

Диагностика и оценка уровня сформированности профессиональных компетенций руководящего состава образовательной организации

Методические рекомендации

Требования сегодняшнего дня, связанные с реформированием образования, заставляют по-новому взглянуть на деятельность руководителей образовательной организации.

Профессиональная компетентность рассматривается как набор **компетенций** (личных способностей специалиста решать определенный класс профессиональных задач), объединенных **в кластеры** (наборы тесно связанных между собой компетенций).

Деятельностная составляющая профессиональной компетентности руководящего работника (совокупность знаний, умений и навыков, которые непосредственно характеризуют специалиста в профессиональной области) состоит из следующих кластеров:

управление человеческими ресурсами (компетенции: кадровые технологии; командообразование; организационная культура учреждения);

достижение результатов (позиционирование образовательного учреждения; экономическая мобильность).

Личностная составляющая профессиональной компетентности руководящего работника (личностно-психологические характеристики, деловые и психологические качества, которые необходимы для занятия определенным видом деятельности; характеристики здоровья и физической подготовки; характеристики культурного развития) представлена кластерами:

самоорганизация (компетенции: принятие решений; управление информационными потоками; профессиональное саморазвитие);

лидерство (компетенции: инновационная мобильность; коммуникация; влияние).

Модернизация образования обязывает руководителей образовательной организаций владеть ключевыми компетенциями, прежде всего, в сфере стратегического управления и проектирования развития образовательных систем различного уровня, управленческого сопровождения личностно-ориентированного образования, инновационной практики, построения государственно-общественного управления, формирования адаптивной среды образовательной организации.

Выявление и оценка уровня сформированности компетенций осуществляется посредством комплексной экспертизы в ходе проведения одной из следующих процедур:

защита программы развития образовательного учреждения и анализ ее реализации,

презентация публичного доклада образовательного учреждения,
 собеседование по вопросам управленческой деятельности.

При защите программы развития образовательной организации и анализе ее реализации руководящий работник должен продемонстрировать компетентность в области стратегического планирования, проектирования открытого образовательного пространства с общественной составляющей управления; реализации системы сетевого взаимодействия и социального партнерства.

При экспертной оценке обращается внимание на умения руководящего работника:

обеспечить ясное (четкое) стратегическое руководство, исходя из положения дел и с учетом мнений и потребностей всех участников образовательного процесса;

строить отношения с другими людьми, объективно оценивать качества сотрудников и их вклад в коллективную работу.

Презентация публичного доклада образовательного учреждения – форма экспертизы, в ходе которой руководящий работник представляет свидетельства о достижениях управленческих подсистем образовательной организации и самоанализ образовательной среды образовательного учреждения.

В ходе собеседования руководящий работник отвечает на вопросы и выполняет задания по эффективному управлению образовательным учреждением, предлагаемые экспертами.

В ходе экспертизы каждым экспертом заполняется протокол экспертной оценки. Также ведется протокол заседания экспертной группы, в котором фиксируются задаваемые экспертами вопросы и ответы руководящего работника. Протокол подписывается членами экспертной группы.

Защита программы развития образовательного учреждения

Программа развития образовательного учреждения является потенциально мощным и действенным инструментом, обеспечивающим результативный переход школьного сообщества в новое качественное состояние, и одновременно управление этим переходом.

Программа развития должна отвечать таким требованиям как

- актуальность, прогностичность;
- реалистичность;
- контролируемость;
- операциональность,
- индивидуальность, информативность;
- привлекательность.

Программа развития в обязательном порядке должна содержать такие составляющие, как аналитическое обоснование, постановку конкретных целей и задач, выбор средств достижения целей, мероприятий, событий, обеспечивающих достижение цели в установленные сроки, определение последовательности этих действий, ответственных исполнителей.

Основное назначение «Программы развития школы» - быть средством интеграции и мобилизации всего коллектива для достижения целей ее развития. Однако, чтобы эффективно использовать потенциальные возможности, которые заложены в программу, необходимо определить стратегию обновления образовательной организации, создать организационную структуру и механизм ее реализации.

Если программу развития представляет директор образовательной организации, он должен раскрыть механизмы стратегического руководства на основе взаимодействия со всеми участниками образовательного процесса, объективно оценивать вклад каждого члена педколлектива в развитие школы.

Заместителю директора следует сделать акцент на своей роли в развитии инновационного движения в школе, которое обусловило необходимость и возможность разработки и реализации программы.

