



**ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЧУКОТСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА  
«ЧУКОТСКИЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ»**

**Центр оценки качества образования и аттестации**

**Отчет о сформированности профессиональных компетенций  
и выявленных профессиональных дефицитах  
руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных  
организаций Чукотского автономного округа**



Анадырь, 2021 г.

## Содержание

1	Общая информация	3
2	Результаты диагностики руководителей общеобразовательных организаций Чукотского автономного округа	8
3	Приложение	20

## Общая информация

В условиях современного рынка труда к уровню профессиональной деятельности руководителей общеобразовательных учреждений предъявляются высокие требования. Эти требования характеризуются:

- невозможностью обеспечения эффективной деятельности организации образования без учета влияния внешней социокультурной среды;
- формированием новых механизмов материального стимулирования и мотивации труда педагогов;
- интенсивной компьютеризацией учебного процесса и развитием информационных технологий;
- повышением уровня требований к организации учебно-воспитательного процесса;
- необходимостью решать проблемы финансового обеспечения и внебюджетного финансирования деятельности организации общего образования;
- ужесточением требований, предъявляемых при лицензировании и аттестации ОО общего образования;
- изменением качественного состава учащихся общеобразовательных организаций;
- повышением внимания ко всем аспектам профессиональной деятельности руководителей общего образования, к подготовке резерва руководящих кадров, профессионализации управления.

Анализ научно-педагогических и психологических подходов позволил выделить ряд профессиональных компетентностей руководителя ОО, которые представляют определенный исследовательский интерес. К ним можно отнести: управленческую, экономическую, организационно-деятельностную, коммуникативную, информационно-технологическую и психологическую компетентности руководителя.

Рассмотрим каждую из названных компетентностей более подробно.

**Управленческая компетентность руководителя** рассматривается целым рядом ученых (Белова Е. Н., Епишева О., Мейер В., Тарасенко В. В., Хуторской А. В.) и определяется как «способность и готовность целостно и глубоко анализировать, выявлять, точно формулировать проблемы образовательного учреждения и находить из

большого числа альтернативных подходов к их решению наиболее целесообразный и эффективный относительно конкретной ситуации этого учреждения». Кроме того, управленческая компетентность характеризуется компетенциями руководителя по осуществлению ведущих функций управления, к которым относятся: планирование, организация и контроль.

**Экономическая компетентность руководителя** трактуется как «интегративное качество личности, отражающее готовность и способность субъекта профессиональной деятельности эффективно осуществлять решение экономических задач в условиях рыночной экономики на основе актуализации соответствующих знаний и умений» (Ткачева О. Н.). Экономическая компетентность руководителя образовательной организации представлена совокупностью специальных компетенций, отражающих способность руководителя использовать полученные экономические знания, умения, опыт, известные способы деятельности, создавать экономические смыслы для эффективного функционирования образовательной организации.

**Организационно-деятельностная компетентность руководителя** представлена, как обладание способностью осуществлять управление разнообразными видами деятельности, которые развиваются в образовательной организации: умение выбирать наиболее эффективные средства повышения качества управления образовательной организацией (Бозина Н.А., Савина Н.М.). Кроме того, организационно-деятельностная компетентность ориентирована на выполнение деятельности руководителя образовательных организаций в разрезе региональных приоритетов.

**Коммуникативная компетентность** является одной из ключевых в деятельности руководителя, поскольку основной вид его деятельности связан с взаимодействием с другими людьми. «Коммуникативная компетентность - умения организовать взаимодействие всех членов педагогического коллектива; выстраивать внешние и внутренние отношения на гуманно-личностной основе; способность к сотрудничеству» (Бозина Н.А., Савина Н.М.).

**Информационно-технологическая компетентность руководителя** в целом рассматривается как «умение работать с информацией (сбор, поиск, передача, анализ); моделирование и проектирование цифровой образовательной среды; умение

ориентироваться в организационной среде на базе современных информационно-коммуникационных технологий; использование в своей практической профессиональной деятельности современных информационно-коммуникационных технологий, обеспечивающее увеличение производительности труда» (Пьяных Е. Г.).

**Психологическая компетентность** – необходимая составляющая эффективной деятельности руководителя, пронизывающая все грани его деятельности и включает в себя когнитивный, поведенческий, ценностно-смысловой, регуляционный аспекты и др. (Чечель И.Д.).

Данные компетентности декомпозированы набором соответствующих компетенций, основу формирования которых составили:

□ Проект профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации», 2019 г.;

□ Паспорт региональной составляющей федерального проекта «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)» (ред. от 16.03.2021 г.);

□ Паспорт региональной составляющей федерального проекта «Современная школа» (ред. от 16.03.2021 г.);

□ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. № 996-р г. Москва «Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года»;

□ Концепция развития дополнительного образования до 2030 года;

□ Стратегическая инициатива «Новая модель системы дополнительного образования детей»;

□ «Концепция развития психологической службы в системе образования в Российской Федерации на период до 2025 года» (утв. Минобрнауки России от 19.12.2017 г.);

□ Стратегия развития образования детей с ограниченными возможностями здоровья и детей с инвалидностью в Российской Федерации на период до 2030 года. Проект 2019 года;

□ Концепция Базовой модели компетенций цифровой экономики. А.Я. Данилюк, А.М. Кондаков, 2019 г.

