

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН  
(ГАУ ДПО ИРО РБ)  
ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТДЕЛ  
МУНИЦИПАЛЬНОЕ КАЗЁННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ОТДЕЛ ОБРАЗОВАНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА  
ИШИМБАЙСКИЙ РАЙОН РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН  
ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ СПРАВКА  
по результатам тестирования руководителей образовательных организаций  
муниципального района Ишимбайский район Республики Башкортостан  
16 – 19 февраля 2018 года

*"Вкладывать время и энергию  
в поддержание и повышение квалификации –  
в личных интересах каждого руководителя.  
Это лучшая страховка от опасностей,  
связанных с современной жизнью управленца»*

*М. Вудкок, Д. Френсис*

*Тема тестирования:* «Уровень сформированности ключевых компетенций руководителей общеобразовательных организаций Ишимбайского района Республики Башкортостан в контексте проекта профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации"»

*Сроки проведения:* с 15.00 часов 16 февраля 2018 года по 20.00 часов 19 февраля 2018 года.

*Целевая аудитория:*

- 1) руководители, заместители руководителя муниципальных дошкольных образовательных организаций;
- 2) руководители, заместители руководителя муниципальных общеобразовательных организаций;
- 3) руководители, заместители руководителя муниципальных образовательных организаций дополнительного образования;
- 4) руководители, заместители руководителя государственных бюджетных образовательных организаций.

*Координатор проведения:* информационно-аналитический отдел ГАУ ДПО ИРО РБ совместно с информационно-методическим центром Муниципального казённого учреждения Отдел образования администрации муниципального района Ишимбайский район Республики Башкортостан.

*Форма тестирования:* в online-режиме с применением google-форм, анонимно.

Тестирование по определению уровня сформированности ключевых компетенций руководителей общеобразовательных организаций и их заместителей в контексте проекта профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации" проводилось во исполнение Плана мероприятий ГАУ ДПО Институт развития образования Республики Башкортостан по подготовке к Координационному совету по научно-методическому сопровождению введения и реализации ФГОС в Ишимбайском районе по теме «Проектная деятельность как средство повышения качества образования в общеобразовательной школе».

Тестированием охвачены руководители общеобразовательных организаций и их заместители пятидесяти девяти муниципальных и государственных бюджетных учреждений: девятнадцати детских садов, тридцати трёх школ, четырёх учреждений дополнительного образования, трёх государственных бюджетных общеобразовательных учреждений.

В тестировании приняли участие:	
руководящих работников, всего	109
в том числе	
руководителей образовательных организаций	55
заместителей руководителя образовательных организаций	62

Должности	Участвовали	Всего	% охвата
<i>Муниципальные дошкольные образовательные организации</i>			
Руководители (заведующие)	16	19	
Заместители руководителя (старшие воспитатели)	13	0	
<i>Муниципальные общеобразовательные организации</i>			
Руководители (директора)	32	33	
Заместители руководителя (с учётом совместителей)	31	29	
<i>Муниципальные образовательные организации дополнительного образования</i>			
Руководители (директора)	3	4	
Заместители руководителя	2	3	
<i>Государственные бюджетные образовательные организации</i>			
Руководители (директора)	4	3	
Заместители руководителя	8	8	
<b><i>Всего</i></b>			
<b>Руководители</b>	<b>55</b>	<b>59</b>	<b>93%</b>
<b>Заместители руководителя (с учётом совместителей)</b>	<b>54</b>	<b>62</b>	<b>87%</b>

*Назначение теста:* выявить основу для систематизированной оценки сильных и слабых сторон руководителей, заместителей руководителя (далее – руководителей), определить те компетенции, недостаточный уровень сформированности которых ограничивает эффективное выполнение работы по управлению образовательной организацией.

Организаторы проведения данного тестирования за методологическую основу содержания теста приняли принципы, изложенные в книге Вудкок М., Френсис Дж. Раскрепощенный менеджер (для руководителя-практика) / пер. с англ. М.: Дело, 1991. Книга, с которого целесообразно начать работу с будущим или действующим руководителем для формирования «осознанной компетентности» и мотивации к развитию.

Методическую основу проведения тестирования и подходов к анализу его результатов составили формы и методы организации и мониторинга профессионального развития действующих руководителей по книге Чечель И.Д. Директор школы и его команда: стратегия и тактика коллективного профессионального развития. — М.: Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2016. — 192 с. — (Библиотека журнала «Директор школы».)

Профессиональная компетентность руководителей образовательных организаций рассматривается в книге с позиции компетентностного подхода.

Ценность полученных материалов для практики образовательных организаций состоит в реальном методическом их преломлении: подробно представлены, прежде всего **в диаграммах** техники профессионального становления управленческого персонала учреждений, анализируются, что делает директор, выбирая рабочие группы или отдельных педагогов - надежных помощников, как строит совместную работу по планированию и принятию управленческих решений. Особо интересны понимание руководителей смысла того, как повысить свою роль лидера профессиональной организации в соответствии с требованиями профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации», которые в недалёком будущем конкретно предстоит им реализовать.

