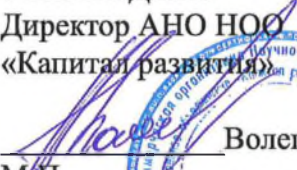


УТВЕРЖДЕНО

Директор АНО НОО
«Капитал развития»


Волегова Н.В.

М.П.

24.02.22

(дата)



**Аналитический отчет ЦОПМКП о результатах диагностических
(оценочных) процедур, о выявленных профессиональных дефицитах
руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных
организаций Косинского муниципального округа**

Исполнители:

Красноборов М.А., руководитель ЦОПМКП, кандидат социологических наук

Гавриков О.В., заместитель руководителя ЦОПМКП

Кирсанов Е.А., технический эксперт ЦОПМКП

Пермь - 2022

Оглавление	
Аннотация	3
Общие сведения об участниках диагностики профессиональных дефицитов и профессионального уровня руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций Косинского муниципального округа	7
Обобщенные результаты участников диагностики профессиональных дефицитов и профессионального уровня руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций Косинского муниципального округа	7
Затруднения участников диагностики, обуславливающие типовые профессиональные дефициты руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций Косинского муниципального округа	19
Заключение и рекомендации	28

Аннотация

Настоящий аналитический отчет подготовлен по результатам диагностических (оценочных) процедур нацеленных на выявление профессиональных дефицитов руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций Пермского края в 2021 году. Мониторинг проводился центром оценки профессионального мастерства и квалификации педагогов в 2021г. в рамках реализации регионального проекта «Современная школа» и Концепции региональной системы мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций Пермского края на 2021–2024 годы.

Цель проведения диагностики – выявление типовых профессиональных дефицитов и профессионального уровня руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций.

Задачи проведения диагностики:

- оценка профессиональных компетенций управленческих кадров, обеспечивающих реализацию основных образовательных программ общего среднего образования;

- оценка квалификационного уровня управленческих кадров, обеспечивающих реализацию основных образовательных программ общего среднего образования;

Категории участников диагностики: руководители общеобразовательных организаций, заместители руководителей общеобразовательных организаций, руководители структурных подразделений (филиалов), кандидаты в кадровый резерв – всего 3 участника из общеобразовательных организаций Косинского МО.

Процедура диагностики проходила в очном формате с использованием ЭО и ДОТ, выполнение заданий проводилось на платформе ЦОПМКП (moodle.trueteacher.ru), в период с 10.11.2021 г. по 03.12.2021 г. в соответствии с регламентом проведения диагностики. В ходе диагностики участники выполнили по 54 тестовых заданий, 6 кейс-заданий, 1 творческое задание в виде эссе, и тест на выявление сильных сторон и профессиональных ограничений.

Диагностика включала в себя оценку уровня сформированности трех видов компетентностей в соответствии с Моделью компетенций руководителей и заместителей руководителей общеобразовательной организации, разработанной экспертами ЦОПМКП:

- отраслевая «предметная компетентность», которая включает в себя правовую, финансово-хозяйственную и общепедагогическую;

- управленческая компетентность, включает компетентность в управлении результатами, человеческими ресурсами и образовательной системой;

- личностная компетентность.

Уровень сформированности определяется для каждой представленной компетентности в отдельности по четырем количественным показателям.

Функциональный уровень - компетенции сформированы на высоком (функциональном) уровне: решение задач профессиональной деятельности на основе передового (в том числе собственного) опыта. Рекомендуется к аттестации и включению в управленческий и/или экспертный, и/или кадровый резерв (80% верных ответов).

Рефлексивный уровень – компетенции сформированы на повышенном (рефлексивном) уровне: решение задач профессиональной

деятельности в нестандартных условиях. Рекомендуется включение в систему профессионального роста и повышение квалификации по определенным группам компетенций (79-65% верных ответов).

Формальный уровень – компетенции сформированы на базовом уровне: решение стандартных задач профессиональной деятельности. Требуется включение в систему профессионального роста и повышение квалификации по определенным группам компетенций (64%-51% верных ответов).

Низкий уровень – компетенции сформированы на низком уровне. Требуется повторное прохождение теста после повышения квалификации по определенным группам компетенций (менее 50% верных ответов).

