

## ДИАГНОСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Жданко Т.А.<sup>1</sup>, Гершпигель С.В.<sup>1</sup>, Перегудова В.В.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ГАОУ ИО «Центр оценки профессионального мастерства, квалификации педагогов и мониторинга качества образования», Иркутск, e-mail: info@coko38.ru

В статье анализируются результаты диагностики профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций общего образования в аспекте проведения независимой оценки профессиональной квалификации. Обобщаются научно-теоретические и научно-практические данные по выявлению уровней сформированности профессиональных компетенций, а также выявляются профессиональные дефициты руководителей образовательных организаций. Описывается процедура диагностики, проводимая в Иркутской области. Диагностика осуществлялась на основе реализации модели, в ходе диагностики использовались единые федеральные оценочные материалы. По итогам диагностики выявляются пять уровней владения управленческими компетенциями руководителями образовательных организаций: высокий, повышенный, базовый, удовлетворительный, низкий. Также выделяются индикаторы развития системного мышления руководителей образовательных организаций, их умение фиксировать последовательность и логику изложения управленческих решений, умение выявлять закономерности, устанавливать причинно-следственные связи в ходе принятия управленческих решений, умение структурировать информацию и умение формировать целостное понимание ситуации в условиях недостатка информации. Проводится сравнение полученных показателей со среднестатистическими данными по Российской Федерации. В результате выявлены уровни профессиональных компетенций и дефицитные компетенции в профессиональной деятельности руководителей образовательных организаций. Теоретическая значимость исследования определяется обогащением идеи формирования и оценивания профессиональных компетенций педагогических работников. Практическая значимость исследования заключается в эмпирическом подтверждении целесообразности внедрения модели уровневой оценки компетенций руководителей образовательной организации общего образования.

Ключевые слова: профессиональные компетенции, компетенции руководителей образовательных организаций, оценка компетенций, единые федеральные оценочные материалы, модель уровневой оценки компетенций руководителей образовательных организаций, национальная система учительского роста, независимая оценка профессиональной квалификации.

## DIAGNOSTICS OF PROFESSIONAL COMPETENCIES OF HEADS OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS OF GENERAL EDUCATION

Zhdanko T.A.<sup>1</sup>, Herspiegel S.V.<sup>1</sup>, Peregudova V.V.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>GAU IO «Center for Assessing Professional Skills, Teacher Qualifications and Monitoring the Quality of Education», Irkutsk, e-mail: info@coko38.ru

The article analyzes the results of diagnostics of professional competencies of heads of educational organizations of general education in the aspect of conducting an independent assessment of professional qualifications. The scientific-theoretical and scientific-practical data on the identification of the levels of formation of professional competencies are summarized, as well as the professional deficits of heads of educational organizations are identified. The diagnostic procedure carried out in the Irkutsk region is described. The diagnostic procedure carried out in the Irkutsk region is described. Diagnostics was carried out on the basis of the implementation of the model, during the diagnosis, unified federal evaluation materials were used. According to the results of the diagnosis, five levels of management competence are identified by the heads of educational organizations: high, advanced, basic, satisfactory, low. There are also indicators of the development of system thinking of heads of educational organizations, their ability to fix the sequence and logic of the presentation of managerial decisions, the ability to identify patterns, establish cause-and-effect relationships in the course of making managerial decisions, the ability to structure information and the ability to form a holistic understanding of the situation in conditions of lack of information. The obtained indicators are compared with the average statistical data for the Russian Federation. As a result, the levels of professional competencies and deficient competencies in the professional activities of heads of educational organizations were identified. The theoretical significance of the study is determined by the enrichment of the idea of forming and evaluating the professional competencies of teachers. The practical significance of the study lies in the empirical confirmation of the feasibility of implementing a model of level assessment of the competencies of managers of an educational organization of general education.

Keywords: professional competencies, competencies of heads of educational organizations, assessment of competencies, unified federal assessment materials, model of level assessment of competencies of heads of educational organizations, national system of teacher growth, independent assessment of professional qualifications.

