ОО; руководство ресурсами; управление результатами. Результаты работы могут быть использованы для определения профессиональных дефицитов управленческих кадров и построения индивидуальной траектории повышения квалификации.

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

Критерии диагностики сформированности управленческих умений: усвоение опорной теоретической основы умений, их объем и полнота, устойчивость, гибкость и действенность. Значимость и объем полученных знаний выявлялись посредством самооценок, тестовых вопросов, результатов зачетных занятий по отдельным курсам и сравнивались с объемом знаний руководителей на контрольном этапе входной диагностики группы.

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

В контексте новой стратегии развития образования, ведущие и инновационные функции управления организационными изменениями, компетентность руководителя определяют эффективность и успех деятельности ОО. В этой связи наряду с общими функциями управления (планирование; руководство; организация; мотивация; контроль; мониторинг) в настоящее время актуальна их трансформация и внедрение новых, раскрывающих ценности и специфику управления на основе современного менеджмента.

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

Диагностика и оценка работы слушателей проводилась посредством тестирования, решения кейсов, анализа конкретных ситуаций, разрешения проблем, защиты проектов и позволила выявить уровень освоения модулей, осознать критерии и показатели современного подхода к управлению образовательными системами.

Автоматизированный формат диагностического ресурса, представлен на GOOGLE диске по ссылке:

- https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSezs-kigin5vxWSwDt6cX-IMT-FR-NzM6r1_NaMCAPe93hQ/viewform

Тестирование содержит 117 вопросов сопряженных с трудовыми функциями руководителя ОО, раскрывающим основные содержательные аспекты сформированности профессиональных компетенций управления коллективом увидеть на какие группы ценностей сориентированы руководители, определить наиболее эффективные средства коммуникации, способность управленческой команды (каждого её члена) эффективно выполнять свою задачу, дает четкие представления о «точках роста» управленцев по 4

направлениям: коммуникативная компетентность; профессиональная компетентность; ответственность; креативность.

Результаты используются для определения профессиональных дефицитов управленческих кадров и служат основанием для повышения квалификации построения индивидуальной траектории совершенствования профессионального мастерства.

- <https://docs.google.com/forms/d/10UgYNbsM2S0S36m8RacaHbUj0O8A7rld-PVlq-YpmE/edit>

Тестирование содержит 118 вопросов по 7 модулям, включающим основные содержательные линии нормативных правовых документов, регламентирующих проведение государственной итоговой аттестации по образовательным программам среднего общего образования и соответствует Методическим рекомендациям по подготовке и проведению единого государственного экзамена в пунктах проведения экзаменов.

В ходе реализации программ использовались деятельностные техники и методики инновационного менеджмента по управлению современной школой в рамках приоритетных направлений государственной политики и реальной образовательной практики.

Процесс повышения квалификации строился в контексте компетентностно-деятельностной парадигмы, в онлайн-режиме (с использованием дистанционных образовательных технологий) на основе сочетания аудиторной и внеаудиторной форм работы, проведения стажировок на базе инновационных образовательных организаций, самостоятельной работы.

Развитие управленческих компетенций всех категорий слушателей ПК осуществлялось через обновление содержания образовательного процесса, практическую направленность курсов, вызванную необходимостью своевременного изучения наиболее актуальных проблем государственной политики в области стратегии образования и изменениями в нормативном правовом обеспечении.

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

Актуальной формой повышения квалификации педагогических работников и управленческих кадров является стажировка, которая проводилась на базе организаций, имеющих инновационный опыт по актуальным проблемам современного образования. Стажировки проводились как в рамках КПК, так и в формате отдельно запланированных мероприятий для педагогического и управленческого состава, как актуального механизма практической реализации управленческих компетенций в рамках научно-методического сопровождения. В ходе стажировок слушатели имели возможность познакомиться с лучшими инновационными практиками управления ОО; с инновационными методами, приемами, технологиями организации образовательного и воспитательного процесса, принять участие в мероприятиях, проводимых на базе стажировочных площадок.