Защиту предпочтительно проводить в форме компьютерной презентации, которая сопровождается последовательным комментарием содержания программы.

Представленный материал должен дополняться результатами диагностики. Следует помнить, что диагностический инструментарий должен быть апробирован. Если используется разработанный инструментарий, следует сделать ссылки на автора, - где опубликован, кем рекомендован.

ПРОТОКОЛ экспертной оценки защиты программы развития образовательной организации

	Показатели	Выводы эксперта			
1.	Качество постановки проблемы (актуальность), нацеленность на решение ключевых проблем	0	1	2	3
2.	Стратегичность программы	0	1	2	3
3.	Инновационная направленность (в логике основных направлений развития образования)	0	1	2	3
4.	Наличие измеряемых показателей, критериев, индикаторов реализации программы	0	1	2	3
5.	Четкая формулировка проблем деятельности образовательного учреждения	0	1	2	3
6.	Наличие механизмов их решения	0	1	2	3
7.	Операциональность плана действий	0	1	2	3
8.	Владение управленческими технологиями, которые обеспечивают успешность реализации программы развития	0	1	2	3
9.	Степень сформированности информационно-коммуникативной компетенции	0	1	2	3
10.	Организация социального партнерства, внешних связей и Змаркетинговых мероприятий для продвижения программы	0	1	2	3

11.	Логика построения выступления	0	1	2	3
12.	Эмоциональность, степень личной заинтересованности поставленной проблемой	0	1	2	3
	ИТОГО				

Примечание: max – 36 баллов;

0 баллов – оцениваемый показатель отсутствует

1 балл – показатель представлен в минимальном объеме

2 балла – нормативно достаточный уровень показателя

3 балла – высокий уровень оцениваемого показателя

ПРОТОКОЛ
экспертной оценки анализа реализации программы развития
образовательной организации, результатов инновационной
деятельности

№ п/п	Показатели	Выводы эксперта			
		0	1	2	3
1.	Укомплектованность образовательного учреждения кадрами (характеристика педколлектива по стажу и образовательному уровню)	0	1	2	3
2.	Динамика повышения уровня квалификации педагогических кадров	0	1	2	3
3.	Качество образовательных программ, учебных планов	0	1	2	3
4.	Позитивная динамика качества обучения в общеобразовательном учреждении с учетом всех предметов	0	1	2	3
5.	Изменения инновационного характера (в логике направлений развития образования)	0	1	2	3
6.	Уровень обученности и качество обучения в общеобразовательном учреждении	0	1	2	3
7.	Наличие учащихся – победителей и призеров олимпиад, конкурсов, учащихся – стипендиатов, обладателей грандов	0	1	2	3
8.	Систематическое использование современных образовательных технологий в учебно-воспитательном процессе	0	1	2	3
9.	Наличие дополнительных образовательных услуг в общеобразовательном учреждении	0	1	2	3
10.	Научные связи образовательной организации (с научно-исследовательскими, учебными, ВУЗами, отдельными преподавателями ВУЗов)	0	1	2	3
11.	Наличие и реализация продуктов исследовательской и проектной деятельности учащихся, педагогов, руководителей образовательной организации, участие в сетевых Интернет–проектах	0	1	2	3
12.	Степень общественного участия в управлении образовательной организацией; эффективность деятельности органов государственно-общественного управления	0	1	2	3
13.	Эффективность финансовой деятельности образовательной организации	0	1	2	3
	ИТОГО				

Примечание: max – 39 баллов;

0 баллов – оцениваемый показатель отсутствует

1 балл – показатель представлен в минимальном объеме

2 балла – нормативно достаточный уровень показателя

3 балла – высокий уровень оцениваемого показателя

Презентация публичного доклада

ПРОТОКОЛ экспертной оценки публичного доклада руководителя образовательного учреждения