В рамках исполнения мероприятий национального проекта «Образование» одной из приоритетных задач является создание действенных механизмов восполнения профессиональных дефицитов управленческих кадров.

Эффективность образовательной организации напрямую зависит от результативности управленческой деятельности руководителя. В этой связи главной задачей для учредителя становится оценка профессиональных качеств и деятельности руководителя образовательной организации.

Представим матрицу компетенций.

### **Матрица компетенций**

<b>1. Управленческая компетентность руководителя ОО</b>
1. Обеспечивать разработку программы развития ОО с ориентацией на федеральные, региональные и субрегиональные приоритеты и социальные запросы. 2. Применять методы, технологии и инструменты мониторинга реализации и оценки программ, планов, проектов и результатов деятельности ОО. 3. Выполнять коррекцию организации деятельности ОО. 4. Проектировать организационную структуру в соответствии с приоритетами ОО. 5. Осуществлять проектное управление при формировании управленческой команды, делегировании полномочий, формировании проектных групп. 6. Формировать систему мотивации и стимулирования педагогических и иных работников для реализации приоритетных задач ОО. 7. Управлять профессиональным развитием педагогических кадров в форматах непрерывного профессионального образования, включая наставничество. 8. Управлять проектами в инновационной, экспериментальной и др. деятельности.
<b>2. Экономическая компетентность руководителя ОО</b>
1. Обеспечивать формирование и функционирование системы маркетинга образовательных услуг ОО, ориентированной на требования рынка труда и работодателей, удовлетворение и развитие образовательных запросов обучающихся, их родителей. 2. Осуществлять поиск и привлечение ресурсов, необходимых для обеспечения качества образовательной и иных видов деятельности ОО. 3. Управлять имуществом ОО и его развитием. 4. Организовывать внебюджетную деятельность. 5. Реализовывать меры по предупреждению коррупции в ОО. 6. Оценивать экономическую эффективность деятельности ОО.
<b>3. Организационно-деятельностная компетентность руководителя ОО</b>
1. Организовывать деятельность по разработке/корректировке образовательных программ в соответствии с нормативными требованиями, в том числе в дистанционном формате. 2. Управлять деятельностью по реализации образовательных программ, в том числе в сетевой форме. 3. Руководить деятельностью по психолого-педагогическому сопровождению обучающихся. 4. Организовывать коррекционную работу и инклюзивное образование. 5. Руководить деятельностью по созданию условий социализации обучающихся и индивидуализации обучения. 6. Организовывать работу по формированию системы выявления, поддержки и развития

<p>способностей и талантов обучающихся.</p> <p>7. Обеспечивать участие обучающихся в конкурсах, олимпиадах, проектах различного уровня.</p> <p>8. Руководить деятельностью по проведению мероприятий, стимулирующих творческие и спортивные достижения обучающихся, интерес к научной, творческой и физкультурно-спортивной деятельности.</p>
<p><b>4. Коммуникативная компетентность руководителя ОО</b></p>
<p>1. Управлять развитием системы социального партнерства.</p> <p>2. Работать в команде при осуществлении разных видов деятельности (проектной, инновационной, экспериментальной и др.).</p> <p>3. Владеть технологиями диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения.</p> <p>4. Убеждать, аргументировать свою позицию, применять ораторские приёмы и техники, осуществлять публичное представление результатов своей работы.</p> <p>5. Организовывать открытые механизмы интерактивного взаимодействия (форум, онлайн-консультация, интерактивные опросы, мнения родителей и т.д.) между всеми участниками образовательных отношений.</p>
<p><b>5. Информационно-технологическая компетентность руководителя ОО</b></p>
<p>1. Создавать и редактировать цифровой контент в разных форматах (текстового редактора, редактора электронных таблиц и программ для создания презентаций, специальных программ для работы с графическими изображениями и т.д.).</p> <p>2. Использовать сервисы аудио- и видеосвязи, социальные медиа.</p> <p>3. Организовывать работу по защите персональных данных обучающихся и работников.</p> <p>4. Организовывать работу по формированию цифровой образовательной среды в ОО.</p>
<p><b>6. Психологическая компетентность руководителя ОО</b></p>
<p>1. Принимать решения и разрешать возникающие проблемы в условиях неопределенности.</p> <p>2. Применять методы и приемы по управлению своими эмоциями.</p> <p>3. Владеть технологиями тайм-менеджмента.</p> <p>4. Определять причины успешности / неуспешности собственной деятельности, находить варианты решения проблем.</p>

Предложенная матрица компетентностей достаточно проста, чтобы каждый руководитель смог оценить степень самореализации в каждой составляющей целостного образа эффективного руководителя, провести грамотную самооценку в разрезе объективных результатов деятельности организации/руководителя, которые зафиксированы в рейтинге организации, критериях эффективности руководителя. Кроме того, данный инструмент позволяет принимать управленческие решения и компенсировать у руководителя недостаток тех или иных компетенций.