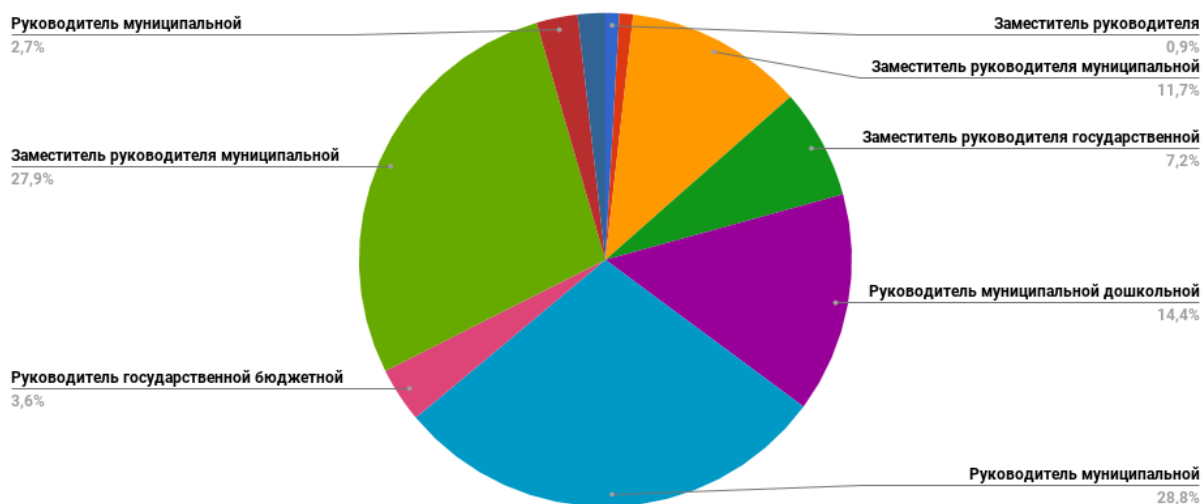
Несмотря на последовательность и логичность теста, предполагаемую объективность и правдивость ответов тестируемых, его результаты могут отражать самые субъективные взгляды, и поэтому рассматриваются, скорее, как содействие в самоанализе, чем мера научного анализа, выявляющая достоверность и объективность выводов.

Анкета состояла из 3 разделов:

1. Общие сведения
2. Утверждения, характеризующие возможности профессиональных и управленческих компетенций, которые могут быть или отсутствовать
3. Обобщенные трудовые функции по проекту профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации»

## Раздел 1.

1. Укажите занимаемую Вами должность:



1. Руководитель муниципальной дошкольной образовательной организации – 14,6% (16 чел.)

2. Заместитель руководителя муниципальной дошкольной образовательной организации – 11,9% (13 чел.)

3. Руководитель муниципальной общеобразовательной организации – 29,3% (32)

4. Заместитель руководителя муниципальной общеобразовательной организации- 28,4% (31 чел.)

5. Руководитель муниципальной образовательной организации дополнительного образования – 2,7% (3 чел.)

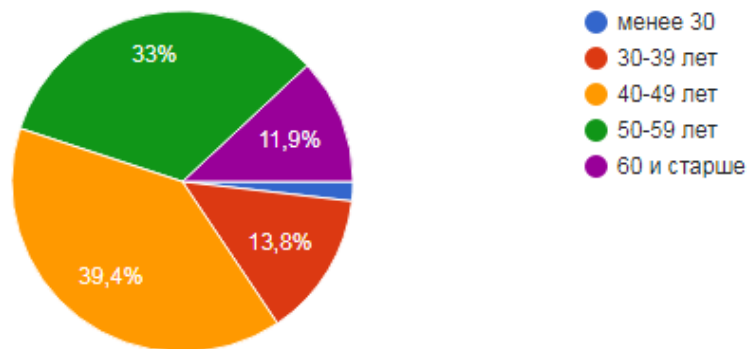
6. Заместитель руководителя муниципальной образовательной организации дополнительного образования – 1,8% (2чел)

7. Руководитель государственной бюджетной образовательной организации – 3,6% (4 чел.)

8. Заместитель руководителя государственной бюджетной образовательной организации – 7,2% (8 чел.)

## 2. Укажите, пожалуйста, Ваш возраст:

109 ответов



При анализе возрастных категорий выделено 4 основные группы:

39,4% - 40-49 лет

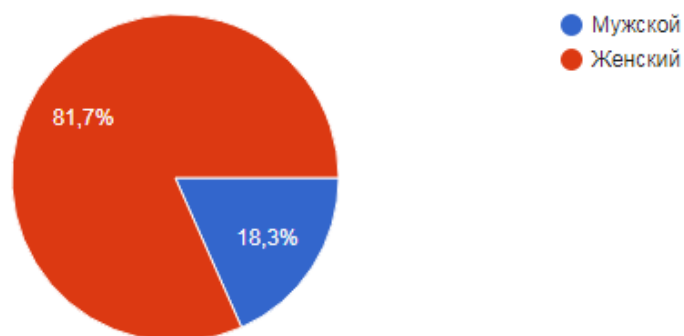
33% - 50-59 лет

13,8% - 30-39 лет

11,9% - 60 лет и старше

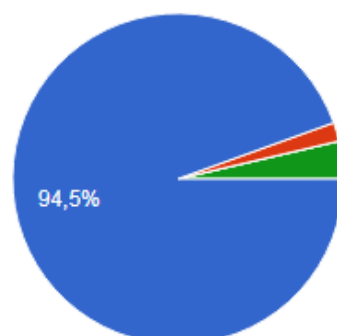
## 3. Укажите, пожалуйста, Ваш пол:

109 ответов



#### 4. Каков уровень Вашего образования?

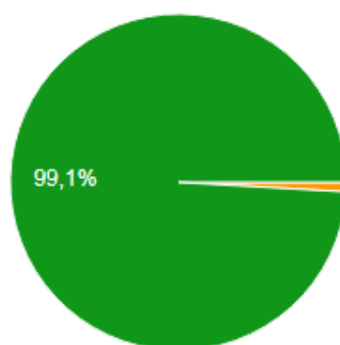
109 ответов



- высшее педагогическое
- высшее (непедагогическое)
- неполное высшее
- среднее педагогическое
- среднее профессиональное (непедагогическое)

#### 5. Наличие учёной степени:

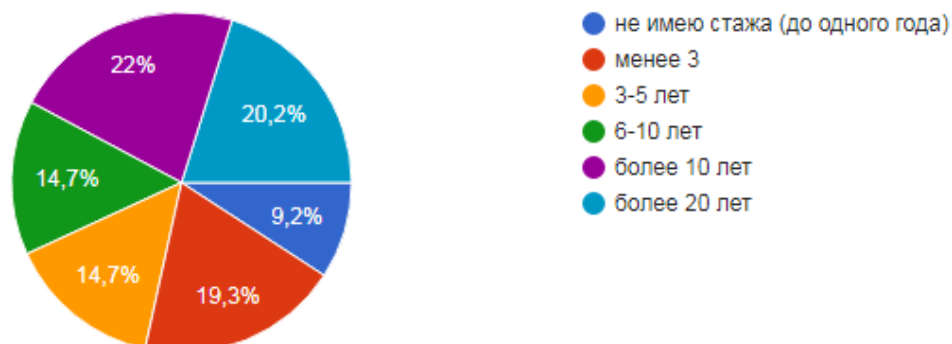
109 ответов



- доктор наук
- кандидат наук
- занимаюсь научной работой (аспирант, соискатель, пишу кандидатскую диссертацию)
- учёной степени не имею

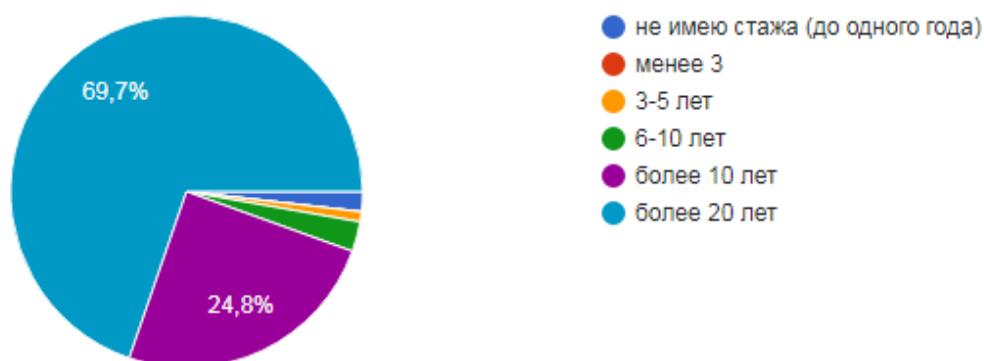
6. Укажите, пожалуйста, Ваш стаж работы на должности руководителя (заместителя):

109 ответов



7. Укажите, пожалуйста, наличие педагогического стажа:

109 ответов



По стажу педагогической деятельности – 69,7% принявших участие в анкетировании, имеют значительный опыт работы – более 20 лет. 24,8% опрошенных более 10 лет.

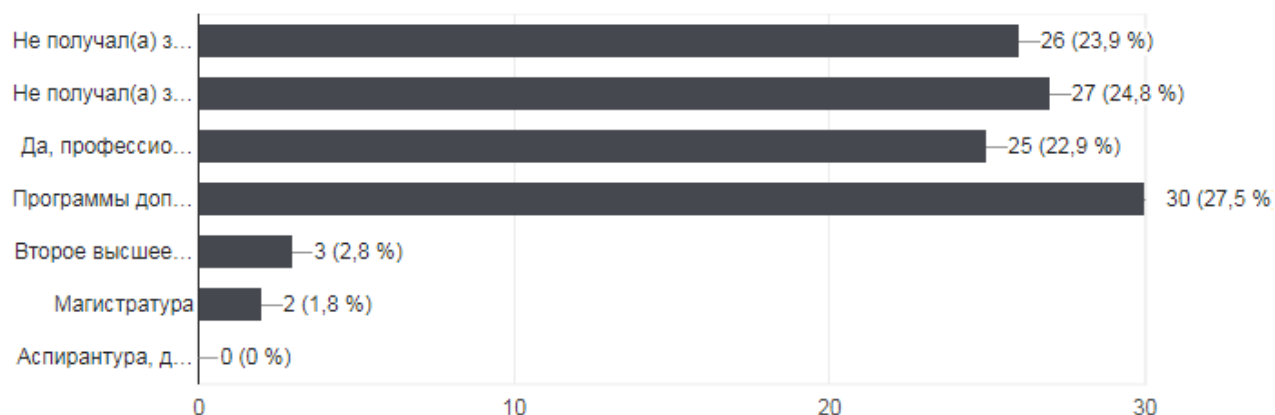
6-10 лет - 2,8% (3 чел.)