Работа стажировочных площадок велась по следующим направлениям:

Таблица 4

№	Общеобразовательная организация – стажировочная площадка	Модуль программы стажировки, реализуемый на площадке ОО	Сроки проведения стажировки	Общеобразовательные организации, управленческие команды которых участвуют в стажировке
	МБОУ СОШ № 4 с углубленным	<u>Модуль 5</u> «Управление персоналом»	Февраль 2022	1.МБОУ Анно-Ребриковская СОШ Чертковский район

	изучением отдельных предметов г. Батайск	образовательной организации»		2.МБОУ Каменная СОШ Милютинский район
1.	МБОУ гимназия №1 г. Красный Сулин	<u>Модуль 2</u> «Практика эффективного управления образовательной организацией»	Февраль 2022	1.МБОУ Орловская НОШ Милютинский район 2.МБОУ начальная школа №1 Белокалитвинский район
2.	МБОУ СОШ № 5 г. Красный Сулин	<u>Модуль 1</u> «Структура организации. Модель управления образовательной организацией».	Февраль 2022	1.МБОУ Греково-Степановская СОШ Чертковский район
3.	МБОУ СОШ № 6 г. Морозовск	Модуль 6 «Финансово-хозяйственная деятельность образовательной организации	Март 2022	1.МБОУ Деркульская ООШ Тарасовский район
4.	МБОУ "Лицей № 7" г. Новочеркасск	<u>Модуль 3</u> Информационная и аналитико-диагностическая деятельность в управлении образовательной организацией»	Март 2022	1.МБОУ Исаевская ООШ Тацинский район
5.	МАОУ "Лицей № 27" им. А.В. Суворова г. Ростов-на-Дону	<u>Модуль 2</u> «Практика эффективного управления образовательной организацией»	Март 2022	1.МБОУ Лозновская ООШ Цимлянский район 2.МБОУ Процико-Березовская ООШ Белокалитвинский район
6.	МБОУ города Ростова-на-Дону "Школа № 1"	<u>Модуль 1</u> «Структура организации. Модель управления образовательной организацией».	Март 2022	1.МБОУ РНОШ № 11 Егорлыкский район
7.	МБОУ «Гимназия №95» г. Ростов-на-Дону	<u>Модуль 4</u> «Стратегическое развитие образовательной	Март 2022	1.МБОУ Ольховчанская СОШ Чертковский район

		организации»		
8.	МБОУ "Лицей № 58" г. Ростов-на-Дону	<u>Модуль 1</u> «Структура организации. Модель управления образовательной организацией».	Апрель 2022	1.МБОУ Богатовская ООШ Белокалитвинский район
9.	МБОУ города Ростова-на-Дону «Школа № 31»	<u>Модуль 3</u> Информационная и аналитико- диагностическая деятельность в управлении образовательной организацией»	Апрель 2022	1.МБОУ "Дарьевская СОШ" Родионово- Несветайский район
10	МБОУ "Лицей № 57" г. Ростов-на-Дону	<u>Модуль 4</u> «Стратегическое развитие образовательной организации»	Апрель 2022	1.МБОУ "Веселовская СОШ" Родионово- Несветайский район
11	МБОУ "Лицей № 56" г. Ростов-на-Дону	<u>Модуль 5</u> «Управление персоналом образовательной организации»	Апрель 2022	1.МБОУ ООШ №17 г Шахты 2.МБОУ Колузаевская ООШ Азовский район

Слушателям курсов была предоставлена возможность освоения учебных методических маршрутов, с выбором стажировочных площадок для практического изучения тех управленческих механизмов, которые максимально удовлетворяли их потребностям, позволяли бы совершенствовать профессиональные компетенции в сфере управления.

Практика организации стажировок получила высокую оценку у слушателей и позволила: практически изучить эффективные управленческие механизмы организации образовательного процесса, получить профессиональное консультирование опытного руководителя, обменяться эффективными технологиями управленческой деятельности; осуществить эффективное сопровождение членов управленческих команд школ, создать продуктивное внутригрупповое взаимодействие руководящих кадров.

В ходе реализации программ использовались деятельностные техники и методики инновационного менеджмента по управлению современной школой в рамках приоритетных направлений государственной политики и реальной образовательной практики.

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

Сформированность профессиональных компетенций слушателей ПК в процессе курсов

Выходная диагностика по определению уровня обновления профессиональных компетенций, базовых умений и навыков, необходимых для эффективной управленческой деятельности, работы в коллективе, группе, команде; позволила увидеть эффекты курсовой подготовки слушателей, оценить динамику развития и совершенствования профессиональных компетенций управленческих работников.