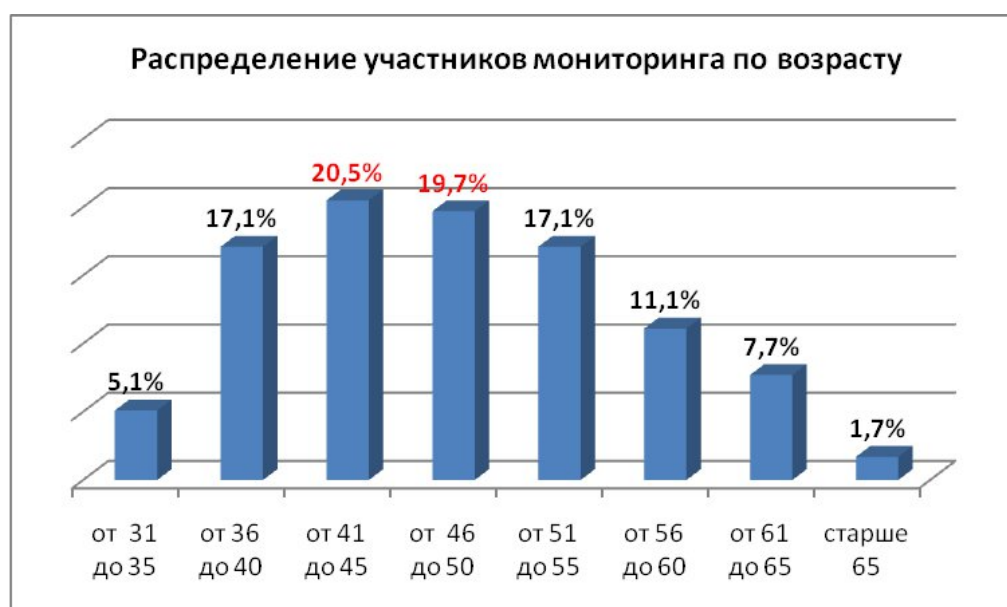
## Результаты диагностики руководителей общеобразовательных организаций Чукотского автономного округа

В рамках исполнения мероприятий национального проекта «Образование», создания действенных механизмов восполнения профессиональных дефицитов управленческих кадров Центром оценки качества образования и аттестации государственного автономного учреждения дополнительного профессионального образования Чукотского автономного округа «Чукотский институт развития образования и повышения квалификации» в период с 12 октября 2021 года по 20 октября 2021 года была организован и проведен мониторинг профессиональных затруднений руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций Чукотского автономного округа (Информационное письмо ГАУ ДПО ЧИРОиПК от 12.10.2021 г. №01-16/524).

В мониторинге профессиональных дефицитов приняли участие **117** человек из **40** общеобразовательных организаций округа, из них **32** руководителя (**27,4%**) и **85** заместителей руководителей (**72,6%**).

В диаграмме 1 представлено распределение участников мониторинга по возрасту.

Диаграмма 1



Таким образом, наибольшее количество участников мониторинга представлено в возрастной группе от 41 до 50 лет и составило **40,2%** от общего количества участников мониторинга.



В диаграмме 2 представлено распределение участников мониторинга по трудовому стажу.

Диаграмма 2



Исходя из данных диаграммы 2, можно сделать вывод, что наибольшее количество участников мониторинга имеют общий трудовой стаж **от 21 до 25 лет**. Данный показатель составил **22,2%**.

В диаграмме 3 представлено распределение участников мониторинга по наличию административного стажа.