В системе образования в России в настоящее время происходят изменения на всех её уровнях. В начале 2020 года утверждены «Основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста (НСУР)» [1]. НСУР призвана решить следующие задачи: обеспечение проверки уровня сформированности компетенций педагогических работников и разработка механизмов для карьерного их роста. Одним из механизмов реализации НСУР является независимая оценка квалификаций педагогов и руководителей образовательных организаций.

В педагогике накоплен определенный фонд знаний, позволяющий исследовать проблему формирования профессиональной компетентности и составляющих её профессиональных компетенций у руководителей образовательных организаций. В научной литературе выделены критерии профессиональной компетентности (в структуру которой входит определённый перечень профессиональных компетенций), определяемые общественной значимостью результатов деятельности руководителя, его авторитетом и социально-трудовым статусом управленческой деятельности [4; 8]. Современные ученые рассматривают различные профессиональные компетенции, входящие в состав профессиональной компетентности руководителя (Н.Ф. Ефремова [2], А.А. Деркач [3], И.А. Крымовская [4], О.Е. Лебедев [5], Л.М. Митина [6], А.В. Хуторской [7], И.Д. Чечель [8]).

И.М. Ильковская, анализируя различные позиции ученых, акцептирует сущность профессиональной компетентности руководителя образовательной организации как «главный компонент подсистем профессионализма личности и деятельности, сфера профессионального видения, круг решаемых вопросов, постоянно расширяющаяся система знаний, позволяющие выполнять профессиональную деятельность с высокой продуктивностью» [9, с. 129]. Определяемая таким образом профессиональная компетентность позволяет нам выделить ряд профессиональных компетенций (управленческая, операционально-техническая, когнитивная, поведенческая и др.), входящих в структуру профессиональной компетентности, исследовать их и в дальнейшем организовать деятельность по повышению уровней сформированности профессиональных компетенций.

Представители российской научного сообщества разрабатывают оценочные средства, позволяющие выявить уровень сформированности профессиональных компетенций на разных уровнях образования и в разных сферах профессиональной деятельности. Е.Ф. Ефремова

отмечает важность разработки «надежных оценочных средств, которые дали бы возможность сравнивать качество высшего образования, полученного в разных университетах и в разных странах, для взаимного признания дипломов и беспрепятственного обмена студентами и специалистами» [10]. Н.В. Алтыникова, А.А. Музаев разработали модель, позволяющую оценить профессиональные компетенции руководителей в системе образования [11].

Таким образом, пристальный интерес ученых к проблеме изучения профессиональной компетентности и компетенций, начиная с середины прошлого века и по настоящее время, а также востребованность в компетентных руководителях и необходимость разработки и внедрения инструментария по независимой оценке профессиональной квалификации актуализируют проведение исследований в данных направлениях.

Цель исследования: выявить уровни сформированности профессиональных компетенций и профессиональные дефициты руководителей образовательных организаций на основе анализа и обобщения научно-теоретических и научно-практических данных, полученных в результате исследования.

**Материал и методы исследования.** Теоретической базой исследования послужили научные труды А.В. Хуторского [7], И.В. Гришиной [12], А.С. Горшкова [13], И.Д. Чечель [8] по исследованию профессиональных компетенций, а также публикации исследователей по вопросам разработки научно-методологических подходов к оценке профессиональных компетенций педагогов и руководителей образовательных организаций (Н.В. Алтыникова, А.А. Музаев) [11].

Нами была апробирована модель на основе эмпирических методов: тестирование, которое включало владение терминологическим аппаратом по управлению образовательной организацией и работу с научно-методической литературой. Тестирование было направлено на выявление уровня сформированности управленческих компетенций руководителей. В структуру управленческой компетенции руководителя образовательной организации входит: управление ресурсами, управление процессами, управление результатами, управление кадрами, управление информацией. Также использовался контент-анализ, который позволил проанализировать результаты деятельности по решению кейсов (письменная работа, где каждый руководитель предлагал своё управленческое решение).

Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзор), начиная с 2016 года, осуществляет оценку профессиональных компетенций педагогических работников (педагогов и руководителей) на основе авторской модели Н.В. Алтыниковой и А.А. Музаева. Учёные предлагают модель уровневой оценки предметных и методических компетенций учителей и управленческой компетенции руководителей (модель). Н.В. Алтыникова и А.А. Музаев отмечают факт отсутствия единой технологии оценки уровней профессиональной

компетентности педагогов и руководителей, а также отмечают недостаточность разработанности инструментария по выявлению профессиональных дефицитов [11].