Результаты диагностики доступны участникам в виде протокола прохождения диагностики, который содержит процент верных ответов по каждому блоку. Также результаты представляются в виде двух индивидуальных диаграмм с расшифровкой, первая – радар сформированности компетенций, вторая – личностный профиль руководителя.

Направление использования результатов диагностики зависит от уровня освоения компетенций. Индивидуальные результаты, которые доступны только участникам диагностики, могут быть представлены комиссии при прохождении аттестации, работодателю при приеме на работу, а также для формирования индивидуальной траектории профессионального развития. Средние значения полученные по результатам обработки баллов и выявленные типовые профессиональные дефициты могут быть использованы при мониторинге эффективности деятельности руководителей образовательных организаций, для совершенствования системы научно-методического сопровождения и

дополнительного профессионального образования, а также как инструмент принятия решений по управлению качеством образования.

Источниками для проведения анализа являются:

- результаты выполненных участниками диагностики заданий;
- отчетные формы по каждому тесту для формирования статистических данных;
- контекстные данные об участниках, полученные из анкеты участника диагностики;
- экспертные оценки результатов выполнения блока «Эссе».

Анализ результатов диагностики проводился по следующим направлениям:

- определение уровней владения отраслевыми «предметными» и управленческими компетенциями;
- систематизация затруднений, которые обуславливают результаты участников диагностики;
- анализ профессиональных дефицитов участников диагностики.

Аналитический отчет включает количественные показатели, выводы и комментарии, характеризующие результаты по каждому из направлений, содержит текстовую и графическую информацию (графики, диаграммы), таблицы для обеспечения наглядности представляемых данных.

Общие сведения об участниках диагностики профессиональных дефицитов и профессионального уровня руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций Косинского муниципального округа

Общее количество участников диагностики составило 3 человека из них один руководитель, один заместитель руководителя и один представитель вспомогательного управленческого персонала из общеобразовательных организаций **Косинского муниципального округа**.

По стажу руководящей работы в образовании опыт менее 5 лет имеет 100% участников.

Интересным является тот факт, что большинство участников обладает опытом педагогической деятельности от 10 до 20 лет (2 человека) и что отсутствуют руководители, не имеющие педагогического стажа. Более того, все участники имеют высшее педагогическое образование, что показывает соответствие требованиям квалификации к уровню образования участников.

Обобщенные результаты участников диагностики профессиональных дефицитов и профессионального уровня руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций Косинского муниципального округа

Максимальный возможный балл за выполнение каждого блока заданий по 6 компетенциям – 32, по 3 балла за 1 тестовое задание и 5 баллов за верное выполнение кейс-задачи. Максимальный балл за выполнение творческого задания в виде эссе – 8 баллов. В сумме участник мог набрать 200 баллов, уровень сформированности каждой из

компетенций оценивается отдельно. Проходной процент верно выполненных заданий составляет 50%. Критерии сформированности компетенций по уровням представлены в Таблице 1.

