

Совершенствование управленческих компетенций руководителей образовательных организаций РСО-Алания на основе выявленных профессиональных дефицитов

*Гагкаева Галина
Борисовна, руководитель центра
профессионального роста руководителей
образовательных организаций ГБОУ ДПО
«СОРИПКРО»*

Одним из приоритетов политики руководителя на современном этапе является обеспечение системы управления высококвалифицированными кадрами. В ситуации изменений, происходящих в управлении, все более значимым для руководителя становится повышение квалификации. Запрос на обновление моделей подготовки и повышения квалификации управленцев системы общего образования обусловлен также появлением принципиально новых задач, которые должна решать образовательная организация в соответствии с приоритетами государственной политики в области образования. Реформирование современного управления предъявляет новые требования к руководителям. Сегодня повысился спрос на высококвалифицированную, творчески работающую, социально активную и конкурентоспособную личность руководителя.

Результаты анкетирования руководителей общеобразовательных школ показывают, что есть запрос на получение новых знаний по научному управлению педагогической системой, а достижение прогнозируемых целей с наименьшими эмоциональными и физическими затратами возможно при условии сформированности профессионально значимых умений и специальных личностных качеств.

Культура управления в педагогической системе характеризуется направленностью на изучение настоящего, моделирование будущего и определение стратегической цели образовательного учреждения. Вместе с тем, стихийный процесс формирования управленческой культуры препятствует успешному решению педагогических задач. Специальная подготовка директора, заместителя директора школы в системе повышения квалификации, создавая предпосылки для развития управленческого самосознания, способствует переходу образовательного учреждения в новое качественное состояние.

Формирование управленческой культуры директора школы становится реальностью, если:

- система повышения квалификации руководителей образовательных учреждений строится на единстве общекультурного, профессионального, социально-нравственного, личностного аспектов выработки культуры управленческой роли;
- блочно-модульное содержание учебного процесса разработано в рамках методологии системного подхода к анализу деятельности директора школы и создает условия для развития профессионально значимых подструктур личности;
- алгоритм включения директоров в процесс личностно-ориентированного обучения выполняет функцию профессионального сопровождения;
- критерии оценки уровня сформированности управленческой культуры отражают ее структурные компоненты и прогнозируют качество функционирования системы повышения квалификации.

Совокупность профессионально-личностных качеств руководителя образования представляется нами как интеллектуальная основа его профессионального роста в рамках профессии и установленных уровней управленческой квалификации, а выбор конкретных форм, методов, способов их развития и качественного совершенствования выступает как оптимальное средство достижения предполагаемого (ожидаемого) уровня управленческой компетентности в процессе повышения квалификации в СОРИПКРО.

Логика построения системы курсов повышения квалификации руководителей педагогических коллективов способна обеспечить устойчивые связи между целями, содержанием, методами и результатами курсового обучения.

Главной целью курсовой подготовки является - непрерывное совершенствование квалификации руководителя, непрерывное содействие повышению его эрудиции и компетентности в области управления.

В связи с этим в процессе непрерывного образования, повышения уровня профессиональной компетентности руководителя ОО существенно возросла роль нашего института (СОРИПКРО), который в формирующейся конкурентной образовательной среде мобильно и гибко реагирует на динамично растущие и изменяющиеся потребности педагогической практики.

Практические формы научно - методической работы, используемые на курсах: конференции, семинары, тренинги, научно - практические и проблемные семинары, дискуссии, круглые столы, организационно - деятельные игры, организация курсов повышения квалификации, индивидуальные консультации

С 2017г организованный в СОРИПКРО Центр профессионального роста руководителей ОО организует процесс повышения квалификации руководителей образовательных организаций всех уровней.

Задачи деятельности центра:

- организация непрерывного процесса повышения профессиональной компетентности руководящих кадров системы образования РСО-Алания с использованием сетевого взаимодействия с ведущими образовательными центрами, ИПК, ИРО и привлечением специалистов других регионов;
- изучение приоритетных направлений развития современной системы образования, развития кадрового потенциала, системы независимой оценки качества образования;
- формирование информационно-коммуникационной культуры руководящих кадров;
- диссеминация инновационного опыта образовательных организаций системы образования РСО-Алания.
- стажировка на базе образовательных организаций

Центр профессионального роста руководителей ОО предварительно проводит анкетирование руководителей перед повышением квалификации.