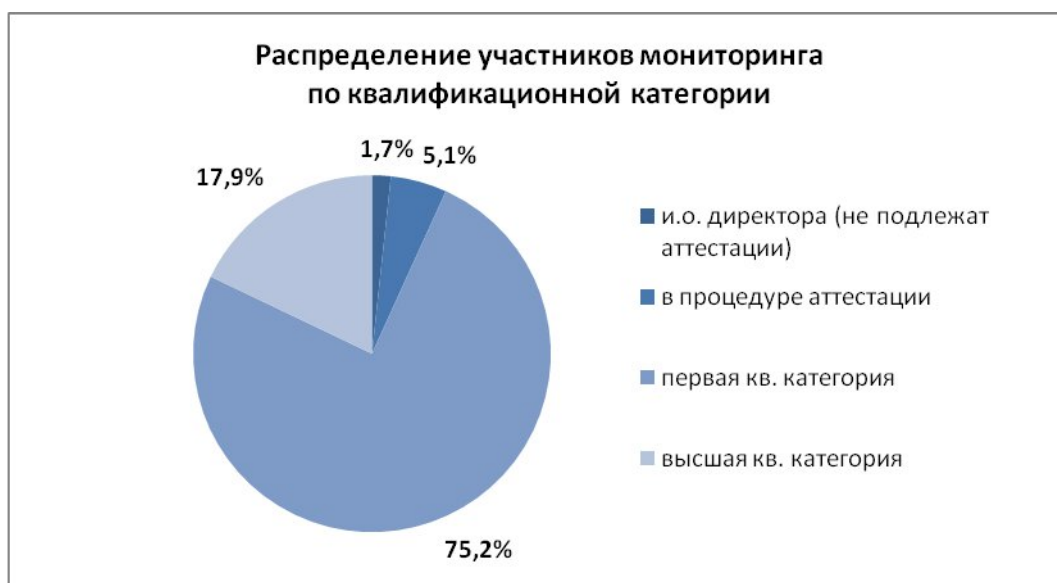
Диаграмма 3



Наибольшее количество участников мониторинга имеют административный стаж от 2 до 5 лет. Данный показатель составил 27,4%. В совокупности со следующим временным диапазоном от 6 до 10 лет данный показатель составляет 52,2%. Таким образом, можно сделать вывод, что наибольшее количество участников мониторинга имеют административный стаж от 2 до 10 лет включительно.

В диаграмме 4 представлено распределение участников мониторинга по наличию действующей квалификационной категории по должности «Руководитель».

Диаграмма 4



Таким образом, **75,2%** участников мониторинга имеют первую квалификационную категорию, **17,9%** - высшую квалификационную категорию, **5,1%** руководителей находятся в процедуре аттестации при вхождении в должность и **1,7%** исполняют обязанности директора.

Профессиональные дефициты выявлялись по **шести компетентностям руководителя** общеобразовательной организацией: *управленческой, экономической, организационно-деятельностной, коммуникативной, информационно-технологической, психологической.*

Была применена шкала по каждой позиции в баллах от 0 до 10, где:

- **от 8 до 10** баллов – **оптимальный уровень** (знаю, могу, умею, осознаю);

- от 6 до 7 баллов – **достаточный уровень** (осознаю важность, но иногда ощущаю недостаток навыков или знаний);

- **5 баллов и ниже – низкий уровень** (не очень хорошо разбираюсь в данных вопросах, хотелось бы узнать об этом побольше, и поконкретнее).

Представим результаты мониторинга в следующей логике:

➤ степень сформированности профессиональных компетентностей руководителей общеобразовательных организаций;

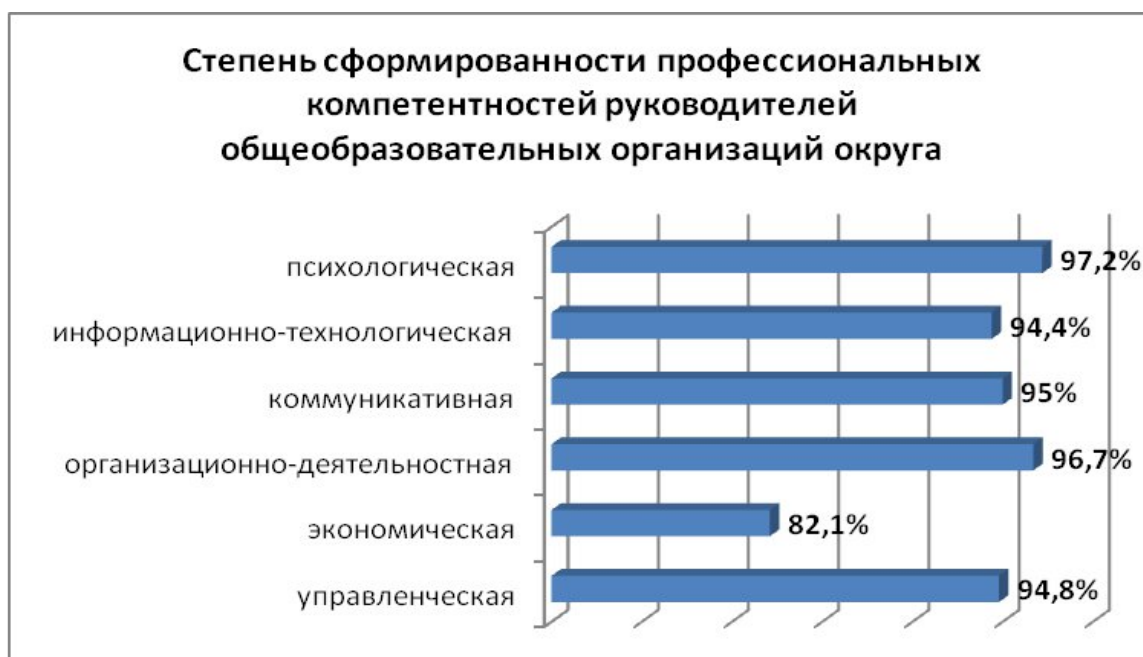
➤ полностью сформированные профессиональные компетенции руководителей ОО в разрезе профессиональных компетентностей;

➤ типичные профессиональные дефициты руководителей ОО как потенциальные риски, влияющие на результативность определенных аспектов управленческой деятельности.

### **Степень сформированности профессиональных компетентностей руководителей общеобразовательной организации округа**

В диаграмме 5 представлена степень сформированности профессиональных компетентностей руководителей общеобразовательных организаций Чукотского автономного округа по шести компетентностям.

Диаграмма 5



Таким образом, по данным диаграммы 5 можно сделать вывод о достаточно высокой степени сформированности профессиональных компетентностей у руководителей общеобразовательных организаций Чукотского автономного округа по всем представленным компетентностям.