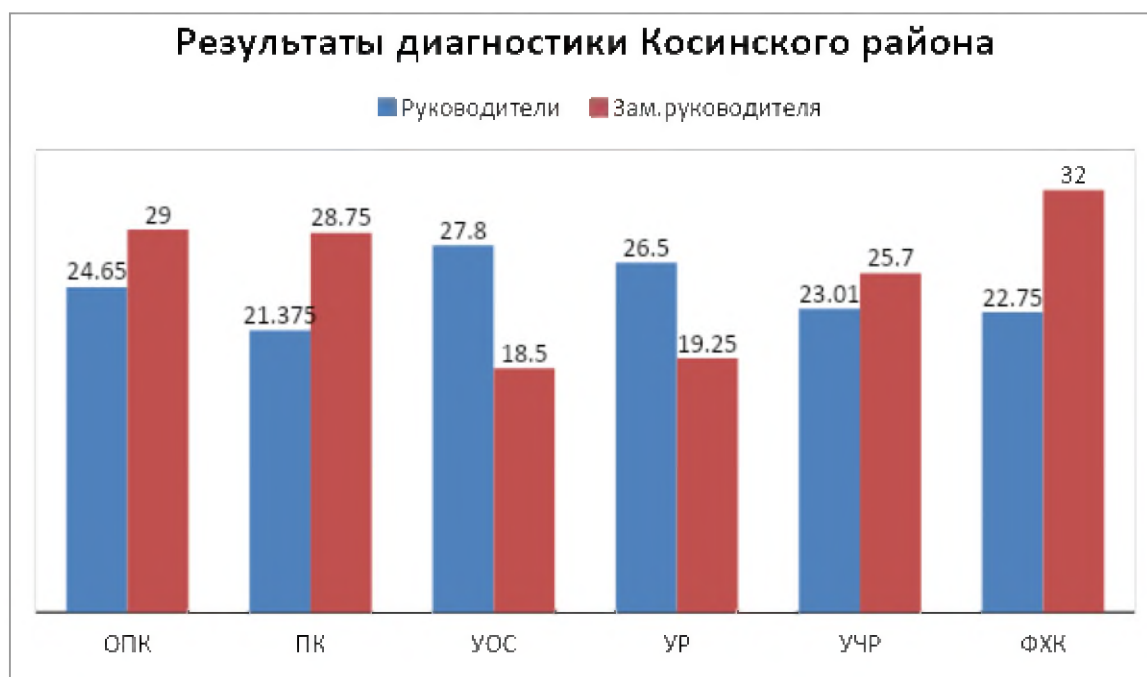
Таблица 1. Оценка уровня сформированности профессиональных компетенций

Группы компетенций/ компетентность	Компетентности	Максимальное количество баллов		
		Тестовые задания	Кейс-задания	Эссе
1. ПрК «Отраслевая» (предметная) компетентность	ПК_Правовая компетентность	27	5	8
	ФХК_Финансово-хозяйственная компетентность	27	5	
	ОПК_Общепедагогическая компетентность	27	5	
2. УК (Управленческая компетентность)	УОС_Компетентность в управлении образовательной системой	27	5	
	УЧР_Компетентность в управлении человеческими ресурсами	27	5	
	УР_Компетентность в управлении результатами	27	5	
ИТОГО, баллов		162	30	8
ВСЕГО, баллов		200		

По итогам выполнения всех блоков были получены следующие результаты. Один участник успешно справился с 79-65% заданий (Рефлексивный уровень), двое - имеют более 80% верных ответов (Функциональный уровень). Важно заметить, что среди представителей общеобразовательных организаций Косинского МО нет участников, которые выполнили менее 50% заданий всех разделов диагностики. При этом, несмотря на обобщенные данные, результат за отдельную компетенцию может быть выше или ниже среднего значения.

Руководители и заместители руководителей общеобразовательных организаций, принявшие участие в диагностике, лучше справились с заданиями, которые связаны с общепедагогической и финансово-хозяйственной компетентностью, средний балл за выполнение данных блоков составил 26.1 и 25.8 соответственно. Сложности у участников вызвали блоки вопросов, которые касаются управления человеческими ресурсами и правовой компетентности (Диаграмма 1).

Диаграмма 1. Результат выполнения всех типов заданий участниками по 6 группам компетенций



Первый блок диагностической работы касался компетенций в рамках отраслевой «предметной» компетентности руководителя и включал в себя правовую, финансово-хозяйственную и общепедагогическую компетентность. По результатам выполнения заданий по данным группам компетенций две трети участников демонстрируют сформированность

отраслевой компетентности - на рефлексивном уровне, а одна треть - на функциональном (Таблица 2).

Таблица 2. Уровни освоения компетенций (отраслевая компетентность), % по строке

	Функциональный	Рефлексивный	Базовый	Низкий
ПК	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%
ФХК	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%
ОПК	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%
Итог ОК	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%

Правовая компетентность

Первая группа вопросов включала в себя задания по компетенциям в области трудового и гражданского законодательства, а также в области создания безопасной образовательной среды. Данные вопросы были нацелены на выявление уровня сформированности правовой компетентности. Задания касались знаний: в области трудовых отношений, организации договорной работы, требований к условиям организации процесса обучения, умений: организовывать ведение документооборота, сопровождать гражданско-правовые отношения, организовывать и обеспечивать безопасную образовательную среду, владений: способами управления трудовыми отношениями, обеспечение прав детей, навыками работы с персональными данными.

