




**ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ РАБОТА ДЛЯ
ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ
КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ:
ОПЫТ АПРОБАЦИИ, РЕЗУЛЬТАТЫ**

*Мотуренко Наталья Витальевна, к.п.н.,
заместитель начальника управления аттестации руководящих кадров
ГАОУ ДПО «Московский центр развития кадрового потенциала образования»*



**КОМПЕТЕНТНЫЙ
РУКОВОДИТЕЛЬ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ**

**Профессиональные
компетенции**

- управление кадрами
- управление ресурсами
- управление процессами
- управление результатами
- управление информацией

**Базовые
компетенции**

- системное мышление
- качество и скорость обработки информации
- аргументация
- ответственность
- мотивация и ориентация на результат
- эмоциональный интеллект

Профессиональные компетенции

- управление кадрами

- организация эффективной кадровой политики
- обеспечение развития кадрового потенциала
- формирование и развитие структуры управления
- создание управленческой команды и делегирование полномочий
- установление эффективных коммуникаций

- управление ресурсами

- регулирование ресурсного обеспечения
- формирование системы оплаты труда и материального стимулирования
- организация закупочной деятельности
- мониторинг и оценка ресурсов, управление финансовыми рисками
- обеспечение мер по выполнению государственного задания

- управление процессами

- проектирование стратегии развития
- обеспечение разработки и реализации программ
- управление процессами, формирование образовательной среды
- регулирование организационно-методической деятельности
- создание безопасных условий

- управление результатами

- проектирование образовательных результатов
- организация ВСОКО
- обеспечение внешней оценки качества образовательных результатов
- обеспечение достижения целей по установленным показателям
- управление по результатам

- управление информацией

- обеспечение нормативного регулирования внутренних и внешних информационных потоков
- формирование внутреннего информационного пространства
- управление информационными коммуникациями
- использование информационно-аналитических систем

ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ЧАСТЬ 1 диагностической работы

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Предмет оценки:

компоненты компетенций:
знания, умения, навыки и опыт их применения, необходимый руководителю для реализации целей и задач, которые на него возложены по управлению образовательной организацией

Инструмент оценки:

автоматизированные тестовые задания закрытого типа

Цель проведения оценки:

определение сформированности основных профессиональных компетенций, определяющих ресурс для принятия эффективных управленческих решений

Планируемый результат:

определение степени готовности к реализации и развитию основных управленческих функций

Непосредственные результаты:

установление соответствия уровня теоретической и практической подготовки руководителя образовательной организации требованиям к данной должности

Опосредованные результаты:

выявление дефицитов теоретической и практической подготовки к исполнению функций руководителя

Часть 1 состоит из 15 тестовых заданий для оценки компонентов (знания, умения, навыки) управленческих компетенций и способности их реализовать в решении управленческих задач.

ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

компонентов (знания, умения, навыки) управленческих компетенций и способность их применять в решении простых (типичных) управленческих задач

- **ФОРМА** : тест
- **ФОРМАТ**: задания закрытого типа
- **ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАДАНИЙ**: вопросы заданий теста составлены с учетом действующей нормативной правовой базы, обеспечивающей функционирование системы образования.

Все ответы на задания теста имеют обязательное нормативное обоснование, что исключает субъективность трактовки вопроса и оценивания ответа.

- **ХАРАКТЕРИСТИКА ОЦЕНИВАНИЯ**:

знает/не знает

Вопрос	Варианты ответов	Обоснование
Имеет ли право администрация школы перевести ученика в другой класс в параллели без согласия родителей по причине создания данным ребенком и его родителями конфликтной обстановки в классе?	<ul style="list-style-type: none"> – <u>администрация образовательной организации вправе перевести ученика в другой класс в параллели без согласия родителей, если такое согласие не требуется в соответствии с локальным актом образовательной организации</u> – осуществить перевод обучающегося самостоятельно образовательная организация не вправе – решение о переводе ребенка в другой класс принимается только родителями 	В соответствии с п. 2 ст. 30 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ "Об образовании в РФ" образовательная организация принимает локальные нормативные акты по основным вопросам организации и осуществления образовательной деятельности, в том числе регламентирующие правила перевода обучающихся между классами.

УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ по итогам выполнения части 1 диагностической работы

УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ	СОСТАВЛЯЮЩИЕ КОМПОНЕНТЫ (ИНДИКАТОРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ)	КОЛ-ВО БАЛЛОВ	% УЧАСТНИКОВ, ВЫПОЛНИВШИХ РАБОТУ НА ЗАЯВЛЕННОМ УРОВНЕ
Высокий	Руководитель знает и умело использует нормативные правовые акты для принятия управленческих решений в стандартных и нестандартных ситуациях управления кадрами, ресурсами, процессами, результатами и информацией. Видит риски принятия решений и умеет нести за них ответственность.	от 13 до 15	2 %
Базовый	Руководитель знает и использует нормативные правовые акты для принятия управленческих решений в различных ситуациях управления кадрами, ресурсами, процессами, результатами и информацией. Не всегда видит риски принятых решений.	от 8 до 12	98 %
Низкий	Руководитель поверхностно знает нормативные правовые акты. Принимает интуитивные решения. Не может просчитать риски и последствия принятых решений.	< 8	0%

Обобщенные выводы:

- более 50% тестируемых успешно справились с 70% заданий части 1;
- высокий уровень сформированности компонентов управленческих компетенций: управление информацией – освоены 61,2% элементов содержания, управление результатами – освоены 60,4% элементов содержания, управление кадрами – освоены 51,8% элементов содержания;
- недостаточный уровень сформированности компонентов управленческих компетенций: управление ресурсами – освоены 42,7% элементов содержания, управление процессами – освоены 37% элементов содержания;
- наиболее высокий процент отвечаемости на задания репродуктивного характера с выбором ответа (одного или нескольких);
- наиболее сложными оказались задания на установление последовательности и соотнесение, что обнаруживает дефицит сформированности базовых компетенций.

ЗАДАНИЯ, ВЫЗВАВШИЕ ЗАТРУДНЕНИЯ В ЧАСТИ 1 диагностической работы

Задания на установление последовательности			Задания на сопоставление	
Справились 27% тестируемых			Справились 8,6% тестируемых	
вариант	задание	% выполнения	задание	% выполнения
1	3	16,3 %	9	0,8 %
2	10	46,8 %	3	17,6 %
3	1	22,3 %	5	0,4 %
4	5	27,6 %	10	5,2%
5	5	31,2%	15	2,2%
6	5	28,1 %	9	22,9 %
7	11	0%	15	19,7%
8	7	44%	9	0%

ПРИМЕР:

Установите соответствие между коллегиальными органами управления ОО и их участием в разработке/согласовании нормативных локальных актов образовательной организации:

Список А:

- А) Педагогический совет;
- Б) Управляющий совет;
- В) Общее собрание работников ОО

Список Б:

1. порядок проведения выездных мероприятий;
2. список учебников, используемых в ОО;
3. правила внутреннего трудового распорядка;
4. порядок расчета стоимости платных услуг;
5. образовательная программа ОО;
6. коллективный договор;
7. план повышения квалификации педагогических работников образовательной организации;
8. формы промежуточной аттестации обучающихся.

ТЕМЫ, ВЫЗВАВШИЕ ЗАТРУДНЕНИЯ В ЧАСТИ 1 диагностической работы

Правовое регулирование трудовых отношений. Заключение и расторжение трудовых договоров с педагогическими работниками.

ПРИМЕР:

«Вы – директор школы. В школе уволился учитель русского языка, и другого учителя русского языка нет. Вы знаете, что учитель Иванова П.И., согласно полученному образованию, имеет две квалификации: учитель информатики и учитель русского языка. В настоящее время Иванова работает учителем информатики и имеет 18 часов учебной нагрузки. Вы решили временно дать Ивановой (с ее согласия) 8 часов русского языка. Каким способом Вы это оформите?»