### **Сформированные профессиональные компетенции руководителей ОО в разрезе профессиональных компетентностей**

**1. Управленческая компетентность руководителя ОО** состоит из 8 обобщенных компетенций. В таблице 1 представлены результаты диагностики по управленческой компетентности в разрезе уровня владения каждой компетенцией.

Таблица 1

№п/п	Компетенции	Уровни / баллы		
		низкий уровень	достаточный уровень	оптимальный уровень
		от 0 до 5	от 6 до 7	от 8 до 10
1	Обеспечивать разработку программы развития ОО с ориентацией на федеральные, региональные и субрегиональные приоритеты и социальные запросы	4,3%	47%	48,7%
2	Применять методы, технологии и инструменты мониторинга реализации и оценки программ, планов, проектов и результатов деятельности ОО	4,3%	43,6%	52,1%
3	Выполнять коррекцию организации деятельности ОО	3,4%	44,4%	52,1%
4	Проектировать организационную структуру в соответствии с приоритетами ОО	2,6%	50,4%	47%
5	Осуществлять проектное управление при формировании управленческой команды, делегировании полномочий, формировании проектных групп	6,8%	47,9%	45,3%
6	Формировать систему мотивации и стимулирования педагогических и иных работников для реализации приоритетных задач ОО	6,8%	39,3%	53,8%
7	Управлять профессиональным развитием педагогических кадров в форматах непрерывного профессионального образования, включая наставничество	4,3%	34,2%	61,5%
8	Управлять проектами в инновационной, экспериментальной и др. деятельности.	9,4%	50,4%	40,2%

Исходя из данных таблицы 1, можно сделать вывод, что на оптимальном уровне (от 8 до 10 баллов по шкале) владеют управленческой компетентностью, в среднем **50,1%** участников мониторинга, на достаточном уровне (от 6 до 7 баллов по шкале) – **44,7%** участников мониторинга и на низком уровне (от 0 до 4 баллов по шкале) – **5,2%** руководителей.

**2. Экономическая компетентность руководителя ОО** включает 6 обобщенных компетенций. В таблице 2 представлены результаты диагностики по экономической компетентности в разрезе уровня владения каждой компетенцией.

Таблица 2

№п/п	Компетенции	Уровни / баллы		
		низкий уровень	достаточный уровень	оптимальный уровень
		от 0 до 5	от 6 до 7	от 8 до 10
1	Обеспечивать формирование и функционирование системы маркетинга образовательных услуг ОО, ориентированной на требования рынка труда и работодателей, удовлетворение и развитие образовательных запросов обучающихся, их родителей.	17,1%	52,1%	30,8%
2	Осуществлять поиск и привлечение ресурсов, необходимых для обеспечения качества образовательной и иных видов деятельности ОО.	16,2%	44,4%	39,3%
3	Управлять имуществом ОО и его развитием.	16,2%	43,6%	40,2%
4	Организовывать внебюджетную деятельность.	29,9%	46,2%	23,9%
5	Реализовывать меры по предупреждению коррупции в ОО.	6,8%	30,8%	62,4%
6	Оценивать экономическую эффективность деятельности ОО.	21,4%	44,4%	34,2%

Таким образом, на оптимальном уровне владеют экономической компетентностью, в среднем, **38,5%** руководителей, на достаточном уровне – **43,6%** участников мониторинга и на низком уровне – **17,9%**.

**3. Организационно-деятельностная компетентность руководителя ОО** состоит из 8 обобщенных компетенций. В таблице 3 представлены результаты

диагностики по организационно-деятельностной компетентности в разрезе уровня владения каждой компетенцией.

Таблица 3

№п/п	Компетенции	Уровни / баллы		
		низкий уровень	достаточный уровень	оптимальный уровень
		от 0 до 5	от 6 до 7	от 8 до 10
1	Организовывать деятельность по разработке/корректировке образовательных программ в соответствии с нормативными требованиями, в том числе в дистанционном формате.	4,3%	44,4%	51,3%
2	Управлять деятельностью по реализации образовательных программ, в том числе в сетевой форме.	6%	47%	47%
3	Руководить деятельностью по психолого-педагогическому сопровождению обучающихся.	3,4%	39,3%	57,3%
4	Организовывать коррекционную работу и инклюзивное образование.	8,5%	41,9%	49,6%
5	Руководить деятельностью по созданию условий социализации обучающихся и индивидуализации обучения.	0,9%	43,6%	55,5%
6	Организовывать работу по формированию системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов обучающихся.	1,7%	31,6%	66,7%
7	Обеспечивать участие обучающихся в конкурсах, олимпиадах, проектах различного уровня.	0,9%	23,9%	75,2%
8	Руководить деятельностью по проведению мероприятий, стимулирующих творческие и спортивные достижения обучающихся, интерес к научной, творческой и физкультурно-спортивной деятельности.	0,9%	26,5%	72,6%

По данным таблицы 3 можно констатировать следующее, на оптимальном уровне владеют организационно-деятельностной компетентностью, в среднем, 59,4% руководителей, на достаточном уровне – 37,3%, на низком уровне владеют данной компетентностью 3,3% участников мониторинга.