По результатам анализа решений первой группы заданий правовая компетентность участников диагностики продемонстрирована на функциональном уровне у 66,6% участников, и у 33,3% на базовом уровне.

Как на рефлексивном, так и на низком уровне данные компетенции не были выявлены среди участников диагностики (Таблица 2).

Средний балл по результатам проверки заданий первого блока выше у заместителей руководителей (28.75). Среднее значение для руководителей общеобразовательных организаций составило 21.37 (Диаграмма 1). У подавляющего большинства участников правовая компетентность развита на рефлексивном уровне, независимо от должности.

Финансово-хозяйственная компетентность

Следующая группа заданий касалась вопросов по компетенциям в управлении бюджетными средствами, привлечении внебюджетных средств, эффективной эксплуатации зданий и оборудования и нацелена на выявление уровня сформированности финансово-хозяйственной компетентности руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций. Вопросы данного блока связаны со знаниями: правил заключения договоров, источников привлечения внебюджетных средств, требований к лицензированию и реорганизации образовательных организаций, умениями управлять возможностями и рисками, связанными с привлечением и расходованием внебюджетных средств, управлять порядком расходования бюджетных средств; умениями планировать и контролировать финансово-хозяйственную деятельность, владениями навыками учета бюджетных средств и формирования отчетности, порядком учета и отчетности в части внебюджетных средств, способами контроля за состоянием зданий, помещений и оборудования.

Финансово-хозяйственная компетентность сформирована на функциональном уровне у 66,7% участников, и у 33,3% участников на базовом (Таблица 2).

Средний балл по результатам проверки второго блока заданий составил 32 для заместителей руководителей и 22.75 для руководителей общеобразовательных организаций (Диаграмма 1).

Общепедагогическая компетентность

Последняя группа вопросов блока отраслевой «предметной» компетентности касалась вопросов общепедагогических компетенций. В первую очередь задания были посвящены знаниям современных педагогических технологий, понимания стратегии в образовании, знаний законодательства в сфере образования и включали в себя проверку знаний: многообразия современных образовательных технологий, особенностей проектирования содержания образования, нормативных актов, регламентирующих содержание образования; умений использовать технологии воспитательной работы, применить способы повышения качества образования, применять и разрабатывать нормативные акты, регламентирующие операционную деятельность; владений технологиями в области оценки качества образования, нормативно-правовыми документами, отражающими стратегию в образовании, законодательством в области проверки знаний и аттестации обучающихся.

Среди участников диагностики освоение общепедагогической компетентности на функциональном уровне было выявлено у 66,7%, 33,3% участников владеют данной компетентностью на базовом уровне (Таблица 2).

Средний балл по результатам проверки данного блока заданий составил 24.65 для руководителей общеобразовательных организаций, 29 для заместителей руководителей (Диаграмма 1).

Управленческая компетентность

Второй этап диагностической работы касался компетенций в рамках управленческой деятельности руководителя и включал в себя компетентности в управлении образовательной системой, человеческими ресурсами и результатами. По результатам выполнения заданий по данным группам компетенций у 66,7% участников управленческая компетентность сформирована на рефлексивном уровне, у 33,3% на функциональном уровне. (Таблица 3).

Таблица 3. Уровни освоения компетенций (управленческая компетентность), % по строке

	Функциональный	Рефлексивный	Базовый	Низкий
УР	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%
УОС	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%
УЧР	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%
Итог УК	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%

Компетентность в управлении образовательной системой

Первая группа вопросов включала в себя задания по компетенциям в области формирования образовательной среды, организационно-методической работы, информационно-цифровой среды. Задания касались знаний: технологий управления процессом обучения, учебно-методической документации, в области цифровой трансформации

и инструментов цифровизации; умений: управлять воспитательным процессом, управлять внедрением современных форм и методов образования, управлять информационной безопасностью образовательной организации; владений: способами управления образовательным пространством, способами управления научными и методическими результатами, внешними системами информации.

По результатам решения заданий данной группы вопросов компетентность в управлении образовательной системой на рефлексивном и низком уровне не была выявлена. У 33% участников продемонстрирована на базовом уровне, а у большинства 66,7% участников диагностики на функциональном уровне (Таблица 3).