В структуру модели включены две части диагностических заданий. Содержательно первая часть представлена 15 вопросами тестового типа и 5 блоками заданий по оценке управленческих компетенций (по 3 задания на управление ресурсами, управление процессами, управление результатами, управление кадрами, управление информацией). Вторая часть состоит из трех задач-кейсов. Задачи-кейсы направлены на оценку когнитивных способностей, они позволили определить уровень развития системности мышления и способности качественно и быстро обрабатывать информацию. Сложность тестовых заданий и кейсов равноценна. За каждое выполненное задание участникам начислялись баллы, которые суммировались в общий оценочный балл. Участникам было предложено 8 вариантов диагностической работы, оформленных в соответствии со спецификацией, для проведения процедур оценки.

Спецификация модели представлена: назначением диагностической работы; нормативными документами, определяющими содержание диагностической работы; подходами по отбору содержания, а также типами заданий и сценарием выполнения заданий. В спецификации также были представлены критерии оценивания, тайминг выполнения диагностической работы и описание дополнительных материалов и оборудования.

Каждый участник мог набрать максимально 31 балл, из которых 18 баллов за первую часть и 13 баллов за вторую часть.

С целью обеспечения более широких возможностей для анализа и оценки компетенций в первой части были выделены следующие блоки:

1. Знания научных явлений управления образовательной организацией, владение мыслительными операциями (анализ, синтез, сравнение, классификация, обобщение и др.), использование которых позволяет раскрыть понятийный аппарат науки, базовый для осуществления управленческой деятельности.

2. Работа с научной информацией, моделирование научных терминов и понятий.

3. Владение текстами разных типов; создание развернутых монологических высказываний, обеспечивающих научную достоверность характеристик изучаемых объектов, обоснованность текста-рассуждения и текста-объяснения в соответствии с теорией и практикой управления образовательной организацией.

Задания второй части диагностической работы сгруппированы в четыре блока:

1. Осуществление анализа, поиска ошибок и оценки управленческих кейсов.

2. Реализация современных подходов к управлению образовательной организацией.

3. Решение кейсов на использование современных методов управления образовательной организацией.

4. Осуществление поиска, анализа и оценки информации для решения управленческих задач.

**Результаты исследования и их обсуждение.** В исследовании приняли участие 98 руководителей, заместителей руководителей из 86 образовательных организаций из 11 муниципальных образований Иркутской области, в том числе 57 руководителей из 48 городских общеобразовательных учреждений и 41 руководитель из 38 сельских школ.

Представим результаты исследования, которые были получены в ходе оценки управленческих компетенций руководителей образовательных организаций.

Респондентам было предложено две части диагностических заданий, первая – тест, вторая – решение кейсов. В целях проведения анализа управленческих компетенций руководителей в зависимости от отношения набранного участником балла к максимально возможному результату, по первой части, второй части и по всей работе в целом было выделено 5 уровней владения управленческими компетенциями руководителя: 0–29% – низкий уровень, 30–59% – удовлетворительный, 60–69% – базовый, 70–79% – повышенный, 80–100% – высокий.

Результаты выполнения диагностической работы в соответствии с критериями представлены на рисунке 1:

а) основные компоненты управленческих компетенций и способность их применять в решении простых (типичных) управленческих задач (первая часть диагностической работы) сформированы:

- на удовлетворительном уровне (5–8 баллов) у 54 участников (55,1% от общего числа участников диагностики);

- на базовом уровне (9–10 баллов) у 26 участников (26,53%);

- на повышенном уровне (11 баллов) у 5 участников (5,1%); на высоком уровне (12–15 баллов) у 3 участников, что составляет 3,06% (показатель по РФ – 2% участников).