№	Показатели	Выводы эксперта			
		0	1	2	3
1.	Качество условий осуществления образовательного процесса	0	1	2	3
2.	Структура управления в образовательном учреждении. Эффективность деятельности органов государственно-общественного управления	0	1	2	3
3.	Деятельность педколлектива по повышению качества образования и её результаты. Наличие положительной динамики за 3 года	0	1	2	3
4.	Направленность образовательного процесса на удовлетворение различных образовательных запросов родителей и обучающихся	0	1	2	3
5.	Уровень информационного обеспечения образовательного процесса	0	1	2	3
6.	Эффективность созданной в школе системы воспитательной работы. Адекватность формы и методов воспитания современным запросам и потребностям обучающихся.	0	1	2	3
7.	Система работы по обеспечению безопасности образовательной организации и здоровьесбережения	0	1	2	3
8.	Результаты внутришкольной и внешней оценки качества образования. Личный вклад руководителя в достижение конечных результатов деятельности образовательной организации	0	1	2	3
9.	Система работы по совершенствованию финансово-экономической деятельности	0	1	2	3
10.	Видение проблем, стоящих перед школой, и путей их решения	0	1	2	3
	ИТОГО				

Примечание: max – 30 баллов;

0 баллов – оцениваемый показатель отсутствует

1 балл – показатель представлен в минимальном объеме

2 балла – нормативно достаточный уровень показателя

3 балла – высокий уровень оцениваемого показателя

ПРОТОКОЛ
экспертной оценки презентации результативности деятельности
образовательной организации форме публичного доклада
заместителем директора по воспитательной работе

	Показатели	Выводы эксперта			
		0	1	2	3
1.	Сформированность целевых установок по развитию воспитания в образовательном учреждении	0	1	2	3
2.	Структура управления воспитательным процессом. Эффективность деятельности органов государственно-общественного управления и ученического самоуправления	0	1	2	3
3.	Деятельность по повышению уровня воспитанности обучающихся и её результаты	0	1	2	3
4.	Деятельность по развитию системы дополнительного образования детей, ее результаты	0	1	2	3
5.	Деятельность по формированию школьного коллектива и ее результаты	0	1	2	3
6.	Деятельность по сохранению и укреплению здоровья обучающихся и ее результаты	0	1	2	3
7.	Деятельность по профилактике правонарушений и вредных привычек и ее результаты	0	1	2	3
8.	Уровень удовлетворенности участников учебно-воспитательного процесса организацией жизнедеятельности образовательного учреждения	0	1	2	3
9.	Уровень информационного обеспечения воспитательного процесса	0	1	2	3
ИТОГО					

Примечание: max – 27 баллов;

0 баллов – оцениваемый показатель отсутствует

1 балл – показатель представлен в минимальном объеме

2 балла – нормативно достаточный уровень показателя

3 балла – высокий уровень оцениваемого показателя

Собеседование по вопросам управленческой деятельности

Примерные вопросы для собеседования

1. Система управления развитием школы в условиях реализации национального проекта «Образование».

2. Приоритеты деятельности образовательной организацией по становлению современной модели образования.

3. Модернизация управления образовательной организацией.
4. Проблемно-ориентированный анализ состояния школы.
5. Модернизация организационной структуры внутришкольного управления.
6. Система планирования в школе.
7. Роль и значение государственно-общественного управления в развитии образовательной организации. Деятельность руководителей по развитию общественного характера управления школой.
8. Роль управленческих технологий в обеспечении эффективности управления.
9. Информационно-аналитическое обеспечение управленческого процесса.
10. Деятельность руководителя по развитию профессиональных компетенций и инновационного потенциала педагогического коллектива.
11. Управленческое сопровождение предпрофильной подготовки и профильного обучения.
12. Профессиональное развитие педагогических кадров в системе непрерывного профессионального образования.
13. Управление методической работой в школе.
14. Система оценки качества образования на уровне школы.
15. Роль информационно-коммуникационных технологий в повышении эффективности управленческой деятельности. Информационные технологии в управленческой деятельности.
16. Организация взаимодействия школы с социальными партнёрами.
17. Внедрение новых финансово-экономических механизмов в управление ОУ.

**ПРОТОКОЛ
экспертной оценки собеседования
с руководителем образовательного учреждения**

№	Показатели	Выводы эксперта			
		0	1	2	3
1.	Понимание необходимости и значимости основных инновационных процессов, происходящих в системе образования России и региона в условиях реализации национального проекта «Образование»	0	1	2	3
2.	Аргументированность характеристик, касающихся состояния образовательного учреждения в текущий период.	0	1	2	3
3.	Знание содержания управленческих функций. Обоснованность выбора приоритетов в функциональном управлении.	0	1	2	3
4.	Понимание особенностей внутришкольного управления в современных условиях	0	1	2	3
5.	Аргументированность оценки эффективности инновационной деятельности педагогического коллектива.	0	1	2	3
6.	Обоснованность создания новых организационных структур для эффективного управления	0	1	2	3
7.	Уровень сформированности партисипативной управленческой культуры	0	1	2	3
8.	Эффективность использования управленческих	0	1	2	3