**4. Коммуникативная компетентность руководителя ОО** включает обобщенных 5 компетенций. В таблице 4 представлены результаты диагностики по коммуникативной компетентности в разрезе уровня владения каждой компетенцией.

Таблица 4

№п/п	Компетенции	Уровни / баллы		
		низкий уровень	достаточный уровень	оптимальный уровень
		от 0 до 5	от 6 до 7	от 8 до 10
1	Управлять развитием системы социального партнерства.	6,8%	46,2%	47%
2	Работать в команде при осуществлении разных видов деятельности (проектной, инновационной, экспериментальной и др.).	0,9%	25,6%	73,5%
3	Владеть технологиями диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения.	3,4%	39,3%	57,3%
4	Убеждать, аргументировать свою позицию, применять ораторские приёмы и техники, осуществлять публичное представление результатов своей работы.	1,7%	36,8%	61,5%
5	Организовывать открытые механизмы интерактивного взаимодействия (форум, онлайн-консультация, интерактивные опросы, мнения родителей и т.д.) между всеми участниками образовательных отношений.	12%	39,3%	48,7%

Данные таблицы 4 свидетельствуют о достаточно высокой степени сформированности коммуникативной компетентности у руководителей ОО ЧАО. На оптимальном уровне, в среднем, владеют данной компетентностью 57,6% участников мониторинга, на достаточном уровне – 37,4%, на низком уровне – 5% руководителей.

**5. Информационно-технологическая компетентность руководителя ОО** состоит из 4 компетенций. В таблице 5 представлены результаты диагностики по информационно-технологической компетентности в разрезе уровня владения каждой компетенцией.

Таблица 5

№п/п	Компетенции	Уровни / баллы		
		низкий уровень	достаточный уровень	оптимальный уровень
		от 0 до 5	от 6 до 7	от 8 до 10
1	Создавать и редактировать цифровой контент в разных форматах (текстового	4,3%	31,6%	64,1%

	редактора, редактора электронных таблиц и программ для создания презентаций, специальных программ для работы с графическими изображениями и т.д.).			
2	Использовать сервисы аудио- и видеосвязи, социальные медиа.	4,3%	29,9%	65,8%
3	Организовывать работу по защите персональных данных обучающихся и работников.	5,1%	30,8%	64,1%
4	Организовывать работу по формированию цифровой образовательной среды в ОО.	8,5%	44,4%	47%

Исходя из данных таблицы 5, можно сделать вывод, что на оптимальном уровне владеют информационно-технологической компетентностью, в среднем, **60,2%** участника мониторинга, на достаточном уровне – **34,2%** участника мониторинга, на низком уровне – **5,6%** руководителей.

**6. Психологическая компетентность руководителя ОО** включает 4 компетенции. В таблице 6 представлены результаты диагностики по психологической компетентности в разрезе уровня владения каждой компетенцией.

Таблица 6

№п/п	Компетенции	Уровни / баллы		
		низкий уровень	достаточный уровень	оптимальный уровень
		от 0 до 5	от 6 до 7	от 8 до 10
1	Принимать решения и разрешать возникающие проблемы в условиях неопределенности.	-	40,2%	59,8%
2	Применять методы и приемы по управлению своими эмоциями.	0,9%	32,5%	66,6%
3	Владеть технологиями тайм-менеджмента.	9,4%	44,4%	46,2%
4	Определять причины успешности / неуспешности собственной деятельности, находить варианты решения проблем.	0,9%	41%	58,1%

Таким образом, на оптимальном уровне владеют психологической компетентностью в среднем **57,7%** руководителей, на достаточном уровне – **39,5%** участников мониторинга и на низком уровне – **2,8%**.



В таблице 7 представлены обобщенные данные по сформированным профессиональным компетенциям (**сильные стороны**) руководителей в разрезе профессиональных компетентностей

Таблица 7

<b>Управленческая компетентность руководителя ОО.</b>
Управлять профессиональным развитием педагогических кадров в форматах непрерывного профессионального образования, включая наставничество.
<b>Экономическая компетентность руководителя ОО</b>
Реализовывать меры по предупреждению коррупции в ОО.
<b>Организационно-деятельностная компетентность руководителя ОО</b>
Организовывать работу по формированию системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов обучающихся.
Обеспечивать участие обучающихся в конкурсах, олимпиадах, проектах различного уровня.
Руководить деятельностью по проведению мероприятий, стимулирующих творческие и спортивные достижения обучающихся, интерес к научной, творческой и физкультурно-спортивной деятельности.
<b>Коммуникативная компетентность руководителя ОО</b>
Работать в команде при осуществлении разных видов деятельности (проектной, инновационной, экспериментальной и др.).
Убеждать, аргументировать свою позицию, применять ораторские приёмы и техники, осуществлять публичное представление результатов своей работы.
<b>Информационно-технологическая компетентность руководителя ОО</b>
Создавать и редактировать цифровой контент в разных форматах (текстового редактора, редактора электронных таблиц и программ для создания презентаций, специальных программ для работы с графическими изображениями и т.д.).
Использовать сервисы аудио- и видеосвязи, социальные медиа.
Организовывать работу по защите персональных данных обучающихся и работников.
<b>Психологическая компетентность руководителя ОО</b>
Принимать решения и разрешать возникающие проблемы в условиях неопределенности.
Применять методы и приемы по управлению своими эмоциями.