Средний балл по результатам проверки данного блока заданий составил 27.8 для руководителей общеобразовательных организаций и 18.5 для заместителей руководителей (Диаграмма 4).

Компетентность в управлении человеческими ресурсами

Следующая группа вопросов включала в себя задания по компетенциям в области кадровой политики, поддержании квалификационного уровня сотрудников, управлению командой. Задания касались знаний: технологий количественно-качественного анализа и планирования персонала, технологий подбора и найма сотрудников, правил формирования и развития команды, требований к квалификации сотрудников и способов ее поддержания; умений: подбирать и применять способы оценки персонала, урегулировать конфликты; владений: навыками развития персонала в соответствии с потребностями организации, технологиями разработки, внедрения и применения системы мотивации персонала, технологиями управления проектных команд.

Компетентность в управлении человеческими ресурсами на функциональном, рефлексивном и базовом уровне была продемонстрирована в равных долях (33,3%) (Таблица 3).

Средний балл по результатам проверки данного блока заданий составил 23 для руководителей общеобразовательных организаций и 25.7 для заместителей руководителей (Диаграмма 4).

Компетентность в управлении результатами

Последний блок заданий касался вопросов в области компетенций в достижении и оценке результатов, в принятии управленческих решений, управлении изменениями и инновациями. Задания касались знаний: способов постановки целей и инструментов оценки их достижения, методов принятия управленческих решений, основ управления изменениями и инновациями в организации; умений: давать обратную связь, применить технологии управленческих решений, формировать корпоративную культуру в условиях изменений; владений: способами постановки задачи, навыками принятия управленческих решений в условиях неопределенности, нормативно-правовыми и организационными механизмами управления инновационной деятельностью.

Рефлексивный и низкий уровень компетентности в управлении результатами не был выявлен у участников диагностики, функциональный уровень демонстрируют 66,6%, базовый - 33,3% (Таблица 3).

Средний балл по результатам проверки данного блока заданий составил 26.5 для руководителей общеобразовательных организаций и 19.25 для заместителей руководителей (Диаграмма 4).

Эссе отраслевая / управленческая компетентность

Третий этап диагностической работы включал в себя творческое задание в форме эссе. Цель данного блока в сборе индивидуальных когнитивных и эмоциональных оценок на предложенную проблему, связанную с современной образовательной ситуацией. Благодаря данному блоку заданий становится возможным диагностика уровня использования собственного и/или передового опыта в профессиональной деятельности. Участникам диагностики предлагались 3 темы на выбор, время выполнения задания ограничивалось 30 минутами. Оценка результатов осуществлялась экспертом по следующим критериям: формулировка проблемы, комментарий к сформулированной проблеме исходного текста, отражение позиции автора, аргументация собственного мнения по проблеме. Максимальное количество баллов – 8 (2б. по одному критерию).

Темы, предложенные участникам диагностики:

Вариант 1

1. Современный руководитель образовательной организации: как быть в тренде.
2. Управленческая и педагогическая команда в школе: как привлечь, вырастить и сохранить.
3. Стратегия развития образовательной организации в условиях реализации национальных приоритетных проектов.

Вариант 2

1. Стратегическое управление образовательной организацией: как расти безопасно и эффективно.
2. Руководитель образовательной организации: лидер или руководитель?
3. Новая роль школы и Учителя в VUCA-мире.

По результатам проверки эссе средний балл по всем участникам диагностики составил 3,3 балла, из чего следует, что средний процент выполнения составил 41,7%. Более результативными стали работы второго варианта. Максимальный балл за данное задание получили по результатам проверки (6б.) - 33,3% участников, наибольший процент руководителей получили 2б. – 66,7%.

Стоит отметить, что наиболее сложной задачей в рамках написания эссе, стало обоснование проблемы и формулирование комментария к проблеме. В большинстве случаев, испытуемые ограничивались повторением темы эссе и кратким обозначением позиции по принципу согласен/не согласен, при этом часто используя клише и стандартные фразы. Сильной стороной большинства испытуемых стало выражение собственной точки зрения. Из чего можно сделать вывод, что многие из проходящих диагностику имеют большой управленческий опыт, стараются его рефлексировать и анализировать. При этом многим не хватает реальных знаний, что испытуемые сами отмечали в выводах. Также очень часто фигурировала фраза «никто не учит быть руководителями». Управляющим оказалось не просто быть в положении испытуемых, выражать свое мнение.

