

Региональный опыт организации оценки профессионально-личностных компетенций руководителей образовательных организаций

**Карлов
Алексей Иванович**

директор Регионального центра оценки качества образования Орловской области г. Орёл,
orel@orcoko.ru

**Патронова
Ирина Александровна**

кандидат педагогических наук, директор
Института развития образования Орловской области, г. Орёл, ooiro@yandex.ru

Ключевые слова: оценка профессионально-личностных компетенций, непрерывное профессионально-педагогическое сопровождение управленческих кадров.

Создание региональной системы оценки профессионально-личностных компетенций руководителей образовательных организаций в Орловской области и учёт полученных данных в принятии управленческих решений и непрерывном профессиональном сопровождении управленческих кадров продиктовано целым рядом причин:

- 1) изменение целевых установок системы образования;
- 2) изменение нормативной базы;
- 3) необходимость создания резерва управленческих кадров.

Активно меняющееся образование в ситуации неопределённости, множество вызовов времени и общественных ожиданий диктует и обновление целей развития управленческого корпуса системы образования. Руководители образовательных организаций призваны стать драйверами изменений, происходящими в каждом конкретном учреждении, нести ответственность за качество образования и одновременно быть гарантами стабильности и эмоционального благополучия образовательных систем и субъектов образовательной деятельности.

Руководитель образовательной организации должен обладать целым рядом компетенций: общепедагогической, профессионально-коммуникативной, управленческой, компетенцией в сфере инновационной деятельности, рефлексивной, информационно-коммуникативной, общекультурной, познавательно-творческой, личностного саморазвития и др.

Нормативной базой создания системы организации оценки профессионально-личностных компетенций руководителей образовательных организаций в регионе, явилось Постановление Правительства Орловской области от 23.04.2020 № 259¹.

¹ Постановление Правительства Орловской области от 23.04.2020 № 259 «Об утверждении Положения о порядке и сроках проведения аттестации руководителей и кандидатов на должности руководителей государственных образовательных организаций, подведомственных Департаменту образования Орловской области». URL: https://orel-region.ru/index.php?head=17&part=19&formName=docsearch&doc_type=3&doc_organ=0&fwords=&number=259&date1f=23-04-2020&date2f=%E4%E4-%EC%EC-%E3%E3%E3&date3f=%E4%E4-%EC%EC-%E3%E3%E3&of_pub=on&x=38&y=9

Методологическими основами формирования оценки профессионально-личностных компетенций и непрерывного сопровождения их развития в процессе образовательно-профессиональной деятельности стали: гуманитарно-аксиологический подход к моделированию образовательной среды в региональной системе дополнительного профессионального педагогического образования; психологический подход к образованию взрослых; андрагогический подход; акмеологический подход; компетентностный подход, определяющий «ключевые компетентности» управленца-профессионала².

Нормативный и научно-методический подходы к изучаемой проблеме позволили предложить набор актуальных значимых профессионально-личностных компетенций, которые в дальнейшем были объединены в следующие блоки: «Управление кадрами», «Управление ресурсами», «Управление процессами», «Управление результатами», «Управление информацией».

В регионе, на базе регионального центра оценки качества образования совместно со специалистами Института развития образования созданы профессиональные кейсы, с тестовым материалом, позволяющие автоматически анализировать уровень профессионально-личностных компетенций³.

Инструментарий проведения оценки компетенции руководителей на этапе тестирования включает методические рекомендации по заполнению на веб-сервисе бланков тестовых заданий и методику расчёта оценки. На сайте Регионального центра оценки качества образования, на основе разработанной модели автоматизированного тестирования, реализован информационно-образовательный комплекс в формате тренажёра, обеспечивающий повышение уровня знаний работников системы образования. Тренажёр

нажёр <http://www.orcoko.ru/attestatum/attestatum-trainer/> позволяет ознакомиться со структурой теста и методикой его оценивания. Вход осуществляется без регистрации в системе.