Организация закупочной деятельности. Планирование закупок в соответствии с потребностями образовательной организации и оценка их эффективности.

ПРИМЕР:

«Необходимо ли заключать дополнительное соглашение к контракту в случае замены исполнителем обеспечения исполнения контракта при условии, если в ходе исполнения контракта исполнителем заказчику было направлено обеспечение исполнения контракта, уменьшенное на размер выполненных обязательств, предусмотренных контрактом?»

**Базовые
компетенции**

- системное мышление

- умение выявлять закономерности и формировать целостное понимание ситуации в любых условиях;
- умение систематизировать и структурировать информацию через анализ причинно-следственных связей.

- качество и скорость обработки информации

- умение эффективно работать с большим объемом информации, представленной в различных форматах;
- умение качественно собирать и обрабатывать информацию из нескольких источников;
- умение учитывать ключевую информацию текста или сообщения собеседника, анализировать ее с точки зрения различных позиций, гибко оперировать информацией.

- аргументация

- умение формулировать убедительные аргументы, основанных на фактах;
- умение четко и последовательно доносить свои идеи, опираясь на конкретные примеры, строя доказательство с опорой на ключевые тезисы логики оппонента.

- ответственность

- умение выполнять взятые на себя обязательства;
- объективно соотносить результаты деятельности со своими способностями, усилиями.

- мотивация и ориентация на результат

- умение ставить перед собой амбициозные цели;
- умение провести самооценку уровня достижения задач и измерение конкретных результатов.

- эмоциональный интеллект

- способность понимать намерения и интерпретировать поведение людей в разнообразных ситуациях;
- умение влиять на людей.

ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ЧАСТЬ 2 диагностической работы

БАЗОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Предмет оценки:

когнитивные способности, определяющие эффективность управленческой деятельности

Инструмент оценки:

автоматизированные кейсовые задания закрытого типа

Цель проведения оценки:

определение уровня сформированности основных компонентов профессиональных компетенций, определяющих управленческий потенциал руководителя образовательной организации

Планируемый результат:

определение степени выраженности управленческого потенциала, необходимого для решения профессиональных задач в среднесрочной и долгосрочной перспективе

Непосредственные результаты:

определение уровня сформированности когнитивных способностей

Опосредованные результаты:

выявление дефицитов когнитивного развития

Часть 2 состоит из 3 кейс-заданий для оценки уровня системного мышления и качества обработки информации.

ОЦЕНКА БАЗОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

- **ЦЕЛЬ:** оценка уровня сформированности компонентов управленческого потенциала, позволяющих прогнозировать успешность руководителя в решении профессиональных задач в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

- **ФОРМА:** кейс-задание

- **ФОРМАТ:** закрытого типа

- **ХАРАКТЕРИСТИКА КЕЙСА:**

кейс имеет текст и задание к нему, а также поле для внесения ответов.