3-5 лет - 0,9% (1 чел.)

1,8% участников - молодых педагогов (не имею стажа, до одного года);

## 8. Получали ли Вы за последние 5 лет дополнительное образование в области государственного и муниципального управления, управления персоналом, менеджмента?

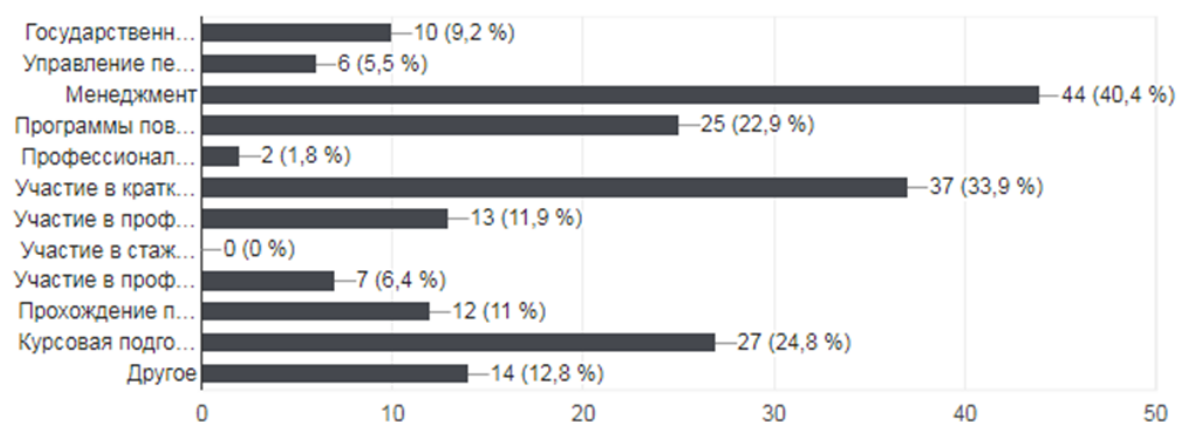
109 ответов



1. Не получал(а) за последние 3 года – 23,9% (26 чел.)
2. Не получал(а) за последние 5 лет – 24,8% (27 чел.)
3. Да, профессиональная переподготовка (250 и более часов) - 22,9% (25 чел.)
4. Курсы повышения квалификации по программам в объеме не менее 16 часов- 27,5% (30 чел.)
5. Второе высшее образование- 2,8% (3 чел.)
6. Магистратура – 1,8% (2 чел.)
7. Аспирантура, докторантура - 0% (0 чел.)

## 9. Если Вы проходили или проходите курсовую или иную подготовку, пожалуйста уточните какую именно:

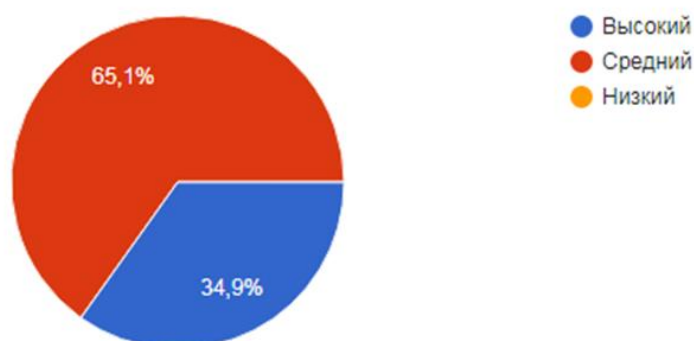
109 ответов



1. Государственное и муниципальное управление – 9,2% (10 чел.)
2. Управление персоналом– 5,5% (6 чел.)
3. Менеджмент– 40,4% (44 чел.)
4. Программы повышения квалификации для руководителей– 22,9% (25 чел.)
5. Профессиональная переподготовка для руководителей– 1,8% (2 чел.)
6. Участие в краткосрочных курсах и семинарах– 33,9% (37 чел.)
7. Участие в профессиональных конференциях– 11,9% (13 чел.)
8. Участие в стажировках– 0% (0 чел.)
9. Участие в профессиональных конкурсах и грантах– 6,4% (7 чел.)
10. Прохождение профессиональных онлайн-курсов– 11% (12 чел.)
11. Курсовая подготовка с применением дистанционных образовательных технологий– 24,8% (27 чел.)

