

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ШКОЛ ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ

¹Саитбаева Э.Р., ¹Бочков Д.В.

¹ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный педагогический университет», Оренбург, e-mail: esaitbaeva@mail.ru

В статье представлена обновленная система оценки управленческой компетентности руководителей образовательных организаций Оренбургской области. Определены критерии, показатели и уровни сформированности управленческой компетентности руководителей образовательных организаций, позволяющие выявлять эффективность деятельности системы повышения квалификации за счет фиксации индивидуальных изменений в уровне профессиональной компетентности работников образования. Раскрыт опыт реализации процедур оценки качества повышения квалификации руководителей школ в рамках реализации региональной модели. Проведен анализ уровней эффективности обучения руководителей и заместителей руководителей образовательных организаций в разрезе зон и муниципалитетов Оренбургской области. Выявлены проблемы, характеризующие управленческую компетентность руководителей школ, выработаны мероприятия по их устранению.

Ключевые слова: управленческая компетентность, оценка качества повышения квалификации руководителей образовательных организаций.

ADMINISTRATIVE COMPETENCE OF SCHOOL LEADERS ORENBURG REGION

¹Saitbaeva E.R., ¹Bochkov D.V.

¹Orenburg State Pedagogical University, Orenburg, e-mail: esaitbaeva@mail.ru

The article presents an updated assessment of the system of administrative competence of heads of educational institutions of the Orenburg region. The criteria, indicators and levels of formation of administrative competence of heads of educational institutions, allowing to identify the effectiveness of the training system by fixing the individual changes in the level of professional competence of educators. Revealed the experience of implementing quality assessment procedures, training of heads of schools in the framework of the regional model. The analysis of the levels of efficiency of training heads and deputy heads of educational institutions in the context of areas and municipalities of the Orenburg region. The problems that characterize the managerial competence of heads of schools, worked out measures to eliminate them.

Keywords: managerial competence, evaluation of the quality improvement of professional skill of heads of educational institutions.

В поисках эффективной системы обучения взрослых коллективом ученых Института повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования Оренбургского государственного педагогического университета (ИПКиППРО ОГПУ) разработана региональная модель повышения квалификации управленческих кадров общеобразовательных школ, необходимость внедрения которой была обусловлена недостаточным уровнем профессиональной компетентности руководителей образовательных организаций (ОО), не умеющих применять теоретические знания в своей управленческой практике [1; 6]. Модель была разработана и апробирована по заказу Министерства образования и науки Оренбургской области. Структура и содержание региональной модели характеризуется рядом особенностей:

– накопительная система повышения квалификации (240 часов рассчитаны на 5 лет обучения - ежегодно по 48 часов);

- модульный характер построения образовательной программы;
- практико-ориентированная направленность обучения (на основе согласования целей и результатов курсовой подготовки между ИПКиППРО и заказчиками - министерством образования и науки Оренбургской области, муниципалитетами);

- рейтинговая система оценки эффективности обучения слушателей: построение рейтинга по модулям и представление заказчику комплексной оценки управленческой компетентности директора/завуча школы. При этом эффективным, согласно формуле В.П. Беспалько, считается обучение, если слушатель набирает не менее 70% от максимального количества баллов (35 баллов за 3 модуля и практико-ориентированный проект).

Каждый год обучения руководитель проходит 3 модуля (по 16 часов каждый), т.е. 48 часов в год: «Стратегия экономического развития образовательной организации», «Управление внедрением Федерального государственного образовательного стандарта общего образования (ФГОС ОО)», «Менеджмент в образовании», «Нормативно-правовые основы деятельности образовательной организации», «Управление проектами», «Управление воспитанием», «Кадровая политика образовательной организации», «Управление качеством образования», «Планирование и контроль в современной образовательной практике», «Анализ современного урока и других видов образовательной деятельности», «Организация образовательного процесса», «Аналитическая деятельность руководителя». Модули корректируются каждый год в зависимости от возникающих проблем в осуществлении управленческой деятельности руководителей школ.

Под управленческой компетентностью руководителя ОО мы понимаем интегративное качество личности руководителя, объединяющее опыт, знания, умения и навыки, которое служит показателем готовности к руководящей работе и занимаемой должности, т.е. способность руководителя принимать обоснованные управленческие решения [4].

В таблице 1 приведены критерии оценки и уровни эффективности обучения слушателей по модулям.