Результаты анкетирования руководителей общеобразовательных школ показывают, что есть запрос на получение новых знаний по научному управлению педагогической системой, а достижение прогнозируемых целей с наименьшими эмоциональными и физическими затратами возможно при условии сформированности профессионально значимых умений и специальных личностных качеств.

Образовательные программы повышения квалификации обновлены в соответствии с перспективами развития региональной системы образования и выявленными запросами.

В ходе курсовой подготовки используются новые технологии, которые способствуют не только обновлению содержания образования, но и созданию необходимых условий руководящим работникам для совершенствования имеющихся профессиональных компетенций и содействуют приобретению новых компетенций:

- проектные, информационные технологии;
- тренинги способствующие развитию навыков коммуникативного общения;
- личностно-ориентированное и модульное обучение и др.

Программа повышения квалификации руководителей образовательных организаций была ориентирована на совершенствование профессиональных компетенций, необходимых для профессиональной деятельности в рамках имеющейся квалификации. Блочно-модульное построение содержания процесса обучения в системе повышения квалификации руководителей школ было обусловлено следующими факторами:

- социальными требованиями, направленными на активизацию прогрессивных тенденций в сфере образования;
- практическим опытом, уровнем знаний, характером профессиональной деятельности руководителя;
- особенностями самой системы повышения квалификации; предшествующей подготовкой слушателей.

Содержание программы курсов повышения квалификации соотносится с теми знаниями и умениями, которые были получены слушателями на предшествующих этапах повышения квалификации и в результате практической работы в должности руководителя.

Организация процесса обучения на курсах повышения квалификации руководителей школ позволяет компенсировать недостающий уровень сформированности конкретных компонентов управленческой культуры руководителей педагогических коллективов, закреплять успех обучения директоров.

Особое внимание уделялось практической направленности.

Проводились практические работы по закреплению материала:

- «Практика и проблемы применения норм Закона «Об образовании в Российской Федерации» в деятельности по управлению качеством образования в образовательной организации» (Слайд Кац),
- «Современный урок как инструмент повышения качества образования. Требования к уроку. Проектирование современного урока и его анализ» (Слайд Чек-лист), (Слайд технологическая карта),
- «Анализ результатов мониторинговых исследований и ГИА по предметам естественно - математического цикла как механизм повышения качества образования».

В программу курсов включены выездные тематические занятия на базе образовательных организаций.

Руководители образовательных организаций посещали уроки, внеурочные мероприятия, проводились круглые столы, где проходило обсуждение и анализ посещенных уроков, внеклассных мероприятий с представлением самоанализа педагогических работников. Были проведены тематические занятия в Аланской гимназии (директор, Царазонова М.В.) по теме «Интегрированные уроки в рамках реализации полилингвальных моделей», в МБОУСОШ №11 г.Владикавказа (директор Дзеранов А.П.) по теме «Внутришкольный контроль как инструмент управления качеством образования», МБОУСОШ № 3 г.Алагир (директор Бугулова Л.А.) и МБОУСОШ №34 г.Владикавказа (директор Кесаева А.Т.) по теме «Управленческо-организационная деятельность руководителя образовательной организации на основе компетентностного подхода», директор РФМЛИ Маргиева Н.А. поделилась опытом увеличения внебюджетного финансирования в образовательных организациях за счёт грантов на примере своей образовательной организации. Слушатели курса посетили технопарк «Кванториум» и ознакомились с его работой

В реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации принимали участие сотрудники АПК г. Москва: Зеленова Л. П. старший научный сотрудник, кандидат экономических наук, Кац А.М. доцент по теме «Практика и проблемы применения норм Закона «Об образовании в Российской Федерации» в деятельности по управлению качеством образования в образовательной организации». Рассматривались вопросы:

- Теоретические основы управления качеством образования и оценки эффективности образовательной деятельности.
- Проблемы организации контроля в системе управления качеством образования.
- Контрольно-оценочная, аналитическая деятельность на разных уровнях управления образованием.