В таблице 8 представлены профессиональные дефициты руководителей и заместителей руководителей ОО, выявленные в ходе диагностики.

Таблица 8

**Типичные профессиональные дефициты руководителей ОО  
как потенциальные риски, влияющие на результативность определенных аспектов  
управленческой деятельности**

Типичные профессиональные дефициты	Доля респондентов, имеющих профессиональные дефициты
<b>1. Управленческая компетентность руководителя ОО</b>	

Обеспечивать разработку программы развития ОО с ориентацией на федеральные, региональные и субрегиональные приоритеты и социальные запросы.	51,3
Применять методы, технологии и инструменты мониторинга реализации и оценки программ, планов, проектов и результатов деятельности ОО.	47,9
Выполнять коррекцию организации деятельности ОО.	47,8
Проектировать организационную структуру в соответствии с приоритетами ОО.	54,7
Осуществлять проектное управление при формировании управленческой команды, делегировании полномочий, формировании проектных групп.	53
Формировать систему мотивации и стимулирования педагогических и иных работников для реализации приоритетных задач ОО.	46,1
Управлять проектами в инновационной, экспериментальной и др. деятельности.	59,8
<b>2. Экономическая компетентность руководителя ОО</b>	
Обеспечивать формирование и функционирование системы маркетинга образовательных услуг ОО, ориентированной на требования рынка труда и работодателей, удовлетворение и развитие образовательных запросов обучающихся, их родителей.	69,2
Осуществлять поиск и привлечение ресурсов, необходимых для обеспечения качества образовательной и иных видов деятельности ОО.	60,6
Управлять имуществом ОО и его развитием.	59,8
Организовывать внебюджетную деятельность.	76,1
Оценивать экономическую эффективность деятельности ОО.	65,8
<b>3. Организационно-деятельностная компетентность руководителя ОО</b>	
Организовывать деятельность по разработке/корректировке образовательных программ в соответствии с нормативными требованиями, в том числе в дистанционном формате.	48,7
Управлять деятельностью по реализации образовательных программ, в том числе в сетевой форме	53
Руководить деятельностью по психолого-педагогическому сопровождению обучающихся.	42,7
Организовывать коррекционную работу и инклюзивное образование.	50,4
Руководить деятельностью по созданию условий социализации обучающихся и индивидуализации обучения.	44,5
<b>4. Коммуникативная компетентность руководителя ОО</b>	
Управлять развитием системы социального партнерства.	53
Владеть технологиями диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения.	42,7
Организовывать открытые механизмы интерактивного взаимодействия (форум, онлайн-консультация, интерактивные опросы, мнения родителей и т.д.) между всеми участниками образовательных отношений.	51,3
<b>5. Информационно-технологическая компетентность руководителя ОО</b>	
Организовывать работу по формированию цифровой образовательной среды в ОО.	52,9

<b>6. Психологическая компетентность руководителя ОО</b>	
Владеть технологиями тайм-менеджмента.	53,8
Определять причины успешности / неуспешности собственной деятельности, находить варианты решения проблем.	41,9

Продемонстрированные результаты не всегда могут отражать реальную ситуацию, как правило, необходим контекст, в качестве которого в рассматриваемом исследовании выступают данные мониторинга профессиональных дефицитов педагогических работников, которые могут дополнить картину «проблемных зон» в управленческом профиле руководителя.

## *Диагностика профессиональных затруднений руководителей ОО*

*Уважаемый коллега!*

*Просим Вас принять участие в диагностике профессиональных затруднений. Диагностика содержит ряд вопросов, которые способствуют изучению различных аспектов профессиональной деятельности руководителя образовательной организации и направлена на выявление ключевых управленческих проблем.*

*Вам необходимо **оценить** свои потребности в повышении уровня следующих компетентностей:*

- управленческой,*
- экономической,*
- организационно-деятельностной,*
- коммуникативной,*
- информационно-технологической,*
- психологической,*

*по каждой позиции в баллах по шкале от 0 до 10 баллов, где:*

*- от 8 до 10 – оптимальный уровень (знаю, могу, умею, осознаю);*

*- от 6 до 7 баллов – достаточный уровень (осознаю важность, но иногда ощущаю недостаток навыков или знаний);*

*- 5 баллов и ниже – низкий уровень (не очень хорошо разбираюсь в данных вопросах, хотелось бы узнать об этом побольше, и поконкретнее).*

*Для этого Вам необходимо поставить знаки «v» или «+» в соответствующей графе по каждой из указанных ключевых компетентностей.*