	технологий для практической реализации стратегии изменений.				
9.	Наличие методики определения эффективности управления образовательной организацией	0	1	2	3
10.	Логичность изложения аргументов, глубина обоснования управленческих действий при решении проблемных ситуаций.	0	1	2	3
	ИТОГО				

Примечание: max – 30 баллов;

0 баллов – оцениваемый показатель отсутствует

1 балл – показатель представлен в минимальном объеме

2 балла – нормативно достаточный уровень показателя

3 балла – высокий уровень оцениваемого показателя

ПРОТОКОЛ экспертной оценки собеседования с заместителем директора образовательной организации

№	Показатели	Выводы эксперта			
		0	1	2	3
1.	Понимание необходимости и значимости основных инновационных процессов, происходящих в системе образования России и региона в условиях реализации национального проекта «Образование»	0	1	2	3
2.	Аргументированность характеристик, касающихся состояния образовательной организации в текущий период.	0	1	2	3
3.	Знание содержания управленческих функций. Обоснованность выбора приоритетов в функциональном управлении	0	1	2	3
4.	Понимание особенностей внутришкольного управления в современных условиях	0	1	2	3
5.	Обоснованность выбора приоритетных направлений методической работы	0	1	2	3
6.	Аргументированность оценки эффективности инновационной деятельности педагогического коллектива	0	1	2	3
7.	Обоснованность выбора структурно-функциональной модели методической работы в школе.	0	1	2	3
8.	Знание технологии формирования и обобщения передового педагогического опыта	0	1	2	3
9.	Наличие методик определения эффективности методической работы в школе	0	1	2	3
10.	Логичность изложения аргументов, глубина обоснования управленческих действий при решении проблемных ситуаций	0	1	2	3
	ИТОГО				

Примечание: max – 30 баллов;

0 баллов – оцениваемый показатель отсутствует

1 балл – показатель представлен в минимальном объеме

2 балла – нормативно достаточный уровень показателя

3 балла – высокий уровень оцениваемого показателя

ПРОТОКОЛ
экспертной оценки собеседования
с заместителем директора по воспитательной работе

№	Показатели	Выводы эксперта			
		0	1	2	3
1.	Умение соотносить основные инновационные процессы, происходящих в системе образования России и региона с изменениями в образовательной организации	0	1	2	3
2.	Умение определять стратегические направления развития воспитания и дополнительного образования в образовательной организации	0	1	2	3
3.	Умение управлять процессом воспитания через развитие нормативно-правового обеспечения	0	1	2	3
4.	Владение теоретическими и методическими вопросами моделирования и построения воспитательной системы образовательной организации	0	1	2	3
5.	Аргументированность характеристик, касающихся состояния воспитательной деятельности в текущий период	0	1	2	3
6.	Знание содержания управленческих функций. Понимание особенностей внутришкольного управления в современных условиях	0	1	2	3
7.	Обоснованность целей, задач и основных направлений методической работы	0	1	2	3
8.	Умение моделировать воспитательное пространство образовательной организации через взаимодействие с социальными партнерами	0	1	2	3
9.	Обоснованность системы критериев и показателей определения эффективности воспитательной работы	0	1	2	3
10.	Степень проявления коммуникативной культуры	0	1	2	3
ИТОГО					

Примечание: max – 30 баллов;

0 баллов – оцениваемый показатель отсутствует

1 балл – показатель представлен в минимальном объеме

2 балла – нормативно достаточный уровень показателя

3 балла – высокий уровень оцениваемого показателя

Оценка по показателю «0» или «1» свидетельствует о недостаточной сформированности соответствующей профессиональной компетенции и является основанием для разработки индивидуальной траектории развития профессиональных компетенций руководителя или программы повышения квалификации по данному направлению.

Руководителю рекомендуется:

самообразование (с перечнем литературы и информационных ресурсов по выявленной проблеме);

курсовая подготовка по соответствующей тематике;

участие в образовательных мероприятиях (конференции, круглые столы, семинары и т.п.), запланированных на текущий год ТОИПКРО;

прохождение стажировки;

работа с тьютором из числа сотрудников ТОИПКРО или наиболее опытных руководителей образовательных организаций области.