



**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"> <li>– <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></li> <li>– осуществить перевод обучающегося самостоятельно образовательная организация не вправе</li> <li>– решение о переводе ребенка в другой класс принимается только родителями</li> </ul> | 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. <b>Видит риски принятия решений и умеет нести за них ответственность.</b> | 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. <b>Не всегда видит риски принятых решений.</b>  | 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 ответственности 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:**

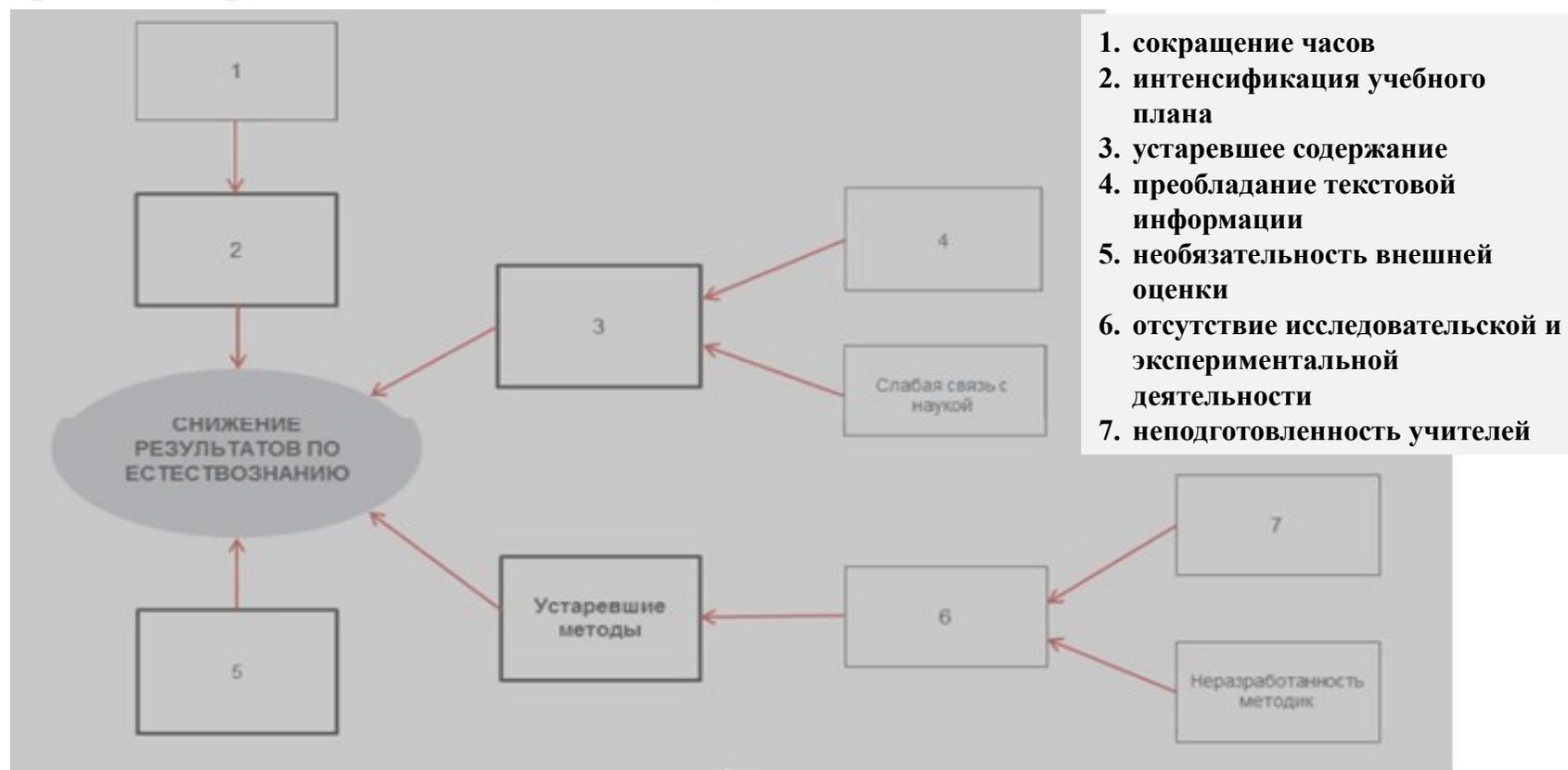
знает/не знает/знает фрагментарно

## 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/<br>% УЧАСТНИКОВ,<br>ВЫПОЛНИВШИХ РАБОТУ НА ЗАЯВЛЕННОМ УРОВНЕ |
|------------------------------|---|--|
| <b>Высокий</b>               | <p>Руководитель владеет высокой скоростью когнитивной обработки информации, выбирает наиболее рациональные стратегии решения аналитических задач и умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• выявлять закономерности и формировать целостное понимание ситуации в условиях недостатка информации;</li> <li>• систематизировать и структурировать