10. Оцените уровень квалификации педагогических работников, работающих в Вашей образовательной организации:

109 ответов



12. Укажите, процент молодых специалистов, работающих в Вашей образовательной организации (до 35 лет):

109 ответов

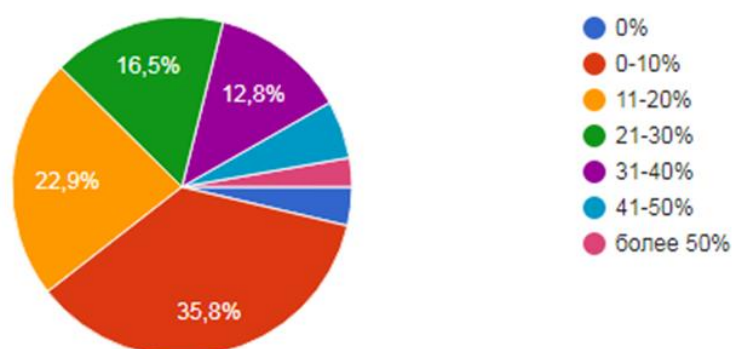
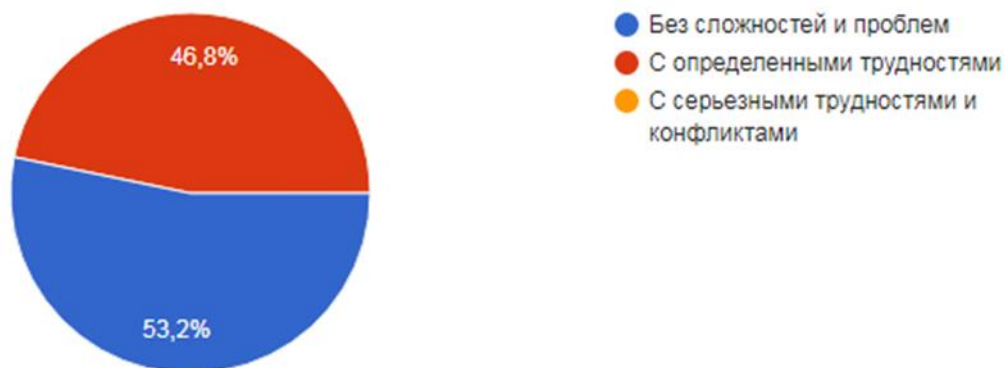


Диаграмма показывает, что процент молодых специалистов в образовательных организациях Ишимбайского района низок 35,8% опрошенных отметили 0-10% процентов молодых специалистов.

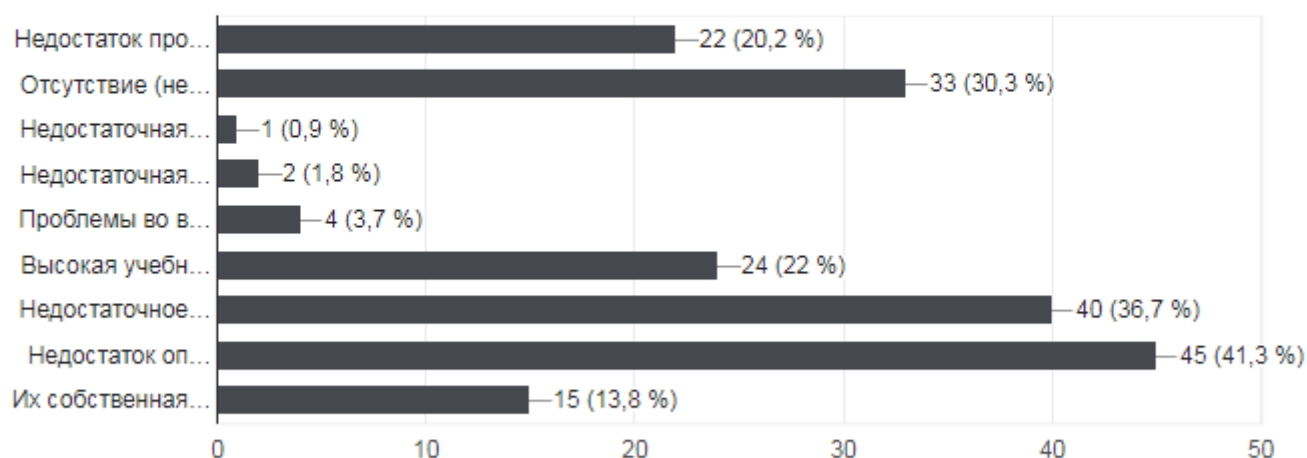
### 13. Как протекает профессионально-педагогическая адаптация молодых специалистов в Вашей организации:

109 ответов



### 14. Что мешает процессу работы специалистов в Вашей образовательной организации:

109 ответов

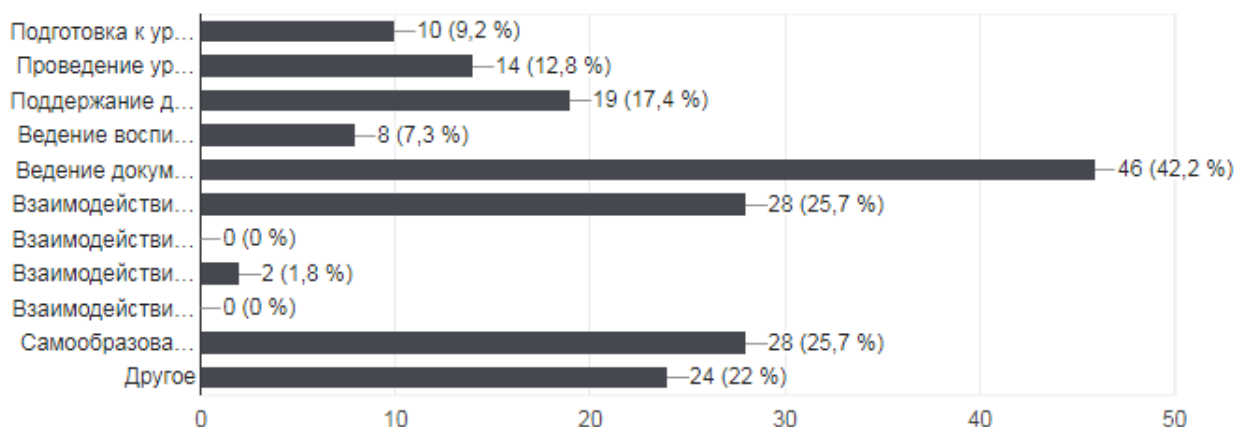


1. Недостаток профессиональных знаний – 20,2% (22 чел.)
2. Отсутствие (недостаточное количество) практики- 30,3% (33 чел.)
3. Недостаточная помощь со стороны администрации образовательной организации- 0,9% (1 чел.)
4. Недостаточная помощь со стороны коллег- 1,8% (2 чел.)
5. Проблемы во взаимоотношениях (с администрацией, коллегами, родителями, детьми) – 3,7% (4 чел.)
6. Высокая учебная нагрузка- 22% (24 чел.)

7. Недостаточное материально-техническое обеспечение школы- 36,7% (40 чел.)
8. Недостаток опыта- 41,3% (45 чел.)
9. Их собственная пассивность, равнодушие к педагогической работе- 13,8% (15 чел.)

**15. В каких видах деятельности, на Ваш взгляд, педагогические работники Вашей образовательной организации испытывают наибольшие затруднения?**

109 ответов



1. Подготовка к урокам, занятиям – 9,2% (10 чел.)
2. Проведение уроков, занятий- 12,8% (14 чел.)
3. Поддержание дисциплины среди обучающихся, воспитанников- 17,4% (19 чел.)
4. Ведение воспитательной работы, классное руководство- 7,3% (8 чел.)
5. Ведение документации- 42,2% (46 чел.)
6. Взаимодействие с родителями- 25,7% (28 чел.)
7. Взаимодействие с коллегами- 0% (0 чел.)
8. Взаимодействие с детьми- 1,8% (2 чел.)
9. Взаимодействие с администрацией- 0% (0 чел.)
- 10.Самообразование- 25,7% (28 чел.)

Раздел 2.

*Процентное соотношение опрошенных*

<b>Руководители образовательных организаций Ишимбайского района Республика Башкортостан</b>			
<b>Сильные стороны</b>	<b>%</b>	<b>Слабые компетенции</b>	<b>%</b>
Способность управлять собой	69,5	Неумение управлять собой	30,5
Четкие ценности	80,5	Размытость личных ценностей	19,5
Четкие личные цели	84,4	Смутные личные цели	15,6
Продолжающееся саморазвитие	85,5	Остановленное саморазвитие	14,5
Хорошие навыки решения проблем	73,5	Недостаточность навыка решения проблем	26,5
Творческий подход	75,3	Недостаток творческого подхода	24,7
Умение влиять на окружающих	91,1	Неумение влиять на людей	8,9
Понимание особенностей управленческого труда	84,5	Недостаточное понимание особенностей управленческого труда	15,5
Способность руководить	89,6	Недостаток способности руководить	10,4
Умение обучать	82,2	Неумение обучать	17,8
Умение наладить групповую работу	89,6	Низкая способность формировать коллектив	10,4

<b>Заместители руководителей образовательных организаций Ишимбайского района Республика Башкортостан</b>			
<b>Сильные стороны</b>	<b>%</b>	<b>Слабые компетенции</b>	<b>%</b>
Способность управлять собой	63,1	Неумение управлять собой	36,8
Четкие ценности	78,3	Размытость личных ценностей	21,6
Четкие личные цели	79,8	Смутные личные цели	20,1
Продолжающееся саморазвитие	84,1	Остановленное саморазвитие	15,9
Хорошие навыки решения проблем	77,5	Недостаточность навыка решения проблем	22,4
Творческий подход	68,3	Недостаток творческого подхода	31,6

Умение влиять на окружающих	87,9	Неумение влиять на людей	12,1
Понимание особенностей управленческого труда	79,2	Недостаточное понимание особенностей управленческого труда	20,7
Способность руководить	85	Недостаток способности руководить	15
Умение обучать	84,6	Неумение обучать	15,3
Умение наладить групповую работу	84,4	Низкая способность формировать коллектив	15,3

Результаты анкетирования отражают довольно высокий процент опрошенных которые подтвердили сильные стороны компетенций руководителя образовательной организации. Графа «слабые стороны» позволяет выявить приоритетные направления развития деятельности руководителя и его личностных качеств.