Сравнительный анализ развития уровня профессиональных компетенций в процессе ПК

№	Профессиональные компетенции	Динамика развития управленческих компетенций в ходе ПК	руководители, заместители руководителей ОУ,					
			Входная диагностика (оценка)			Выходная диагностика (оценка)		
			высокий	средний	низкий	высокий	средний	низкий
1	Управлять конфликтом	положительная	38%	62%	0%	44%	56%	0%
2	Эффективность общения	положительная	80%	22%	0%	82%	18%	0%
3	Умение определять и сохранять свой статус	положительная	40%	60%	0%	49%	51%	0%
4	Понимание потребностей подчиненных в их профессиональном росте	положительная	82%	18%	0%	86%	14%	0%
5	Умение генерировать новые идеи творчески мыслить	положительная	42%	58%	0%	51%	49%	0%
6	Контроль: - своей работы - работы команды	положительная	35%	65%	0%	39%	61%	0%
			24%	76%	0%	27%	73%	0%
7	Управлять многофункциональной командой	положительная	42%	58%	0%	47%	53%	0%
8	Руководство проектом (умение определять цели, ставить задачи, находить пути решения)	положительная	39%	61%	0%	49%	51%	0%
9	Способность рационально использовать время	положительная	37%	63%	0%	57%	43%	0%
10	Умение создать атмосферу, способствующую продуктивной работе	положительная	21%	79%	0%	53%	47%	0%
11	Умение обеспечить эффективность	положительная	53%	47%	0%	59%	41%	0%

	собственной управленческой деятельности								
12	Умение делегировать функции	положительная	42%	58%	0%	47%	53%	0%	
13	Умение создавать проекты и реализовывать их	положительная	49%	51%	0%	55%	45%	0%	
14	Умение руководить изменениями, творчески решать проблемы	положительная	46%	54%	0%	66%	34%	0%	
15	Способность принимать изменения, приспосабливаться к ним	положительная	59%	41%	0%	66%	34%	0%	
16	Освоение эмоционального интеллекта	положительная	48%	52%	0%	62%	38%	0%	

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

Результаты диагностики представлены в таблице:

№	Объект диагностики (категория слушателей)	Всего (чел)	Входная диагностика уровня развития управленческих компетенций (%)				Выходная диагностика уровня развития управленческих компетенций (%)				Динамика
			Высокий	Средний	Ниже среднего	низкий	Высокий	Средний	Ниже среднего	низкий	
1	руководители, зам. руководителей ОУ	232	36	58	6	0	57	43	0	0	положительная
2	специалисты администраций муниципальных образований	50	58	42	0	0	67	33	0	0	положительная
3	управленческие команды ШНОР	579	34	57	9	0	49	51	0	0	положительная
4	руководители пунктов проведения ЕГЭ	50	80	20	0	0	92	8	0	0	положительная
5	руководители пунктов проведения ОГЭ	49	74	26	0	0	93	7	0	0	положительная

6	члены ГЭК пунктов проведения ГИА	171	73	27	0	0	93	7	0	0	положительная
7	резерв руководителей ОО	26	26	70	4	0	26	74	0	0	положительная
8	зам. руководителей ОУ по АХР	75	43	45	12	0	54	46	0	0	положительная

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

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

Вместе с тем выявлены сильные и слабые стороны их управленческой деятельности:

- контроль своей работы; контроль работы команды (группы), организации в целом;
- управление многофункциональной командой, умение делегировать ответственность;
- управление конфликтами.

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

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

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

Анализируя деятельность слушателей во время занятий и их участие в процедуре итоговой аттестации, можно утверждать, что обучение способствовало развитию профессиональных качеств обучающихся, а также освоению новых методов управления и методик: оценки деятельности образовательного учреждения, оценки образовательных достижений обучающихся, оценки деятельности педагогического коллектива; трансформации профессиональных компетенций.

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

- Нормативно-правовые акты, регламентирующие проведение ГИА

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

В ходе анализа получены следующие результаты:

- достижение порога (минимально возможные баллы) всеми слушателями ПК (руководителей пунктов проведения ЕГЭ, членов ГЭК пунктов проведения ЕГЭ) – 100%;
- максимально возможные баллы – 92%

Результаты свидетельствуют о способности слушателей ПК квалифицированно исполнять обязанности организатора в аудитории и вне аудитории пункта проведения экзамена, а результатат максимально набранных баллов свидетельствует о способности выполнять эту работу практически безошибочно.