информацию через анализ причинно-следственных связей;</li> <li>• анализировать большой объем числовой и статистической информации, представленной в различных графических форматах;</li> <li>• критически оценивать достоверность и обоснованность выводов в условиях недостатка информации;</li> <li>• выявлять верные тенденции и закономерности, описанные в цифрах.</li> </ul> | от 29 до 36 /<br>30,5%   |
| <b>Базовый</b>               | <p>Руководитель умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• выявлять основные закономерности, но при структурировании информации не учитывает всю совокупность факторов, может ошибаться при выделении системообразующих элементов.</li> <li>• 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.</li> </ul>   | от 18 до 27/<br>46,2%  |

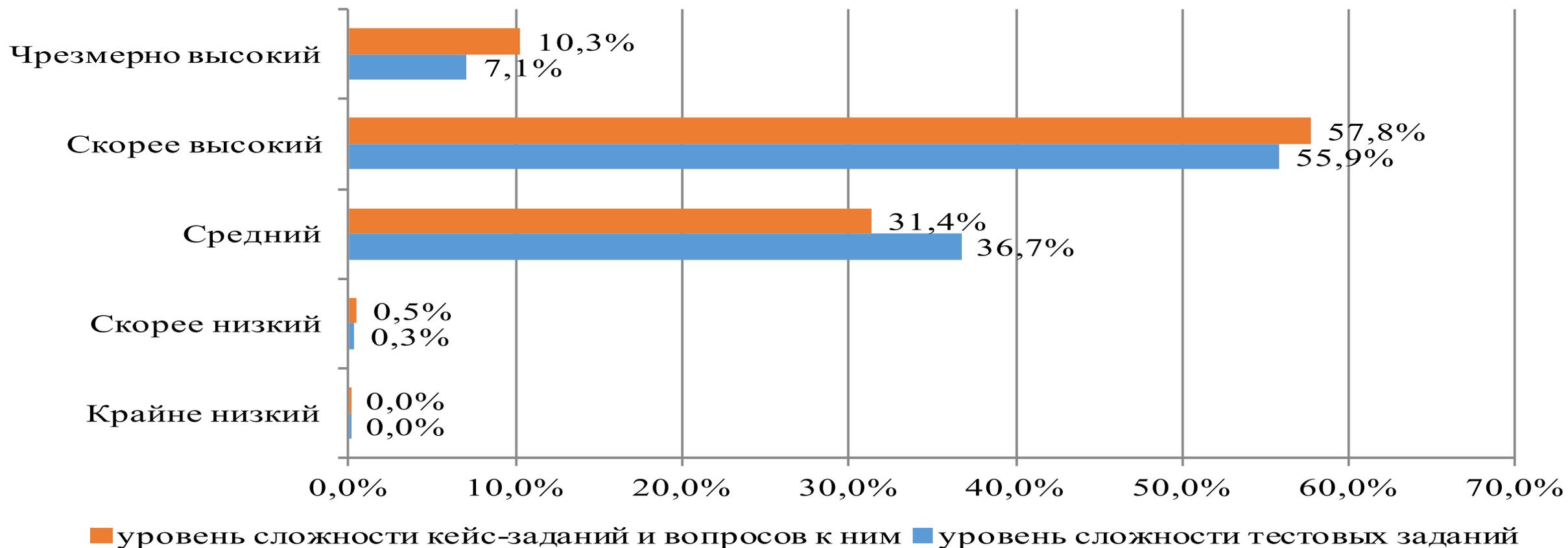
# УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ БАЗОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ по итогам выполнения части 2 диагностической работы

| УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ | СОСТАВЛЯЮЩИЕ КОМПОНЕНТЫ (ИНДИКАТОРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ)  | КОЛ-ВО БАЛЛОВ/<br>% УЧАСТНИКОВ,<br>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 /<br>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