Были проведены практические работы по применению Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» в деятельности общеобразовательной организации. (Слайд Кац)

В курсовой подготовке приняли участие сотрудники Московского Центра кадрового потенциала образования, которые осветили в интересной форме важные для слушателей вопросы:

– Современный заместитель руководителя образовательной организации - Новикова Татьяна Геннадьевна, советник директора МЦКПО, доктор наук.

– Современный урок как инструмент повышения качества обучения - Морозова Екатерина Павловна, ведущий эксперт подготовки специалистов по образовательным областям.

– Требования к анализу урока. Проектирование современного урока. Функциональная грамотность - Дощинский Роман Анатольевич, начальник отдела подготовки специалистов по образовательным областям.

– Тренинг по организации межпредметного и междисциплинарного обучения «Точка сборки» -Тралкова Наталья Борисовна, ведущий эксперт, Ильченко Татьяна Валерьевна, заведующая сектором дистанционных технологий образования.

– Организация внутришкольной системы оценки качества в рамках ФГОС -Кислицина Марина Владимировна, начальник отдела подготовки управленческих кадров и развития лидерского потенциала.

– Тренинг по навыкам принятия управленческих решений - Артамонова Елизавета Игоревна, аналитик управления по подготовке и профессиональному росту управленческих кадров, Булаев Дмитрий Юрьевич, эксперт управления.

Слушатели отметили высокую квалификацию команды Московского центра кадровой политики образования, профессионализм, новизну представленных организационных форм учебного процесса. Вопросы функциональной грамотности школьников самая актуальная тема современного образования, как научить школьников читать и понимать текст, формировать естественно-научную, математическую, финансовую грамотность на уроках.

В работе курсов приняла участие Элла Алибекова, директор ГБОУ СОШ №1570 г.Москвы. Она показала нестандартную форму проведения педсовета на тему «Развитие движения WorldSkills в образовательной организации». Использование брейнсторминга как одного из способов решения проблем и текущих задач дало возможность каждому участнику почувствовать, что он внес вклад в общий проект, что позитивно влияет на мотивацию и эффективность работы.

В работе курсов приняла участие доцент ГАУ ДПО «Волгоградская академия последипломного образования» Болотникова Наталия Викторовна, которая провела занятие форме авторского мастер-класса. Занятие было

посвящено новым ориентирам ФГОС ОО, СОО; основным аспектам создания и реализации основной общеобразовательной программы основного общего образования в рамках введения ФГОС ООО.

Вместе со слушателями:

- была проанализирована структура рабочих программ по предметам,
- сконструирован современный урок средствами технологической карты урока,
- показаны преимущества карты в условиях внедрения системно-деятельностного подхода,
- рассмотрен рефлексивный анализ технологической карты урока через призму новой модели аттестации учителей.

На курсах повышения квалификации были представлены вебинары с участием сотрудников:

– ГБОУ ДПО РОИПКипПРО г.Ростов на Дону Эртель Анна Борисовна, ЦМП, канд. пед.н., доцент кафедры общественных дисциплин по теме «Руководство использованием современных образовательных технологий (проектно-исследовательская деятельность, работа с информацией)».

– ФГАОУ ВО "Северо-Кавказский федеральный университет" Фомина Е. А., канд. психол. н., доцент кафедры педагогики психологии профессионального образования по теме «Деловое общение как средство реализации управленческих функций руководителя образовательного учреждения».

– ФГАОУ ВО "Северо-Кавказский федеральный университет" Позднякова Ирина Робертовна, канд. пед.н., доцент кафедры педагогики и образовательных технологий по теме «Современный урок как инструмент повышения качества образования. Требования к уроку. Проектирование современного урока и его анализ».

Свою работу Центр строит в тесном сотрудничестве с муниципальными органами управления образованием и муниципальными методическими службами, министерством образования и науки РСО-А, СОГУ, СОГПИ. Статистический мониторинг качества образования, качества образовательных услуг (Тотоева Н.И.). Государственная итоговая аттестация (ЕГЭ, ОГЭ) (Ревазова А.К.). Стратегические задачи управления качеством образования в современных условиях. Национальные проекты в области образования. Национальная система профессиональных квалификаций.