После анализа индивидуальных затруднений группам была предоставлена возможность участия помимо плановых занятий в стажировке на базе образовательных организаций г.Ростова-на-Дону: МАОУ лицей «Экономический» № 14; МАОУ Лицей № 27; МБОУ СОШ № 31; МАОУ Юридическая гимназия им. М. Сперанского с участием специалистов, имеющих практический опыт проведения ГИА.

Среднее значение сформированности профессиональных компетенций руководителей в формате групповой коммуникации в процессе курсовой подготовки.

(Способность применять функции образовательного менеджмента в контексте инновационной деятельности в сопряженности с трудовыми функциями ЕКС и Профстандарта.)

Проверяемые компетенции	Результаты диагностического исследования		
	% выполнения заданий	Уровень выполнения	Дефицитарный уровень*
Способность к координации работы сотрудников, созданию атмосферы комфортности взаимодействия	83	Высокий	Минимальный
Умение активизировать работу сотрудников, содействовать созданию команды	71	Средний	Средний
Владение умением контролировать качество работы, обеспечивать четкость выполнения управленческих действий.	69	Средний	Средний
Способность обеспечивать слаженность, стабильность и эффективность работы команды.	71	Средний	Средний
Способность обеспечивать продуктивность работы на основе рационального анализа и четкого разъяснения целей персоналу.	75	Средний	Средний
Способность обеспечивать четкое и эффективное управление, использовать	79	Средний	Средний

методы организации работы, нацеленной на максимальный результат			
Способность к планированию ресурсно-организационного обеспечения организации, умение устанавливать продуктивные связи внутри организации и с внешним окружением, способствует конкурентоспособности организации	75	Средний	Средний
Способность к выявлению тенденций развития образования, обеспечению эффективного функционирования организации в изменяющихся условиях.	79	Средний	Средний

*[Распоряжение](#) Министерства просвещения Российской Федерации от 27 августа 2021 г. N P-201 «Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что слушатели:

1. Осознают необходимость обеспечения четкого и эффективного управления, с использованием перспективного прогноза и методов организации работы, нацеленной на максимальный результат.
2. Понимают важность формирования навыков командного управления, как необходимого условия для обеспечения современного качества общего образования.

Итоговая рефлексия также позволила выявить высокий уровень обогащения практических умений слушателей, что объясняется включением в дистанционный формат интерактивных форм взаимодействия.

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

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

В рамках **учебно-методического сопровождения руководителей** проводилось групповое и индивидуальное консультирование слушателей курсов повышения квалификации, муниципальных координаторов, школьных кураторов, руководителей школ участников проекта 500+, на базе РИПК и ППРО; электронно-информационное сопровождение по освоению программ ПК, разработаны и доведены до слушателей методические рекомендации по восполнению управленческих дефицитов; профили сформированности профессиональных компетенций, отражающие сильные и слабые стороны управленческой деятельности, позволяющие позиционировать себя в формате групповой коммуникации и использовать данные при построении индивидуальной траектории непрерывного профессионального развития.

По результатам итоговой аттестации процесс обучения завершен успешно в 100%-м объеме; слушателей с высоким дефицитарным уровнем управленческих компетенций для получения индивидуального плана не выявлено.

Оценка эффективности образовательной системы повышения квалификации осуществляется как на основе результатов диагностики, так и в ходе рефлексии.

Развитие профессиональных компетенций по выявленным дефицитам в процессе курсов

№ п/п	Руководителей, заместителей руководителей	Оценка изменения уровня компетенций (на основе анкетирования)		
		существенно	частично	Трудно сказать
1	Мотивация к дальнейшему профессиональному росту по обеспечению эффективного функционирования ОО в условиях стратегических изменений	82,0%	12,0%	0%
2	Креативный подход к новому формату управления, принятию управленческих решений, нестандартному механизму профессионального развития, установка на творчество, инициативность	91,0%	19,0%	0%
3	Коммуникативность в рамках социального партнерства с общественными институтами, организация эффективных межличностных и профессиональных коммуникаций в педагогическом коллективе.	89%	11%	0%
4	Рефлексивность, способность к самоанализу	79,6%	20,4%	0%

Оценка слушателями степени обновленности собственных профессиональных компетенций:

№ п/п	параметр	Динамика роста собственных компетенций (Выраженность в %)
1	Разработка стратегии развития организации с учетом приоритетов государственной политики, руководство изменениями в организации, овладение новой культурой управления инновационными процессами	48,6%
2	Мотивация персонала на внедрение инноваций	38,6%
3	Организация проектной управленческой деятельности по достижению поставленных целей и планируемых результатов	65,8%
4	Командообразование, управление многофункциональной командой	68,5%
5	Управление конфликтами	45%

Полученные результаты, овладение слушателями технологиями эмоционального интеллекта свидетельствуют об усилении подготовки руководителей с целью восполнения управленческих дефицитов по развитию ОО и повышению качества образования, эффективного анализа образовательной ситуации в ОО и принятия по ним управленческих решений.