- **ХАРАКТЕРИСТИКА ОЦЕНИВАНИЯ:**

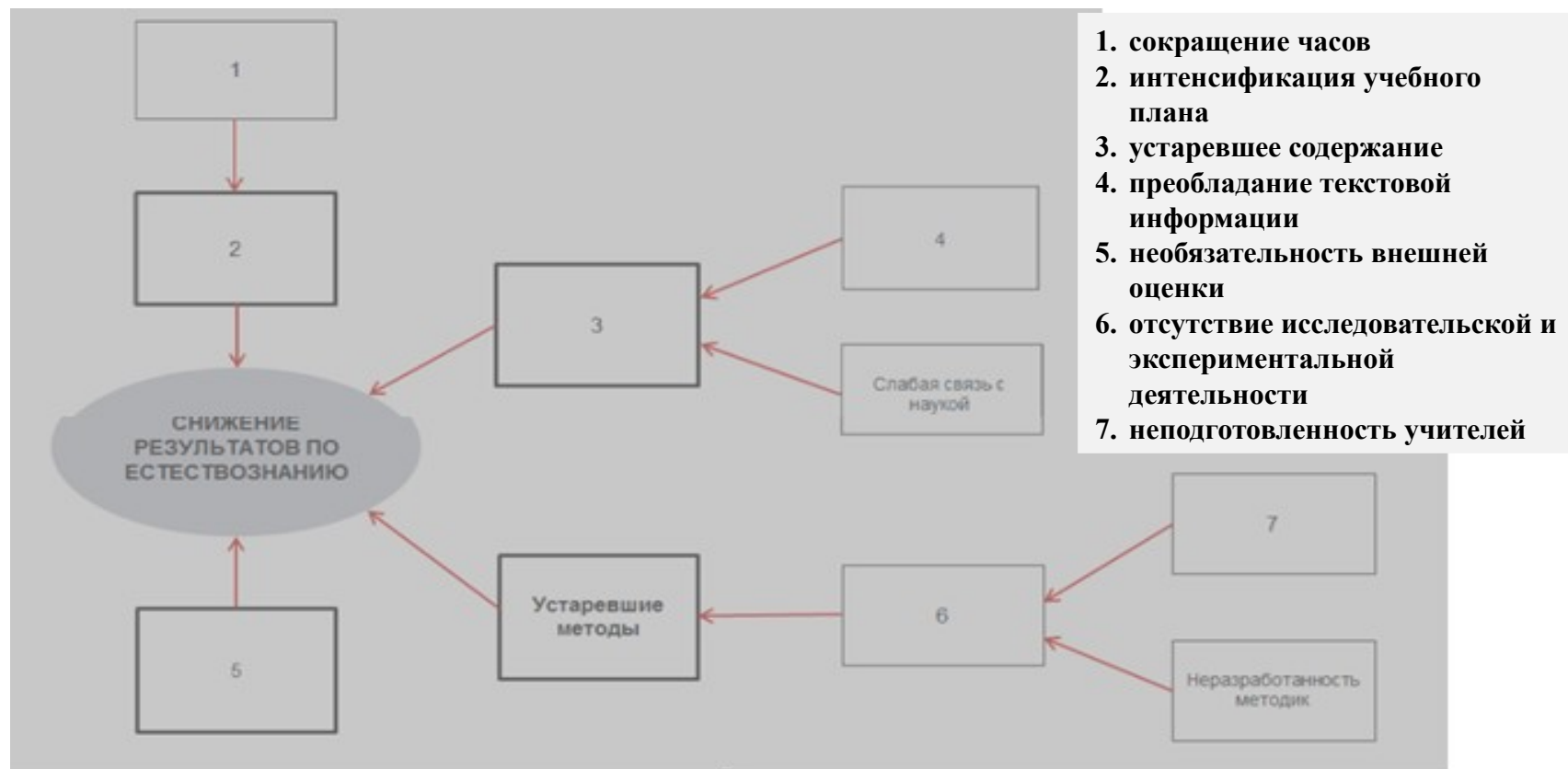
знает/не знает/знает фрагментарно

ПРИМЕР КЕЙСА - ЗАДАНИЯ

- Задание:

Прочитайте текст научного исследования, который описывает причины снижения результатов по естествознанию в международном исследовании PISA. В данном исследовании проверяются учебные достижения школьников на основе практикоориентированных заданий, отличающихся от традиционных заданий российских учебников.

Проанализируйте текст и заполните пустые ячейки схемы.



УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ БАЗОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ по итогам выполнения части 2 диагностической работы

УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ	СОСТАВЛЯЮЩИЕ КОМПОНЕНТЫ (ИНДИКАТОРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ)	КОЛ-ВО БАЛЛОВ/ % УЧАСТНИКОВ, ВЫПОЛНИВШИХ РАБОТУ НА ЗАЯВЛЕННОМ УРОВНЕ
Высокий	<p>Руководитель владеет высокой скоростью когнитивной обработки информации, выбирает наиболее рациональные стратегии решения аналитических задач и умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> • выявлять закономерности и формировать целостное понимание ситуации в условиях недостатка информации; • систематизировать и структурировать информацию через анализ причинно-следственных связей; • анализировать большой объем числовой и статистической информации, представленной в различных графических форматах; • критически оценивать достоверность и обоснованность выводов в условиях недостатка информации; • выявлять верные тенденции и закономерности, описанные в цифрах. 	от 29 до 36 / 30,5%
Базовый	<p>Руководитель умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> • выявлять основные закономерности, но при структурировании информации не учитывает всю совокупность факторов, может ошибаться при выделении системообразующих элементов. • обрабатывать числовую и статистическую информацию, анализируя отдельно взятые таблицы, схемы, графики, диаграммы, но в сложных случаях, требующих совместного анализа различных форматов графического представления данных, делает неверные умозаключения, а также допускает ошибки при оценке достоверности и обоснованности выводов в условиях недостатка информации и временных ограничений. 	от 18 до 27/ 46,2%

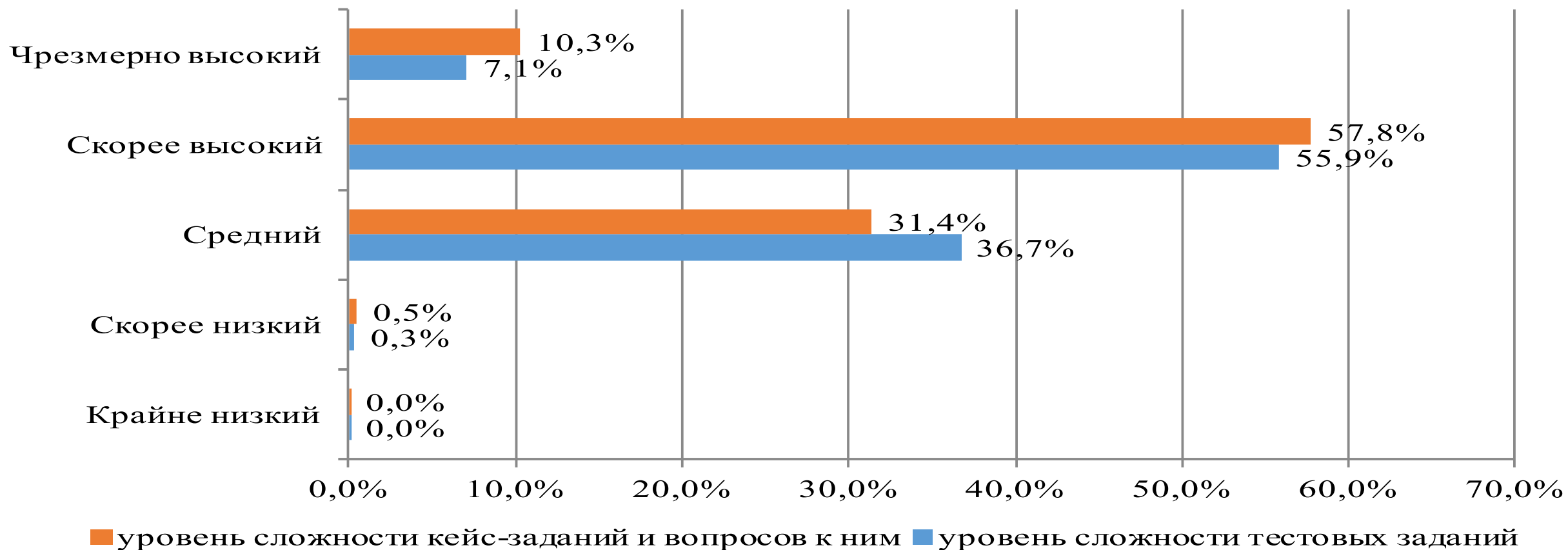
УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ БАЗОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ по итогам выполнения части 2 диагностической работы

УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ	СОСТАВЛЯЮЩИЕ КОМПОНЕНТЫ (ИНДИКАТОРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ)	КОЛ-ВО БАЛЛОВ/ % УЧАСТНИКОВ, ВЫПОЛНИВШИХ РАБОТУ НА ЗАЯВЛЕННОМ УРОВНЕ
Низкий	<p>Руководитель ошибается в выявлении закономерностей и в установлении причинно-следственных связей. Анализирует ситуацию фрагментарно, допуская логические ошибки. Не умеет структурировать информацию, не формирует целостное понимание ситуации.</p> <p>Руководитель допускает логические ошибки при обработке числовой и статистической информации. Не умеет собирать и анализировать информацию из различных источников. Не умеет критически оценивать достоверность и обоснованность выводов. Имеет низкую скорость когнитивной обработки информации, не умеет выбирать рациональные стратегии решения аналитических задач.</p>	от 0 до 17 / 23,3%

Обобщенные выводы: большинство респондентов допускают неверные умозаключения в сложных ситуациях, требующих

- сбора и анализа информации из различных источников;
- высокой скорости когнитивной обработки информации;
- совместного анализа данных, представленных в различных графических форматах;
- критической оценки достоверности и обоснованности выводов, умения выявлять закономерности и формировать целостное понимание ситуации в условиях недостатка информации;
- выбора наиболее рациональных стратегий решения аналитических задач.

Уровень сложности заданий



ПЕРСПЕКТИВА ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ БАЗОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

ПРИМЕР ЗАДАНИЯ

К директору школы поступила информация, что некое сетевое издание использовало в одной из статей недостоверные факты, порочащие репутацию школы. Недостоверность фактов была очевидной, и директор направил в редакцию официальное обращение с требованием публичного опровержения указанных фактов. Какие из утверждений в отношении данной ситуации Вы считаете правомочными?

–действия директора правомочны; он вправе требовать опровержения не соответствующих действительности фактов как лично, так и представляя интересы школы

–директор вправе требовать опровержения, но издание может отказать в публикации опровержения, если будет располагать доказательствами того, что упоминаемые факты все-таки соответствуют действительности

–директор не вправе обращаться с требованием публикации опровержения до тех пор, пока не докажет в судебном порядке недостоверность опровергаемых фактов

ПРОЕКТ

Утвержден
приказом Министерства
труда и социальной защиты
Российской Федерации
от "___" _____ 2020 г. N___

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ

Руководитель образовательной организации

(управление дошкольной образовательной

организацией и общеобразовательной организацией)

3.2.4. Трудовая

функция

Наименование	Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования
--------------	--

Необходимые умения

Обеспечивать взаимодействие с учредителем образовательной организации, родителями/законными представителями обучающихся, органами государственной власти и органами местного самоуправления, профсоюзными организациями, представителями СМИ, социальными партнерами общеобразовательной организации

ПЕРСПЕКТИВА ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ БАЗОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

ПРИМЕР КЕЙС - ЗАДАНИЯ

• Задание:

Прочитайте текст научного исследования, который описывает причины снижения результатов по естествознанию в международном исследовании PISA. В данном исследовании проверяются учебные достижения школьников на основе практикоориентированных заданий, отличающихся от традиционных заданий российских учебников.

Проанализируйте текст и заполните пустые ячейки схемы.



ПРОЕКТ

Утвержден

приказом Министерства

труда и социальной защиты

Российской Федерации

от "___" _____ 2020 г. N___

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ

Руководитель образовательной организации

(управление дошкольной образовательной

организацией и общеобразовательной организацией)

3.2.1. Трудовая

функция

Наименование

Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации

Необходимые умения

Анализировать, адаптировать и применять национальный и международный опыт, практики и технологии разработки и реализации образовательных программ, требования российских и международных стандартов в области качества образования