Самый высокий процент в графе «сильные стороны» руководители и заместители руководителей образовательных организаций Ишимбайского района показали в умении влиять на окружающих – 91,1%, то есть способны обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.

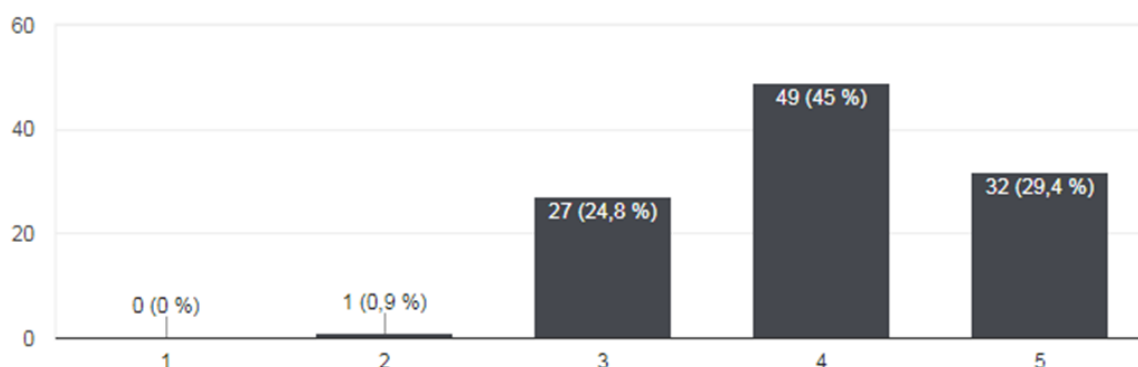
Самой «слабой компетенцией» по итогам опроса – неумение управлять собой 30,5%, то есть неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца.

### Раздел 3.

В данном разделе были представлены 5 обобщенных требований профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации", анкетлируемым предлагалось оценить по 5-балльной шкале насколько ключевые управленческие компетенции, профессиональная подготовка и трудовая деятельность в качестве руководителя образовательной организации соответствуют данным пунктам.

## 1. Руководство образовательной деятельностью образовательной организации (п.3.1.1):

109 ответов



Трудовые действия согласно п 3.1.1 проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации»:

1. Руководство разработкой основных образовательных программ дошкольного образования, основных общеобразовательных программ, адаптивных образовательных программ, дополнительных общеобразовательных программ, программ профессионального обучения образовательной организации с учетом интересов родителей и обучающихся, коллектива образовательной организации, местного сообщества и ключевых партнеров

2. Формирование органов управления образовательной организации с привлечением представителей всех участников образовательных отношений в целях обеспечения эффективности образовательного процесса и достижения образовательных результатов обучающихся

3. Организация и управление процессом отбора средств обучения и воспитания, методов и технологий образования, отвечающих целям и задачам реализуемых программ, запросам социума, учитывающих состояние здоровья и возможности обучающихся, ресурсы образовательной организации

4. Управление процессами достижения образовательных и социокультурных результатов и эффектов деятельности образовательной организации

5. Управление взаимодействием с субъектами внешнего окружения, включая органы государственной власти, органы местного самоуправления, социальных партнеров, другие образовательные организации, в том числе организация сетевого взаимодействия в целях обеспечения эффективного образования обучающихся

6. Организация регулярного мониторинга и оценки реализации образовательных программ, а также организация корректировки

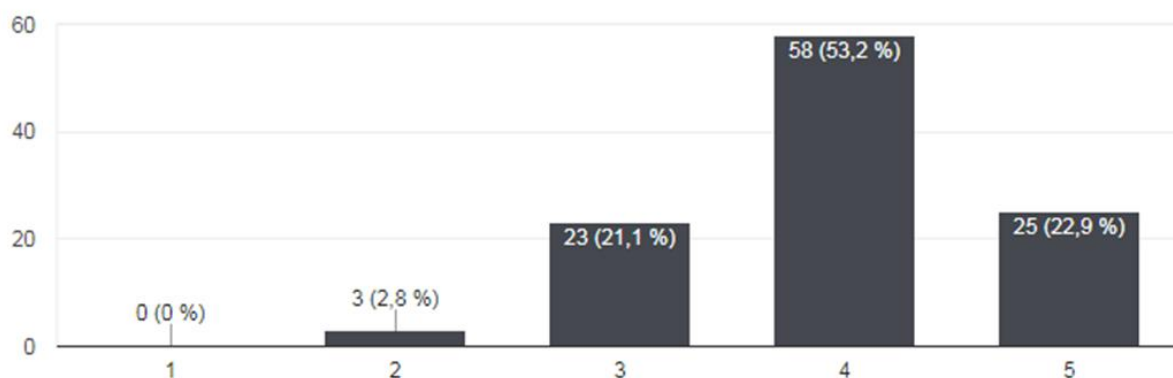
образовательных программ образовательной организации с учетом общих тенденций развития образования, проектируемых изменений в системе образования, запросов и мнений участников образовательных отношений, создание эффективной и объективной системы оценивания достижений обучающихся, соответствующей требованиям ФГОС