Во время проведения автоматизированного тестирования руководителям образовательных организаций необходимо в течение 60 минут ответить на 40 вопросов, сформированных с ориентацией на действующие нормативные акты в сфере образования и направленных на подтверждение соответствия квалификационным характеристикам должностей руководителей образовательных учреждений. В распоряжении участников тестирования имеется справочный материал. Диагностическая работа содержит как задания с закрытым ответом для оценки знаний и умений, необходимых руководителю для осуществления трудовых функций, так и задания с развёрнутым ответом для оценки способности применять знания и умения для достижения поставленных целей. При создании тестов соблюдается единообразие подходов и универсальность процедур (все участники тестирования подлежат оценке по единым критериям и правилам). Каждый руководитель может пройти неоднократное тестирование (до трёх раз) с целью улучшения результатов.

Веб-сервис автоматизированного тестирования обеспечивает для Департамента образования Орловской области формирование информации о результатах тестирования руководителей в виде индивидуальных протоколов с отображением перечня вопросов и ответов, сводного протокола, в котором указан процент выполнения по каждому модулю каждого руководителя. Основные компоненты управленческих компетенций руководителей и способности их применять в решении управленческих задач считаются сформированными, если показатель общего количества выполнения теста составляет не менее 70%, показатели по каждому из его модулей — не менее 50%. Такие результаты позволяют руководителю принять участие в следующем этапе аттестации — собеседовании.

Анализ результатов автоматизированного тестирования по всем перечисленным выше блокам показал, что руко-

² Гришина И.В. Теоретико-методологические подходы к проектированию модульной программы и проектированию модульной программы и персонифицированной системе повышения квалификации руководителей школ. // Управление образованием: теория и практика. — 2016. — №3 (23). — С. 22–37.

³ См. материалы сайта <http://www.orcoko.ru/dpo/attestaciya-rukovoditelej/>

водители образовательных организаций и кандидаты на должности руководителей государственных образовательных организаций, владеют профессиональными компетенциями, необходимыми для соответствия должности «руководитель».

В вопросах управления кадрами средний балл тестируемых руководителей общеобразовательных организаций составил 91,07% верных ответов, руководителей средних профессиональных организаций (СПО) — 83,75%, руководителей учреждений дополнительного образования (УДО) — 70%. Немного ниже результат у руководителей школ и СПО по вопросам, связанным с управлением ресурсами, 86,34% и 75% соответственно, а руководители учреждений дополнительного образования верно выполнили в среднем 78,13% заданий.

Доля верных ответов на вопросы, связанные с управлением результатами деятельности у руководителей общеобразовательных учреждений составила 83,33%, у руководителей СПО — 76,67% и 81,25% — руководители УДО.

Показатели по вопросам информирования о деятельности образовательных организаций в среднем от 75% у руководителей УДО до 80,8% у руководителей школ и 78,75% у руководителей СПО.

По вопросам управления процессами в образовательных организациях участники тестирования показали следующие результаты: 71,88% верных ответов у руководителей УДО, руководители школ и СПО — 80,17% и 80,63% соответственно.

Данные, полученные в результате тестирования позволили учредителю принимать решения о продлении (не продлении) трудовых контрактов, заключении трудовых договоров, включении ряда кандидатов в кадровый резерв. Также, данная информация позволила организовать планомерное непрерывное профессионально-педагогическое сопровождение управленческих кадров.

Разработанная нами система профессионально-личностного сопровождения руководителя позволяет осуществить системный подход к проектированию целей, содержания, эффективных форм и методов формирования профессиональной компетентности в единстве формального,

неформального и информального образования.

Система включает в себя вышеуказанную диагностику, позволяющую определить профессионально-личностные затруднения, наметить вектор и перспективы профессионально-личностного развития, смоделировать необходимые эффективные ресурсы. Диагностика и саморефлексия под руководством наставника, во взаимодействии с другими заинтересованными сторонами (коллегами, представителями учредителя) позволяют выбрать оптимальный вид и образовательную траекторию.