По всем модулям используется следующий инструментарий для измерения компетенций руководителей ОО:

- входная диагностика - собеседование на «входе»;
- текущий контроль: наблюдение; оценка компетенций на основе выполнения техник развития критического мышления («Бортовой журнал», «Перекрестная дискуссия» и др.); оценка практических работ и проектной деятельности – в ходе реализации модуля;

- итоговый контроль - защита практико-ориентированных продуктов, включающих проектирование блоков модели внутришкольной системы оценки качества образования (ВШСОКО) и ресурсов модели внедрения ВШСОКО, формирование и презентация

механизмов новой системы оплаты труда (включая разработку эффективного контракта, поиск и обоснование эффективных механизмов привлечения внебюджетных источников финансирования ОО, разработку проектов платных образовательных услуг ОО) и др.

Таблица 1

Критерии оценки и уровни эффективности обучения руководителей ОО в рамках региональной модели повышения квалификации

Уровни	Критерии оценки	Баллы
1 (низкий)	Знание нормативных документов и профессиональной литературы по проблеме управления и оценки качества образования; навыки информационного поиска	1 (с чужой помощью)
		2 (самостоятельно)
2 (пониженный)	Владение процедурами и технологиями управления и оценки качества образования	3 (с чужой помощью)
		4 (самостоятельно)
3 (критический)	Умение анализировать опыт других ОО по внедрению передовых управленческих практик и выделять идеи для диссеминации	5 (с чужой помощью)
		6 (самостоятельно)
4 (повышенный)	Осмысление управленческих проблем и умение находить эффективные управленческие решения при внедрении передовых управленческих практик	7 (с чужой помощью)
		8 (самостоятельно)
5 (высокий)	Предоставление собственных продуктов для диссеминации в региональном образовательном пространстве	9 (с чужой помощью)
		10 (самостоятельно)

В течение первого года реализации региональной модели (2014–2015 учебный год) в соответствии с квотой и графиком курсовой подготовки в трех территориальных зонах Оренбургской области – Центральной, Восточной, Западной - было обучено 1747 руководителей школ, из них 901 директор и 846 заместителей по учебно-воспитательной работе (УВР). Количественные результаты их повышения квалификации представлены в таблице 2.

**Результаты повышения квалификации руководителей ОО
в 2014–2015 учебном году**

Зоны	Уровень эффективности обучения													
	Директора							Заместители по УВР						
	Фактически обучившиеся	Набравшие 35-30 б.	Процент	Набравшие 29-25 б.	Процент	Набравшие 24 б. и ниже	Процент	Фактически обучившиеся	Набравшие 35-30 б.	Процент	Набравшие 29-25 б.	Процент	Набравшие 24 б. и ниже	Процент
Центральная	542	226	41,7	268	49,4	48	8,9	516	169	37,8	303	58,7	44	8,5
Восточная	202	68	33,7	128	63,4	6	2,9	187	74	39,6	113	60,4	0	0
Западная	157	35	22,3	100	63,7	22	14	143	27	18,9	113	79	3	2,1
Итого	901	329	36,5	496	55	76	8,4	846	270	31,9	529	62,4	47	5,5

В течение второго года реализации региональной модели (2015–2016 учебный год) было обучено 1426 руководителей школ, в том числе 742 директора и 684 заместителя по УВР (таблица 3).

Таблица 3

**Результаты повышения квалификации руководителей ОО
в 2015–2016 учебном году**

Зоны	Уровень эффективности обучения													
	Директора ОО							Заместители по УВР						
	Фактически обучившиеся	Набравшие 35-30 б.	Процент	Набравшие 29-25 б.	Процент	Набравшие 24 б. и ниже	Процент	Фактически обучившиеся	Набравшие 35-30 б.	Процент	Набравшие 29-25 б.	Процент	Набравшие 24 б. и ниже	Процент
Центральная	419	158	37,7	227	54,2	34	8,1	391	77	19,7	286	73,1	28	7,2
Восточная	184	84	45,7	86	46,7	14	7,6	168	51	30,4	117	60,4	0	0
Западная	139	77	55,4	062	44,6	0	0	125	54	43,2	71	56,8	0	0
Итого	742	319	43,0	375	50,5	48	6,5	684	182	27,0	474	69,2	28	4,1

Анализ данных, приведенных в таблицах, показывает, что снизилось общее количество руководителей ОО, прошедших обучение, с 1747 до 1426 человек. Причиной снижения

послужило сокращение школ в регионе с 928 до 885, а также сокращение ставок заместителей руководителя по УВР, значительное невыполнение квот на обучение в г. Оренбурге, Абдулинском, Акбулакском, Беляевском, Гайском, Домбаровском, Курманаевском, Оренбургском, Первомайском, Переволоцком, Сакмарском, Ташлинском, Тоцком, Шарлыкском районах из-за отсутствия финансирования.