*Результаты диагностики будут представлены в обобщенном виде.*

*Заранее благодарим Вас за помощь и сотрудничество!*

### **Часть 1.**

Должность (директор, заместитель директора) \_\_\_\_\_

Возраст (полных лет) \_\_\_\_\_

Общий стаж \_\_\_\_\_, административный стаж \_\_\_\_\_

Квалификационная категория (первая, высшая) \_\_\_\_\_

### **Часть 2. Диагностика**

#### **1. Управленческая компетентность руководителя ОО.**

№ п/п	Компетенции	Баллы		
		низкий уровень	достаточный уровень	оптимальный уровень
		от 0 до 5	от 6 до 7	от 8 до 10

1	Обеспечивать разработку программы развития ОО с ориентацией на федеральные, региональные и субрегиональные приоритеты и социальные запросы			
2	Применять методы, технологии и инструменты мониторинга реализации и оценки программ, планов, проектов и результатов деятельности ОО			
3	Выполнять коррекцию организации деятельности ОО			
4	Проектировать организационную структуру в соответствии с приоритетами ОО			
5	Осуществлять проектное управление при формировании управленческой команды, делегировании полномочий, формировании проектных групп			
6	Формировать систему мотивации и стимулирования педагогических и иных работников для реализации приоритетных задач ОО			
7	Управлять профессиональным развитием педагогических кадров в форматах непрерывного профессионального образования, включая наставничество			
8	Управлять проектами в инновационной, экспериментальной и др. деятельности.			

## 2. Экономическая компетентность руководителя ОО

№ п/п	Компетенции	Баллы		
		низкий уровень	достаточный уровень	оптимальный уровень
		от 0 до 5	от 6 до 7	от 8 до 10
1	Обеспечивать формирование и функционирование системы маркетинга образовательных услуг ОО, ориентированной на требования рынка труда и работодателей, удовлетворение и развитие образовательных запросов обучающихся, их родителей.			
2	Осуществлять поиск и			

	привлечение ресурсов, необходимых для обеспечения качества образовательной и иных видов деятельности ОО.			
3	Управлять имуществом ОО и его развитием.			
4	Организовывать внебюджетную деятельность.			
5	Реализовывать меры по предупреждению коррупции в ОО.			
6	Оценивать экономическую эффективность деятельности ОО.			

### 3. Организационно-деятельностная компетентность руководителя ОО

№ п/п	Компетенции	Баллы		
		низкий уровень	достаточный уровень	оптимальный уровень
		от 0 до 5	от 6 до 7	от 8 до 10
1	Организовывать деятельность по разработке/корректировке образовательных программ в соответствии с нормативными требованиями, в том числе в дистанционном формате.			
2	Управлять деятельностью по реализации образовательных программ, в том числе в сетевой форме.			
3	Руководить деятельностью по психолого-педагогическому сопровождению обучающихся.			
4	Организовывать коррекционную работу и инклюзивное образование.			
5	Руководить деятельностью по созданию условий социализации обучающихся и индивидуализации обучения.			
6	Организовывать работу по формированию системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов обучающихся.			
7	Обеспечивать участие обучающихся в конкурсах, олимпиадах, проектах различного уровня.			
8	Руководить деятельностью по			

	проведению мероприятий, стимулирующих творческие и спортивные достижения обучающихся, интерес к научной, творческой и физкультурно-спортивной деятельности.			
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

#### 4. Коммуникативная компетентность руководителя ОО

№ п/п	Компетенции	Баллы		
		низкий уровень	достаточный уровень	оптимальный уровень
		от 0 до 5	от 6 до 7	от 8 до 10
1	Управлять развитием системы социального партнерства.			
2	Работать в команде при осуществлении разных видов деятельности (проектной, инновационной, экспериментальной и др.).			
3	Владеть технологиями диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения.			
4	Убеждать, аргументировать свою позицию, применять ораторские приёмы и техники, осуществлять публичное представление результатов своей работы.			
5	Организовывать открытые механизмы интерактивного взаимодействия (форум, онлайн-консультация, интерактивные опросы, мнения родителей и т.д.) между всеми участниками образовательных отношений.			

#### 5. Информационно-технологическая компетентность руководителя ОО

№ п/п	Компетенции	Баллы		
		низкий уровень	достаточный уровень	оптимальный уровень
		от 0 до 5	от 6 до 7	от 8 до 10
1	Создавать и редактировать цифровой контент в разных форматах (текстового редактора, редактора электронных таблиц и программ для создания			

	презентаций, специальных программ для работы с графическими изображениями и т.д.).			
2	Использовать сервисы аудио- и видеосвязи, социальные медиа.			
3	Организовывать работу по защите персональных данных обучающихся и работников.			
4	Организовывать работу по формированию цифровой образовательной среды в ОО.			

## 6. Психологическая компетентность руководителя ОО

№ п/п	Компетенции	Баллы		
		низкий уровень	достаточный уровень	оптимальный уровень
		от 0 до 5	от 6 до 7	от 8 до 10
1	Принимать решения и разрешать возникающие проблемы в условиях неопределенности.			
2	Применять методы и приемы по управлению своими эмоциями.			
3	Владеть технологиями тайм-менеджмента.			
4	Определять причины успешности / неуспешности собственной деятельности, находить варианты решения проблем.			