Личностная компетентность

Четвертый блок диагностической работы включал в себя авторскую технологию оценки сильных сторон и профессиональных ограничений. В результате выполнения данного блока участник получает индивидуальный личностный профиль сильных и слабых сторон по 11 критериям: способность управлять собой, разумные личные ценности, четкие личные цели, упор на постоянный личный рост, навык решать проблемы,

изобретательность и способность к инновациям, высокая способность влиять на окружающих, знание современных управленческих подходов, способность руководить, умение обучать и развивать подчиненных, способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.

По результатам обработки данных выполнения теста оценки сильных сторон и профессиональных ограничений были получены средние значения по всем участникам диагностики. Для большинства управленческих работников общеобразовательных организаций сильными сторонами являются: творческий подход, способность руководить, умение обучать и умение наладить групповую работу. Ограничениями профессиональной деятельности или слабыми сторонами стали: отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы; неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца; отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.

Затруднения участников диагностики, обуславливающие типовые профессиональные дефициты руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций Косинского муниципального округа

Определение типовых профессиональных дефицитов, под которыми понимаются отсутствие или недостаточное развитие профессиональных компетенций руководителя общеобразовательной организации, вызывающие затруднения в реализации определенных направлений деятельности (типичные и специфические), ведется по двум критериям. Первый – это индекс «легкости» тестового задания или доля правильных ответов. Этот показатель является отношением среднего значения баллов, набранных всеми участниками при выполнении конкретного тестового задания к максимальному количеству баллов за это задание. Он рассчитывается по формуле: $ИЛ(i) = [X_{\text{среднее}}(i) / X_{\text{макс}}]$, где $X_{\text{макс}}$ – максимальное количество баллов, которые можно получить за выполнение i -го тестового задания; $X_{\text{среднее}}(i)$ – среднее значение баллов, полученных всеми испытуемыми, выполняющими i -е тестовое задание. Данный показатель является мерой того, насколько тестовое задание является легким или трудным для лиц, проходящих диагностику. Чем ниже индекс, тем больше затруднений данное задание вызывает у участников. В связи с тем, что каждое задание является критерием сформированности определенной компетенции данный показатель является индикатором затруднения или дефицита.

Вторым критерием является индекс дифференциации (ИД). Данный параметр является грубым индикатором способности конкретного тестового задания отделить более успешных испытуемых от менее

успешных. Этот показатель рассчитывается следующим образом - по общим результатам тестирования по всем заданиям участники делятся на три группы: хорошо подготовленных (функциональный и рефлексивный уровень), средних (базовый или формальный уровень) и слабо (низкий уровень) подготовленных, включающих по одной трети от общего числа (N) испытуемых. Математическое выражение для индекса дифференциации i-го задания имеет вид: $ИД(i) = 3[X_{\text{сильн}}(i) - X_{\text{слаб}}(i)] / N$, где $X_{\text{сильн}}(i) = \text{Sum}[Y_{\text{ксильн}}(i) / X_{\text{макс}}]$ - сумма относительных значений баллов полученных при выполнении i-го задания одной третью испытуемых, которые получили самые высокие баллы за тест в целом (группа хорошо подготовленных), и $X_{\text{слаб}}(i) = \text{Sum}[Y_{\text{кслаб}}(i) / X_{\text{макс}}]$ - аналогичная сумма относительных значений баллов, полученная одной третью испытуемых, имеющих самые низкие баллы за весь тест (группа слабых). Чем выше значение ИД, тем больше участников диагностики из сильной группы ответили правильно, а из слабой – неправильно, а отрицательное значение индекса свидетельствует о том, что слабые испытуемые отвечают на данный вопрос лучше, чем сильные.