Слушатели позиционируют эффективность организации через эффективность управления; рассматривают компетентность как процесс взаимосвязанных этапов по достижению цели и достижению эффекта, а инновационные образовательные модели как средство эффективного управления качеством образования.

В связи с этим, в рамках подготовки к новому учебному году, в формате персонифицированного системно-деятельностного и программно-целевого подходов диверсифицировано 6 образовательных программ ПК, актуальность которых направлена на развитие профессиональных компетенций слушателей ПК и восполнение управленческих дефицитов педагогических работников и управленческих кадров ОО:

Перечень диверсифицированных программ:

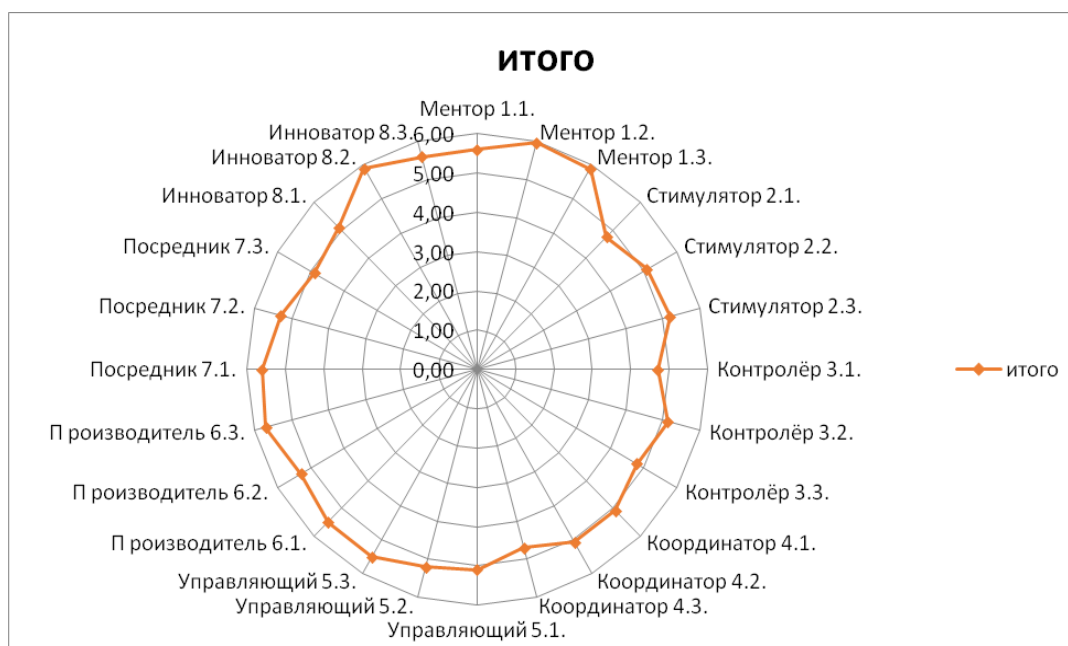
1. «Новый формат организации административно-хозяйственной деятельности в условиях трансформации образования» (72 ч.).
- 2.«Финансово-экономические механизмы в условиях новой стратегии образования» (72 ч.).
2. «Мониторинг качества образования в контексте стратегии инновационного развития школы: теория, методика и практика» (36 ч.).
3. «Мотивационный менеджмент в контексте эффективности использования кадрового резерва образовательной организации» (36).
4. «Проектный менеджмент как условие эффективной деятельности образовательной организации (теория, технология, практика)» (108 ч.).
5. «Инновационный менеджмент в контексте парадигмальной трансформации и новых тенденций стратегического управления современной школы» (108 ч.).
- 6.«Финансово-экономические механизмы в условиях новой стратегии образования» (72 ч.)