В 2015-2016 учебном году повысилось количество директоров ОО, показавших высокий уровень эффективности обучения (с 36,5 до 43%), и снизилось количество руководителей с низким уровнем эффективности обучения (с 8,4 до 6,5%). Увеличилось количество заместителей по УВР, продемонстрировавших средний уровень эффективности обучения (с 62,4 до 69,2%).

Высокий уровень эффективности обучения в 2015-2016 учебном году показали: руководители - 43% (319 чел.); заместители - 27% (182 чел.). Средний уровень эффективности обучения показали: руководители - 50,5% (375 чел.); заместители - 69,2% (474 чел.). Низкий уровень эффективности обучения продемонстрировали: руководители - 6,5% (48 чел.); заместители - 4,1% (28 чел.). Сравнительный анализ эффективности обучения среди руководителей школ и их заместителей показал, что высокий уровень эффективности обучения чаще демонстрируют руководители (43%), чем их заместители (27%). Средний уровень эффективности обучения заместители проявляют чаще (69,2%), чем руководители (50,5%). Низкий уровень эффективности обучения зафиксирован у большего процента руководителей (6,5%), чем у заместителей (4,1%).

Анализ результатов обучения руководителей ОО в разрезе территорий Оренбургской области показывает высокий уровень эффективности обучения руководителей из следующих муниципалитетов:

– директора ОО: ЗАТО «Комаровский» (100%), г. Гай (85,7%), Бугурусланский р-н (78,3%), г. Оренбург (61,8%), Пономаревский р-н (69,2%), Матвеевский р-н (61,5%), Адамовский р-н (63,6%), Ясненский р-н (62,5%);

– заместители по УВР: ЗАТО Комаровский (100%), г. Бугуруслан (85,7%), г. Сорочинск (66,7%), г. Бузулук (58,3%), г. Гай (57,1%), Северный р-н (80%), г. Медногорск (66,7%), Кваркенский р-н (58,3%), Светлинский р-н (66,7%).

Низкий уровень эффективности обучения:

– руководители ОО: г. Оренбург (7,9%), Красногвардейский р-н (5,3%), Новосергиевский р-н (5,9%), Оренбургский р-н (37,1%), Переволоцкий р-н (17,6%), Первомайский р-н (13,3%), Пономаревский р-н (7,7%), Соль-Илецкий р-н (20,7%), Светлинский р-н (33,3%), г. Орск (12,8%), Кувандыкский р-н (12%), Кваркенский р-н (9,1%), Новоорский р-н (7,7%);

– заместители по УВР: г. Оренбург (4%), Александровский р-н (25%), Беляевский р-н (12,5%), Илекский р-н (7,1%), Красногвардейский р-н (10,5%), Новосергиевский р-н (14,3%), Оренбургский р-н (3,1%), Первомайский р-н (13,3%), Переволоцкий р-н (16,7%), Сакмарский р-н (12,5%), Саракташский р-н (8,4%), Соль-Илецкий р-н (7,1%), Ташлинский р-н (6,2%), Тюльганский р-н (8,3%).

Качественный анализ результатов повышения квалификации руководителей представим на примере двух модулей. Так, у руководителей ОО, повышающих квалификацию в рамках модуля «Управление качеством образования», были диагностированы на достаточно высоком уровне следующие результаты освоения программы:

– знание нормативных документов и профессиональной литературы по проблеме управления и оценки качества образования; навыки информационного поиска;

– владение процедурами и технологиями управления и оценки качества образования.

На низком уровне были диагностированы следующие компетенции:

– умение анализировать опыт других ОО по внедрению внутришкольной системы оценки качества образования (ВШСОКО) и выделять идеи для диссеминации;

– осмысление управленческих проблем и умение находить эффективные управленческие решения при внедрении ВШСОКО;

– предоставление продуктов для диссеминации в региональном педагогическом сообществе [6].