Низкий результат (менее 5 баллов) за выполнение первой части диагностической работы получили 10 человек, 10,2% от общего числа участников (показатель по РФ – 7,1% участников);

б) управленческие компетенции руководителя в части принятия решений в сложных ситуациях сформированы:

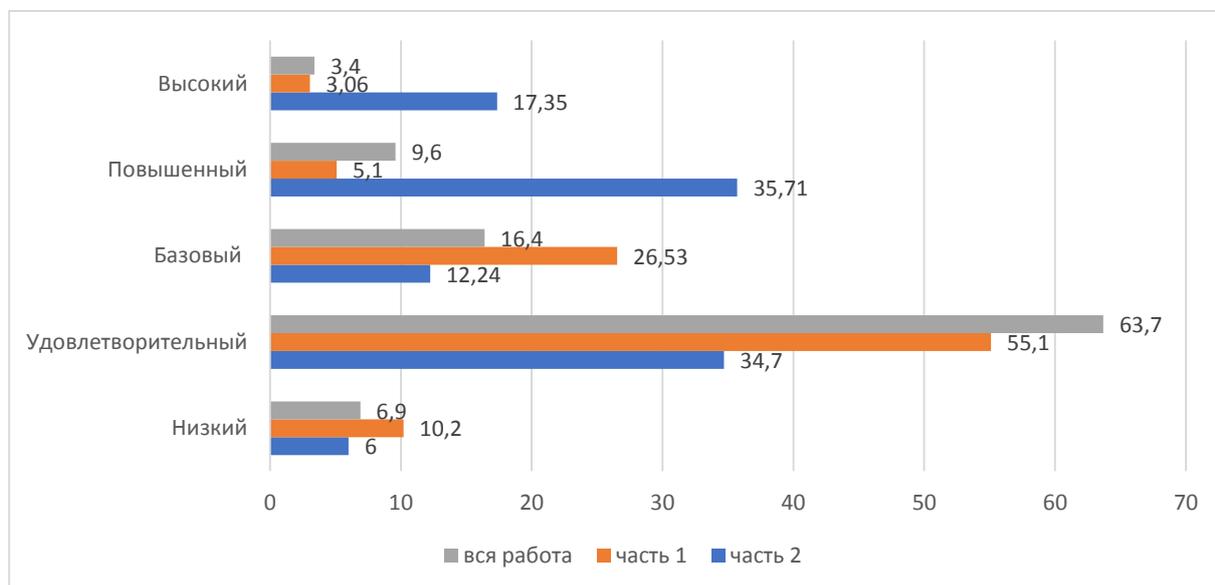
- на удовлетворительном уровне (11–21 баллов) у 34 участников (34,7%);

- на базовом уровне (22–24 балла) у 12 руководителей (12,24%);

- на повышенном уровне (25–29 баллов) у 35 участников (35,71%);

- на высоком уровне (30–37 баллов) у 17 участников (17,35%, федеральный показатель – 25,2%), набравших свыше 80% баллов от максимально возможного.

Низкий уровень способности применить управленческие компетенции для решения нетривиальных задач показали 6% участников апробации в целом по РФ, набравшие менее 11 баллов за решение задач второй части диагностической работы. Руководителей из Иркутской области в этом числе нет.



*Рис. 1. Уровень владения управленческими компетенциями руководителей образовательных организаций (%)*

Таким образом, по итогам выполнения всей работы были выявлены пять уровней владения управленческими компетенциями руководителями образовательных организаций: высокий (3,4%), повышенный (9,6%), базовый (16,4%), удовлетворительный (63,7%), низкий (6,9%).

Анализ результатов выполнения заданий диагностической работы в целом, по частям работы и по вариантам показал, что руководители образовательных организаций: затрудняются в обосновании принятых решений, демонстрируют слабые аналитические способности; проявляют слабое знание нормативной базы (управление закупками, подходы к оценке качества) и недостаточную компетентность в управлении коллективом; допускают ошибки при установлении причинно-следственных связей между управленческими решениями и результатами, которые могут быть достигнуты; затрудняются в установлении последовательности действий и анализе их последствий; показывают невысокую скорость обработки информации и глубину анализа информации.

Выявлены профессиональные дефициты, обусловившие низкие результаты по первой части: неумение выбрать основное нормативное обоснование для принятия мотивированного решения; длительная работа только с одним набором нормативных актов, не выходя за пределы

узкого круга своих должностных обязанностей; принятие типовых решений, без учета возможных нюансов.