По результатам анализа результатов диагностики были выделены отдельные вопросы, вызывающие трудности у участников (низкий показатель ИЛ), по данным заданиям также фиксируется понижение второго критерия (ИД), данный результат говорит о наличии у руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций дефицитов в компетенциях, на проверку которых были направлены задания. Ниже представлены таблицы, систематизирующие затруднения по отдельным блокам компетенций, элементы таблицы, **выделенные красным цветом**, являются индикаторами наличия профессионального дефицита (См. Таблица 4 - Правовая компетентность;

Таблица 5 - Финансово-хозяйственная компетентность; Таблица 6 -
Общепедагогическая компетентность; Таблица 7 - Компетентность в
управлении образовательной системой; Таблица 8 - Компетентность в
управлении человеческими ресурсами; Таблица 9 - Компетентность в
управлении результатами).

Таблица 4. Правовая компетентность

Показатели компетентностей	Компетенции в области трудового законодательства			Компетенции в области гражданского законодательства			Компетенции в области создания безопасной образовательной среды		
	Знания в области установления, поддержания и расторжения трудовых отношений	Умение организовать ведение кадрового документооборота	Владение способами управления трудовыми отношениями с отдельными категориями персонала	Знания особенностей организации договорной работы	Умение сопровождать гражданско-правовые отношения с субъектами образования	Владение способами нормативно-организационного обеспечения в области соблюдения прав детей	Знания по обеспечению санитарно-эпидемиологических требований к условиям и организации обучения в общеобразовательных учреждениях	Умения организовать работу в соответствии с требованиями по обеспечению безопасности и антитеррористической защищенности	Владение навыками обеспечения работы с персональными данными субъектов образования
ИЛ (Руководители)	2,3	2,6	1,5	3,0	1,5	1,5	1,5	3,0	0,8
ИЛ (Зам.руководителей)	0,8	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0

Таблица 6. Общепедагогическая компетентность

Показатели компетентностей	Знание современных педагогических технологий			Понимание стратегии в образовании			Знание законодательства в сфере образования и ФГОС		
	Индикаторы компетенции	Знание многообразия современных образовательных технологий	Умение внедрить и воспитательной работы	Владение технологиями в области оценки качества образования	Знание особенностей проектирования содержания образования	Умение применить способы повышения качества образования	Владение нормативно-правовыми документами, отражающими стратегию в образовании	Знание нормативных актов, регламентирующих содержание образования	Умение применять и разрабатывать нормативные акты, регламентирующие операционную деятельность
ИЛ (Руководители)	3,0	2,4	1,5	1,5	3,0	3,0	2,3	1,5	1,5
ИЛ (Зам.руководителей)	3,0	3,0	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0	3,0	3,0

Таблица 7. Компетентность в управлении образовательной системой

Показатели компетентностей	Компетенции в формировании образовательной среды			Организационно-методические компетенции			Информационно-цифровые компетенции		
	Знание технологий управления процессом обучения	Умение управлять воспитательным процессом	Владение способами управления образовательным пространством	Знание учебно-методической документации	Умение управлять внедрением современных форм и методов образования	Владение способами управления научными и методическими результатами	Знания в области цифровой трансформации и инструментов цифровизации	Умение управлять информационной безопасностью образовательной организации	Владение внешними системами информации
ИЛ (Руководители)	3,0	3,0	3,0	1,5	3,0	1,8	1,5	3,0	3,0
ИЛ (Зам.руководителей)	0,0	0,0	3,0	0,0	3,0	0,0	3,0	1,5	3,0

Таблица 8. Компетентность в управлении человеческими ресурсами

Показатели компетентности	Компетенции в области кадровой политики			Компетенции в поддержании квалификационного уровня сотрудников			Компетенции в управлении командой		
	Знание технологий количественно-качественного анализа и планирования персонала	Знание требований к квалификации сотрудников и способов ее поддержания	Владение навыками развития персонала в соответствии с потребностями организации	Знание технологий подбора и найма сотрудников	Умение подбирать и применять способы оценки персонала	Владение технологиями разработки, внедрения и применения системы мотивации персонала	Знание правил формирования и развития команды	Умение урегулировать конфликты	Владение технологиями управления проектными командами
ИЛ (Руководители)	1,9	3,0	3,0	1,5	2,5	3,0	3,0	1,5	1,5
ИЛ (Зам.руководителей)	3,0	3,0	3,0	1,5	3,0	3,0	3,0	0,0	1,2