В рамках модуля «Стратегия экономического развития ОО»:

– 20% руководителей демонстрировали высокий уровень профессиональной компетентности: дали определение основным экономическим категориям (субсидия, субвенция, рынок образовательных услуг, план финансово-хозяйственной деятельности, бюджетирование, норматив бюджетного финансирования (НБФ), финансы, финансовый ресурс, цена, ценность, затраты, издержки, альтернативные издержки, бюджет, внебюджетные средства, каналы финансирования и т.д.), определяли содержание основных понятий (потребительское поведение, финансирование, бюджетирование, производство услуг/товаров и т.д.), свободно устанавливали взаимосвязи при решении логических задач;

– 70% руководителей (средний уровень) допускали ошибки при определении основных категорий и экономических законов, но в то же время могли самостоятельно связать свой опыт и теорию экономики;

– 10% руководителей (уровень низкий и ниже среднего) испытывали затруднения при решении практических задач, путали содержание понятий, не могли связать основные положения законодательных актов и экономические законы со своей практической

деятельностью, например: не могли указать каналы финансирования ОО; не в состоянии были сопоставить объемы бюджетного финансирования и внебюджетных средств; не знали величины НБФ по своему учреждению; не представляли структуры и содержания эффективного контракта и т.д. [2; 3].

При подготовке и защите итоговых практико-ориентированных продуктов выявлены следующие недостатки: неумение аргументировать, соединять теоретический материал и образовательную практику, нежелание обратиться в отделы образования за необходимой документацией и т.д.

Причины несформированности компетенций мы видим в несовершенстве ресурсного обеспечения курсов повышения квалификации (нормативно-правового, мотивационного, кадрового, научно- и учебно-методического, информационного, материально-технического и финансово-экономического). Исходя из этого определяются и пути устранения причин проблем и рисков с акцентом на персонафикацию [5].

Одним из эффективных условий устранения проблем, связанных с совершенствованием управленческой компетентности руководителей школ региона, мы видим в реализации гранта министерства образования и науки Оренбургской области «Инновационный подход к оценке качества непрерывного образования руководящих и педагогических работников региона». Его целью является создание эффективного инструментария оценки профессиональной компетентности руководящих и педагогических работников региона в рамках реализации персонафицированной модели повышения квалификации.

Для достижения поставленной цели будут выполнены следующие работы:

- уточнены критерии и показатели оценки качества непрерывного образования руководящих и педагогических работников Оренбургской области в условиях перехода на профессиональные стандарты;
- разработан соответствующий диагностический инструментарий;
- созданы сетевые площадки коммуникации субъектов непрерывного образования педагогических и управленческих кадров региона для обмена опытом;
- разработаны дополнительные профессиональные программы повышения квалификации руководящих и педагогических работников с учетом результатов диагностики их профессиональной компетентности и с акцентом на персонафикацию;
- созданы курсы электронного обучения руководящих и педагогических работников региона на платформе MOODLE;
- проведены аналитические сессии для диагностики отдаленных результатов повышения квалификации руководящих и педагогических работников и устранения выявленных проблем;

– разработаны методические рекомендации по использованию инновационного подхода к оценке качества повышения квалификации руководящих и педагогических работников в рамках персонифицированной модели.

Реализация указанных задач даст возможность своевременно анализировать эффективность непрерывного образования руководителей школ и оптимизировать его, перестраивая процессы менеджмента и оценки качества и создавая необходимые ресурсы.

Список литературы

1. Бочков Д.В. Профессиональная компетентность руководителей образовательных учреждений: диагностический инструментарий и результаты его применения по предметам экономического блока // Вестник Оренбургского государственного педагогического университета. – 2014. - № 2 (10). – С. 188–196.
2. Бочков Д.В., Карачнюк А.А., Михеева Е.В. Оценка эффективности деятельности бюджетного образовательного учреждения на основе комплексной системы показателей деятельности (из регионального опыта) // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 5. - URL: <http://www.science-education.ru/128-22268>.
3. Бочков Д.В. Управление образовательной организацией на основе комплексной оценки эффективности ее деятельности / Д.В. Бочков, Е.В. Горбачева // Молодой ученый. — 2015. — № 22. — С. 355-358.
4. Персонифицированная модель повышения квалификации работников образования в современных социально-экономических условиях : колл. монография / под ред. Н.К. Зотовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ФЛИНТА: Наука, 2014. - 368 с.
5. Сайтбаева Э.Р. Обновление системы оценивания в условиях персонифицированной модели повышения квалификации педагога // Персонифицированная модель повышения квалификации работников образования в современных социально-экономических условиях: колл. монография / под ред. Н.К. Зотовой. – М. : ФЛИНТА: Наука, 2012. – С. 224-242.
6. Сайтбаева Э.Р. Обновление системы оценки эффективности повышения квалификации руководителей образовательных организаций в условиях реализации персонифицированной модели обучения взрослых // Вопросы дополнительного профессионального образования : научно-практический журнал. – 2014. - № 2 (2). [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.orenipk.ru/nauka/jour/v2-2014%20Saitb.pdf>.