Часть руководителей выбирает ближайшую курсовую подготовку, переподготовку, т.е. ориентируется на формальное образование. Большинство руководителей ориентировано на скорейшее устранение выявленных профессионально-личностных затруднений и ориентируется на неформальное (семинары, постоянно-действующие вебинары, консультации, иные актуальные образовательные события), и информальное (наставничество, самообразование, стажировка) образование.

Выбор руководителями форм и образовательных траекторий сопровождается проектированием, или корректировкой образовательных программ формального, неформального и информального образования. Руководители образовательных организаций становятся активными соавторами, разработчиками данных программ дополнительного профессионального образования.

В содержании спроектированных и скорректированных образовательных программах нашли отражение вопросы, вызывающие затруднение по разделам «Управление кадрами», «Управление ресурсами», «Управление процессами», «Управление результатами», «Управление информацией».

Руководители образовательных организаций при освоении дополнительных профессиональных программ интериоризируют знания, актуализируют, или пересматривают имеющийся профессиональный опыт, капитализируют управленческий потенциал. Надо отметить, что наиболее продуктивными при таком проектировании образовательных программ имеет взаимообучение, коллективное обучение, наставничество, и непрерывное

образование. Достаточно продуктивными можно считать, также сформировавшиеся в ходе подобного образования устойчивые неформальные профессиональные группы и объединения, оказывающие образовательную поддержку руководителям образовательных организаций в профессиональной деятельности⁴.

В ходе анализа результативности региональной системы оценки профессионально-личностных компетенций руководителей образовательных организаций в Орловской области, учёта полученных данных в принятии управленческих решений и непрерывном профессиональном сопровождении управленческих кадров были уточнены принципы построения региональной системы управления развитием управленческих кадров.

Принцип субъектности предусматривает ориентацию на развитие личности руководителя, развитие руководителя как субъекта профессиональной деятельности и непрерывного профессионального образования, как части деятельности и обязательного условия сопровождения данной деятельности.

Принцип вариативности определён принципом субъектности, и ориентирован на многообразие профессиональных затруднений, дефицитов и индивидуальных образовательных маршрутов каждого руководителя образовательной организации.

Принцип «капитализации» личности предполагает приращение не только профессиональных, но и личностных качеств, изменение личностных установок, целей, диалогизацию образования. Данный принцип позволяет выявить не только профессиональные, но и личностные потребности, и использовать их как средство

активизации и становления субъектности в непрерывном профессиональном развитии.

Реализация указанных принципов предполагает, с одной стороны, дифференциацию содержания образовательного процесса, а с другой — его концентрацию вокруг профессионально-личностных качеств личности руководителя и реальных профессионально-личностных потребностей⁵.

Постановка личностно-значимых актуальных целей при проведении оценочных процедур самими руководителями образовательных организаций, восприятие и принятие профессиональных потребностей и траекторий дальнейшего профессионально-личностного развития становится для руководителей образовательных организаций привычной, важной процедурой.

Активность при проектировании дальнейших образовательных маршрутов и аудит образовательной организации даёт основание дальнейшего проектирования обучения не только отдельных руководителей, но и образовательных команд. Что в свою очередь сказывается положительно на развитии каждой образовательной организации и образовательных систем муниципального и регионального уровней.

Таким образом, опыт оценки профессионально-личностных компетенций руководителей образовательных организаций в Орловской области и учёт полученных данных в принятии управленческих решений и непрерывном профессиональном сопровождении управленческих кадров является драйвером развития профессионально-личностных качеств руководителей и системы образования региона в целом.

⁴ Чечель И.Д. Профессиональная компетентность руководителя общеобразовательного учреждения. // Управление образованием: теория и практика. — 2012. — № 1(5). — С. 93–101.

⁵ Болотов В.А. Управление развитием образовательных учреждений через профессиональную подготовку его руководителя / В.А. Болотов, С.С. Кравцов, И.Д. Чечель, С.А. Щенников, Н.А. Ростовцева // Управление образованием: теория и практика. — 2011. — № 1(1). — С.1–7.