Разработаны программы:

1. «Управление организационными изменениями в контексте модернизации образовательной организации» (36 ч.); **(размещена в Федеральном реестре)**
2. «Управление образованием» (144 часа) (утверждена на ученом Совете 20.05.2022). Программа включает обновленные на 90% образовательные блоки и модули:
 - Нормативно-правовые основы управления образованием
 - Управление развивающей средой в условиях трансформации образования (методология и практика)
 - Теория и практика управления образованием. Менеджмент в сфере образования.
 - Информационный менеджмент. Цифровая образовательная среда (ЦОС) как фактор модернизации в условиях новой стратегии образования.
 - Экономические основы управления образованием
 - «Управление инновационными процессами в образовательных системах».
 - «Развитие внутренней системы оценки качества образования в образовательных организациях».
 - «Аналитико-диагностическая деятельность руководителя в контексте квалитологической парадигмы (стажировка)».

Выявлены статистически значимые общие результаты ПК:

Общий профиль развития управленческих компетенций слушателей ПК 2021-2022уч.года по результатам диагностики



Распределение показателей (среднее значение) сформированности профессиональных компетенций в формате групповой коммуникации (трудовые функции и управленческие роли в контексте инновационного менеджмента)

Наиболее выраженные сильные стороны:

- 1.2 (5,97) Эффективность общения
- 1.3 (5,89) Понимание потребностей подчиненных в профессиональном росте
- 8.2 (5,9) Умение творчески решать проблемы, руководить изменениями

Наиболее выраженные слабые стороны:

- 3.1 (4,7) Контроль своей работы, контроль работы команды
- 4.3. (4,7) Управление многофункциональной командой, умение распределить роли и делегировать ответственность.
- 2.1 (4,77) Управление конфликтами

Среднее значение показателя сформированности управленческих компетенций составляет 79%, приближено к высокому уровню развития управленческих компетенций в ходе КПК и свидетельствует о минимальном дефицитарном уровне, восполнимом в ходе самообразования, обучения по дополнительным профессиональным программам в сочетании с мероприятиями неформального образования (горизонтальное обучение, участие в семинарах/вебинарах, работа с методическими материалами), стажировкой. Персонифицировано отражается в профилях каждой группы.

Определены приоритетные направления профессионального развития руководителей (на основании выявленных профессиональных дефицитов):

- Знание отечественных тенденций в области развития образования, национальных и региональных приоритетов, запросов местного сообщества в контексте мотивирующего мониторинга.
- Разработка стратегии развития организации с учетом приоритетов государственной политики, руководство изменениями в организации, овладение новой культурой управления инновационными процессами.
- Командообразование, управление многофункциональной командой как главного ресурса инновационного развития образования.

- современные подходы к определению понятия качество образования; многофакторный мониторинг качества образования

Приняты управленческие решения:

1. Повышение качества образования управленческого состава через организацию эффективной работы курсовой подготовки в ходе реализации ПК и корректировку содержательной части программ с учетом выше указанных проблем;

2. Отбор позитивного опыта по выявленным проблемам и размещение методического материала (с учетом выявленных дефицитов) на сайте в разделах РСОО РОСТО-ВИКИ, методический навигатор, с целью использования как научно-методического ресурса формирования необходимых управленческих компетенций.

3. Использование инновационного профессионального пространства как эффективной инфраструктуры для стажировки с целью трансформации эффективных управленческих механизмов и непрерывного горизонтального обучения как нового формата обучения.

4. Организация методического сопровождения и оказание помощи слушателям по планам индивидуального профессионального развития (по необходимости и запросам слушателей).

5. Оптимизация использования дистанционных форм сетевого взаимодействия целью повышения эффективности использования ресурсов методического сопровождения в режиме on-line с использованием цифровых платформ.

Основными задачами на ближайший период 2022-2023 уч. г. определены:

- обеспечение внедрения профессионального стандарта руководителя;
- развитие непрерывного профессионально-педагогического образования на основе модульно-накопительной персонифицированной системы повышения квалификации,
- развитие практики стажировок, активное внедрение дистанционного обучения, использование ресурсов открытого образования,
- развитие персонифицированной модели повышения квалификации, качества сопровождения профессионального развития руководителей (индивидуального) в межкурсовой период в соответствии с потребностями и управленческими дефицитами;
- совершенствование управленческих механизмов в контексте обновленных ФГОС;
- управление педагогической системой современной школы в контексте обновленных ФГОС.