Профессиональные дефициты, обусловившие низкие результаты по второй части: невнимательное прочтение кейс-заданий и вопросов к ним; отсутствие навыка сбора, анализа и интерпретации информации из различных источников; небрежное выполнение работы; отсутствие мотивации (ориентация на апробационный режим); отсутствие мотивированного мнения по предлагаемой ситуации, формальный подход к формулировке ответа; минимальный управленческий стаж и, как следствие, отсутствие умения выбора наиболее рациональных стратегий решения аналитических задач.

Реализация модели также позволила оценить уровень развития двух базовых составляющих профессиональной компетенции: системного мышления и качества обработки информации. Системность мышления рассматривается нами как компетенция, которая проявляется в поведении руководителя образовательной организации при решении разного рода профессиональных задач.

Были выделены индикаторы развития системного мышления на основе тестовых заданий и заданий кейсов: умение фиксировать последовательность и логику изложения; умение выявлять закономерности, устанавливать причинно-следственные связи; умение структурировать информацию, выделяя системообразующие элементы; умение формировать целостное понимание ситуации в условиях недостатка информации. Индикаторы развития качества и скорости обработки информации представлены умениями: анализировать числовую и статистическую информацию в разных графических форматах (таблицы, графики, схемы, диаграммы) за отведенный промежуток времени и делать логические выводы; критически оценивать достоверность и обоснованность выводов в условиях недостатка информации; выбирать наиболее рациональные стратегии при работе с информацией. Анализ индикаторов позволил выявить 3 уровня (высокий, базовый, низкий) сформированности системного мышления, качества и скорости обработки информации. Высокий уровень предполагает умение руководителя быстро обрабатывать когнитивную информацию и выбирать рациональное решение аналитических задач, а также выявлять закономерности, систематизировать, анализировать, критически оценивать полученную информацию. Базовый уровень предполагает умение обрабатывать когнитивную информацию и выявлять основные закономерности, систематизировать с возможностью допущения ошибок, анализировать, систематизировать, критически оценивать полученную информацию с возможными ошибками при недостатке информации и временных ограничениях.

Низкий уровень предполагает низкую скорость обработки информации, допущение ошибок при выявлении закономерностей и установлении причинно-следственных связей,

затруднения в структурировании и обработке информации и выборе рациональных стратегических решений, неумение анализировать и критически оценивать информацию.

Таким образом, результаты измерения уровней развития системности мышления, качества и скорости обработки информации, как составляющих управленческой компетентности, соответствуют высокому, базовому и низкому уровням. Анализ результатов исследования показал, что около 80% руководителей достигли базового и высокого уровней развития компетенций.

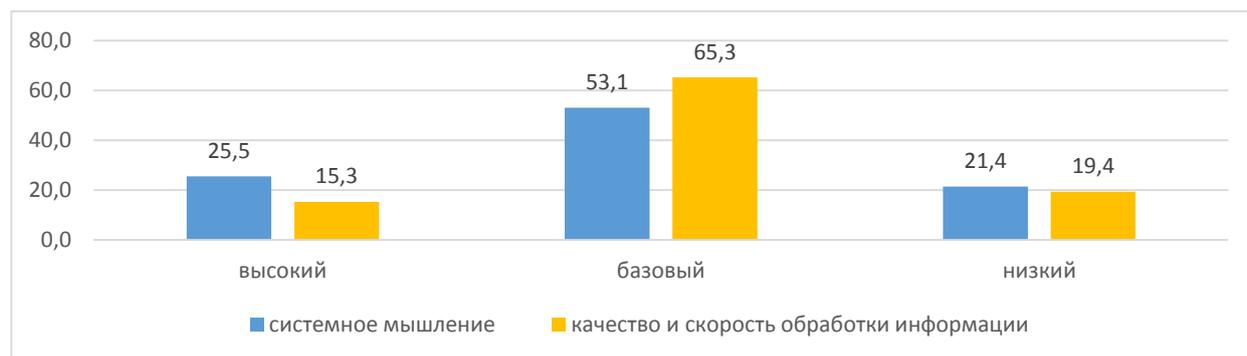


Рис. 2. Уровень развития базовых компетенций (%)

**Выводы.** Анализ результатов выполнения заданий диагностической работы в целом позволит выявить профессиональные дефициты руководителей образовательных организаций: затруднения в обосновании принятых решений и анализе их последствий; недостаточно полное знание нормативной базы (управление закупками, подходы к оценке качества образовательного процесса) и трудности в управлении коллективом.