Таблица 9. Компетентность в управлении результатами

Показатели компетентностей	Компетенции в достижении и оценке результатов			Компетенции в принятии управленческих решений			Компетенции в управлении изменениями и инновациями		
	Знание способов постановки и целей и инструментов оценки их достижения	Умение давать обратную связь	Владение способами постановки задачи	Знание методов принятия управленческих решений	Умение применить технологии управленческих решений	Владение навыками принятия управленческих решений в условиях неопределенности	Знание основ управления изменениями и инновациями в организации	Умение формировать корпоративную культуру в условиях изменений	Владение нормативно-правовыми и организационными механизмами управления инновационной деятельностью
ИЛ (Руководители)	3,0	3,0	2,0	1,5	3,0	3,0	3,0	1,5	1,5
ИЛ (Зам.руководителей)	3,0	0,0	3,0	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0

Заключение и рекомендации

По результатам проведенной диагностики можно сделать следующие выводы. Функциональный (высокий) уровень компетентности руководителей общеобразовательных организаций был продемонстрирован большинством участников. В совокупности результатов за все разделы диагностики рефлексивный (повышенный) уровень характерен для одной трети участников.

Типовые профессиональные дефициты руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций Косинского муниципального округа выявлены в следующих группах компетенций:

Правовая компетентность: компетенции в области трудового законодательства на уровне знаний в области установления, поддержания и расторжения трудовых отношений; компетенции в области создания безопасной образовательной среды на уровне владений навыками обеспечения работы с персональными данными субъектов образования.

Финансово-хозяйственная компетентность: компетенции в привлечении внебюджетных средств на уровне владений порядком учета и отчетности в части внебюджетных средств.

Общепедагогическая компетентность: не выявлены.

Компетентность в управлении образовательной системой: компетенции организационно-методические на уровне знаний учебно-методической документации, владений способами управления научными и методическими результатами; компетенции в формировании образовательной среды на уровне знаний технологий управления процессом обучения, умений управлять воспитательным процессом.

Компетентность в управлении человеческими ресурсами: компетенции в управлении командой на уровне умений урегулировать конфликты, владений технологиями управления проектными командами.

Компетентность в управлении результатами: компетенции в достижении и оценке результатов на уровне умений давать обратную связь; компетенции в принятии управленческих решений на уровне знаний методов принятия управленческих решений; компетенций в управлении изменениями и инновациями на уровне знаний основ управления изменениями и инновациями в организации.

Важно заметить, что выявленные трудности могут быть объяснены через следующие факторы: низкая мотивация участников диагностики к успешному выполнению работы; качество подготовки работников управленческого звена; затруднения, возникшие у участников, при использовании компьютерной формы диагностики.

Дефициты, выявленные при диагностике руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций возможно ликвидировать путем включения управленческих работников общеобразовательных организаций в систему профессионального роста и повышение квалификации по представленным группам компетенций. Компенсация выявленных дефицитов может проводиться и вне системы дополнительного профессионального образования с помощью формирования индивидуальной карты ресурсов по выявленным профессиональным затруднениям. Также необходимо включить в спектр программ повышения квалификации управленческих кадров программы в области представленных дефицитов, т.к на данный момент единый банк программ ДПО не имеет предложений в рамках выявленных дефицитов. Более того необходимо проведение диагностики входного и итогового тестирования в

рамках программ повышения квалификации со слушателями курсов. Важно выявлять недостатки и затруднения в предметных и управленческих компетенциях. Также возможно использовать основные образовательные программы высшего образования для ликвидации дефицитов и коррекции при подготовке молодых специалистов, таким образом магистерские программы могут решить проблему молодых управленцев и кандидатов в кадровый резерв. Еще одним возможным решением выявленных проблем может стать индивидуализация программ дополнительного профессионального образования, с одной стороны данный подход поможет в реализации индивидуальных траекторий развития, с другой - создаст вариативность при выборе программы, что станет мотивирующим фактором. Также предлагается разработать нормативно-правовые акты на уровне региона, регламентирующие использование результатов диагностики руководителей в качестве основания для аттестации на соответствие занимаемой должности.