(Батаева Ф.К.), Аттестация педагогических работников (Точиева Ф.А.), Современные подходы и концепции воспитания (Езеева А.Ф.)

Сегодня особое внимание уделяется повышению эффективности использования рабочего времени сотрудниками Министерства и подведомственных образовательных организаций, а также органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования. Слушателям курсов был предложен Федеральный пилотный проект «Бережливое правительство» министерства образования и науки РСО-Алания (Дзуцева З.К.)

Умение транслировать свой профессиональный опыт является обязательным для современного работника любой сферы деятельности. Диссеминация опыта – это процесс, направленный на то, чтобы донести результаты опыта инновационной деятельности до целевой аудитории: практикумы, открытые уроки и внеклассные мероприятия, обучающие и деловые игры, мастер-классы, педагогические мастерские. И это все на курсах представили руководителями образовательных организаций. (Тилик И. Н., заместитель директора МБОУ СОШ №1 г. Ардон, Хатагова Е.Р., кандидат психологических наук, зам. директора МБОУ СОШ №26 г. Владикавказа, Милюхина В.Г., зам. директора МБОУ СОШ №45 г. Владикавказа, Рубаева С. В. зам. директора ГОУ СОШ №47, Климова С. В., заместитель директора по УВР ГБОУ прогимназии "Интеллект").

В рамках программы дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Содержание и технологии проектного менеджмента как механизма стратегического развития образовательной организации» в целях повышения качества обучения руководящих работников были организованы стажерские практики на базе образовательных организаций. Заместители директоров (разновозрастные) (10 чел) проходили стажировку в образовательных организациях, которые являются базовыми стажерскими площадками (МБОУ СОШ №44 г. Владикавказ, Владикавказский математический лицей, РФМЛИ, ГБОУ СОШ №8 г. Беслан)

Задачами стажировки являются: совершенствование знаний и умений в научно-профессиональной и общекультурной деятельности на основе современных достижений науки; ознакомление с новейшими технологиями и перспективами их развития в области соответствующей профилю специальности; освоение инновационных технологий, форм, методов и средств обучения в соответствующих образовательных организациях;

изучение передового опыта; выработка предложений по совершенствованию образовательного процесса, внедрению в практику обучения передовых достижений науки

Во время курсовой подготовки проводилась работа со школами с низкими результатами обучения. Заместители директоров этих школ были приглашены на занятия Московского центра кадрового потенциала образования.

Говоря о потенциале руководителя, о его способности в перспективе решать более сложные управленческие задачи, чем те, с которыми он сталкивался, в первую очередь необходимо оценить уровень развития управленческих компетенций, которые в значительной степени определяют профессиональную успешность руководителя.

В результате анализа выявлено, что высокая мотивация на обучение руководителей на курсах была обеспечена двумя основными принципами:

1) принципом удовлетворения социальных и личных потребностей в повышении квалификации руководителей школ и взаимосвязью обучения с практической деятельностью;

2) оптимальным сочетанием различных форм и методов организации процесса обучения при ведущей роли проблемных рефлексивных методов и коллективных форм организации совместной деятельности.

Все это позволило осознать слушателям цели, содержание выполняемой деятельности, процедуры, способы, средства и условия ее осуществления, характер изменения собственных способностей.

Однако при посещении образовательных организаций с целью оказания методической помощи и выявления уровня сформированности управленческих компетенций мы сталкиваемся со многими проблемами в деятельности руководителей образовательных организаций. В некоторых образовательных организациях, где руководители прошли курсы повышения квалификации, мы не увидели обратной связи.

С января месяца по апрель центр профессионального роста руководителей ОО принял участие в мониторинге качества преподавания отдельных учебных предметов в общеобразовательных организациях Республики Северная Осетия - Алания.

Уровень сформированности внутренней системы оценки качества образования (ВСОКО), включающей систему внутришкольного контроля (ВШК), в большинстве посещенных школ достаточно низкий.