Нами также был проведен анализ «лучших» результатов выполнения заданий диагностической работы руководителями и заместителями руководителей образовательных организаций и установлено: «лучший» результат выполнения первой части (основные компоненты управленческих компетенций и способность их применять в решении простых (типичных) управленческих задач) – 15 баллов, его в регионе не показал никто (на уровне РФ – 2 участника, 0,06%); максимально набранный балл в регионе – 13 баллов, набрал 1 участник; «лучший» результат выполнения второй части (способность принимать решения в сложных ситуациях) – 37 баллов, его в регионе не достиг ни один из участников; на уровне РФ «лучший» результат по второй части показали 50 участников (1,39%); максимальный результат в регионе – 36 баллов (1 участник).

Проведенный анализ результатов выполнения диагностической работы подтвердил пригодность апробируемой модели для проведения оценки профессиональных компетенций

руководителей образовательных организаций. Полученные результаты исследования позволили выявить общий уровень сформированности управленческой компетенции руководителей образовательных организаций, а также уровень развития системности мышления, качества и скорости обработки информации, как составляющих управленческой компетентности. На основе анализа полученных результатов выявлены профессиональные дефициты руководителей образовательных организаций, нивелирование которых позволит более качественно реализовывать управленческие решения. В частности, сформировать кадровый резерв (отбор кандидатов на должность руководителей образовательных организаций из числа заместителей руководителей, принявших участие в исследовании) для системы общего образования в регионе. Перспективными направлениями исследования могут быть разработка индивидуальных траекторий (маршрутов) профессионального развития руководителей образовательных организаций и разработка научно обоснованного инструментария по независимой оценке квалификации педагогических работников и руководителей образовательных организаций.

### Список литературы

1. Распоряжение Правительства РФ от 31 декабря 2019 г. №3273-р «Об утверждении основных принципов национальной система профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73284005/> (дата обращения: 26.06.2021).
2. Ефремова Н.Ф. Компетенции в образовании: формирование и оценивание. М.: Национальное образование, 2012. 416 с.
3. Деркач А.А., Зазыкин В.Г. Акмеология. СПб.: Питер, 2003. 256 с.
4. Крымовская И.А. Условия эффективного формирования правовой компетентности руководителя профессиональной образовательной организации // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 6. [Электронный ресурс]. URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=23800> (дата обращения: 11.07.2021).
5. Лебедев О.Е. Компетентностный подход в образовании // Школьные технологии. 2004. № 5. С. 5-12.
6. Митина Л.М. Профессиональная деятельность и здоровье педагога: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. М.: Изд. центр «Академия», 2005. 368 с.
7. Хуторской А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования // Народное образование. 2003. № 2. С. 58-64.

8. Чечель И.Д. Директор школы и его команда: стратегия и тактика коллективного профессионального развития. М.: Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2016. 192 с.
9. Ильковская И.М. Профессиональная компетентность руководителя образовательной организации: определение и особенности // Вестник Саратовского государственного технического университета. 2014. Т. 1. № 1 (74). С. 127-131.
10. Ефремова Н.Ф. Специфика и проблемы формирования и оценивания компетенций // Современные проблемы науки и образования. 2017. № 6. [Электронный ресурс]. URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=27229> (дата обращения: 01.07.2021).
11. Алтыникова Н.В., Музаев А.А. Оценка предметных и методических компетенций учителей: апробация единых федеральных оценочных материалов // Психологическая наука и образование. 2019. Т. 24. № 1. С. 31-41.
12. Гришина И.В. Методологические основы формирования профессиональной компетентности руководителей школ в системе дополнительного профессионального образования // Интеграция образования. Саранск. 2013. № 3 (72). С. 43-50.
13. Горшков А.С. Требования к профессиональной компетенции современного руководителя в контексте реализации ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». СПБАППО. 2016. [Электронный ресурс]. URL: [ext.spb.ru](http://ext.spb.ru) (дата обращения: 26.06.2021).