Были проанализированы основные образовательные программы (ООП) начальной и основной школы: в большинстве посещенных школ ООП не соответствуют в целом предъявляемым ФГОС нормативным требованиям.

В результате анализа деятельности руководителей выделены следующие недостатки существующей системы ВШК:

- Нет традиционных форм подведения итогов ВШК: аналитическая справка; приказ; методические рекомендации; индивидуальные рекомендации.

- Итоги контроля не рассматриваются на совещаниях: административных, производственных, совещании при директоре, при заместителях директора, на заседаниях МО.

- Наблюдается формальный подход к реализации внутришкольного контроля со стороны администрации. Контрольная функция является неотъемлемой частью управленческой деятельности. Недостаточно принять грамотное управленческое решение, добиться его реализации. Необходимо осуществить контроль за его выполнением, оценить его эффективность и внести всегда необходимые коррективы, чтобы следующий цикл управленческой работы был ещё более результативным, чем предыдущий.

- Не во всех школах контроль учебных предметов директорами и заместителями директоров по УВР ведется в системе. Нет анализа и обсуждения результатов на педсоветах, методических объединениях школы.

- Проведенный сотрудниками Института мониторинг ОО республики показал, что нет системного подхода к анализу результатов мониторингов, ВПР, результатов промежуточной и итоговой аттестации по предмету. Такой вывод можно сделать, исходя из отсутствия протоколов педсоветов, отсутствия разработанных программ или плана мероприятий по устранению выявленных проблем. Недостаточное количество посещённых уроков директором, заместителями директора по УВР.

- В журналах посещенных уроков администрацией представлена констатирующая часть без рекомендаций учителю.

- В посещённых школах сотрудниками Центра проведены консультации и в помощь руководителям по их запросам предоставлен раздаточный материал в форме электронных презентаций.

Диагностика профкомпетенций, анализ и выявление дефицитов

В феврале 2020 года СОРИПКРО в рамках реализации дополнительных профессиональных программ повышения квалификации осуществлялось диагностическое исследование, направленное на оценку уровня

профессиональных компетенций руководителей образовательных учреждений и определение их дефицитов.

Оценка уровня профессиональных компетенций руководителя включала направления:

- Теоретические основы управления качеством образования и оценки эффективности образовательной деятельности.
- Проблемы организации контроля в системе управления качеством образования.
- Контрольно-оценочная, аналитическая деятельность на разных уровнях управления образованием.
- Психолого-педагогические компетенции.

В исследовании приняли участие 48 человек.

Средний балл участников тестирования составил – 72%. Минимальный порог преодолели – 39ч. (79%), не преодолели минимальный порог 9ч. (21%) выполнявших тестирование.

Анализ данных, полученных в результате диагностики, позволил определить характер затруднений, с которыми сталкиваются руководители при выполнении своих профессиональных обязанностей, выявил возможные причины их возникновения и способы решения.

По результатам проведенного тестирования выявлено следующее:

- руководители не справились с заданиями, направленными на знание основ управления качеством образования и оценки эффективности образовательной деятельности (36%);
- наибольшие затруднения вызвали задания, направленные на выявление психолого-педагогических (36,4%) и коммуникативных компетенций (33,7%);

Таким образом, для совершенствования управленческих компетенций руководителей образовательных организаций РСО-Алания с учетом выявленных профессиональных дефицитов Центру профессионального роста руководителей образовательных организаций СОРИПКРО необходимо:

- планировать мероприятия, направленные на выявление и устранение профессиональных дефицитов руководителей образовательных организаций республики;
- усилить практическую направленность оказания помощи руководителям ОО по вопросам внутришкольного контроля в работе по повышению качества образования;

- отслеживать эффективность использования сформированных во время курсовой подготовки компетенций руководящих работников;
- дифференцировать при организации повышения квалификации слушателей курсов по образовательным потребностям
- провести открытый педагогический совет в образовательных организациях, руководители которых прошли курсовую подготовку в 2020г, с использованием брейнсторминга в срок до декабря месяца 2020г.