7. Руководство работой по совершенствованию профессионализма и лидерских качеств педагогов и других сотрудников образовательной организации в целях обеспечения эффективного образования обучающихся

8. Формирование системы мотивации и стимулирования педагогического коллектива на качественную реализацию профессиональной деятельности

## 2. Руководство развитием образовательной организации (п.3.2.1):

109 ответов



Трудовые действия согласно п 3.2.1 проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации»:

1. Организация мониторинга и анализа педагогических теорий, перспективных отечественных и мировых тенденций в области развития дошкольного, общего и дополнительного образования, национальных и региональных приоритетов в сфере образования, запросов местного сообщества, обучающихся (их семей)

2. Руководство разработкой программы развития образовательной организации с учетом перспективных отечественных и мировых тенденций в области развития общего и дополнительного образования, национальных и региональных приоритетов, запросов местного сообщества, обучающихся (их семей) и потенциала образовательной организации

3. Организация оценки существующих ресурсов и возможных источников получения дополнительных ресурсов, ограничений и рисков реализации программы развития образовательной организации

4. Организация деятельности по определению и согласованию с социальными партнерами, местным сообществом, другими образовательными

организациями (в т.ч. зарубежными) ключевых мероприятий и событий, позволяющих обеспечивать разработку и эффективную реализацию программы развития

5. Управление оперативной деятельностью организации по реализации программы развития

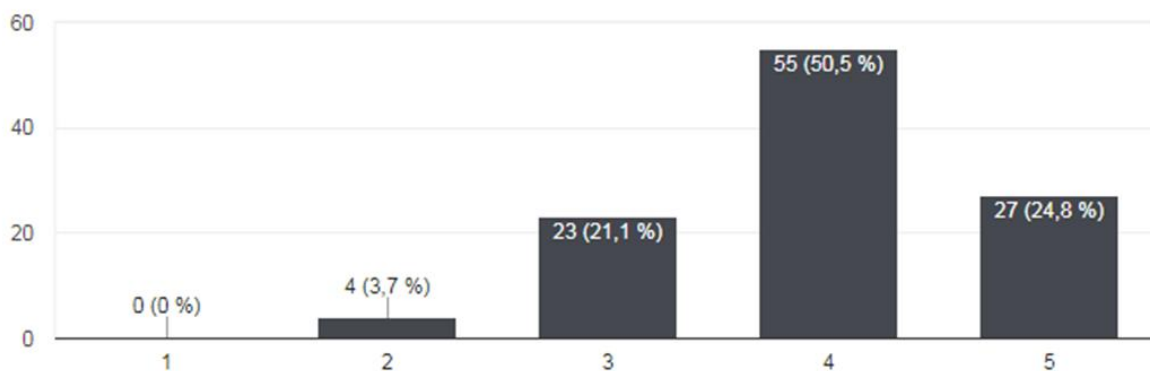
6. Управление деятельностью коллектива организации, направленной на содействие непрерывному и устойчивому совершенствованию образовательной организации

7. Организация профессиональной и общественной оценки достижений образовательной организации

8. Формирование системы маркетинга и мониторинга социального заказа на образование, в т.ч. на дополнительное образование детей

### 3. Управление ресурсами образовательной организации (п.3.3.1):

109 ответов



Трудовые действия согласно п 3.3.1 проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации»:

1. Определение потребности и приоритетных направлений использования финансовых средств образовательной организации и распределение их между статьями бюджета, планирование процессов распределения финансово-экономических, материальных, нематериальных, кадровых, методических, информационных ресурсов деятельности организации

2. Обеспечение сбалансированного распределения ресурсов по направлениям деятельности/подразделениям организации, определение возможных рисков в связи с изменением объема и перераспределения предоставляемых ресурсов

3. Привлечение и стимулирование поиска дополнительных ресурсов, требующихся для эффективной деятельности образовательной организации

4. Обеспечение формирования внутреннего информационного пространства, эффективных каналов коммуникации и системы обмена знаниями в образовательной организации в целях достижения образовательных результатов

5. Формирование системы оценки качества кадрового ресурса и организация процесса подбора и аттестации кадров, формирование штатного расписания деятельности организации, организация разработки и утверждение должностных инструкций (регламентов)

6. Обеспечение охраны труда, здоровья и экологической безопасности образовательной организации, обеспечение безопасной образовательной среды.

7. Обеспечение порядка заключения и исполнения хозяйственных и финансовых договоров (контрактов)

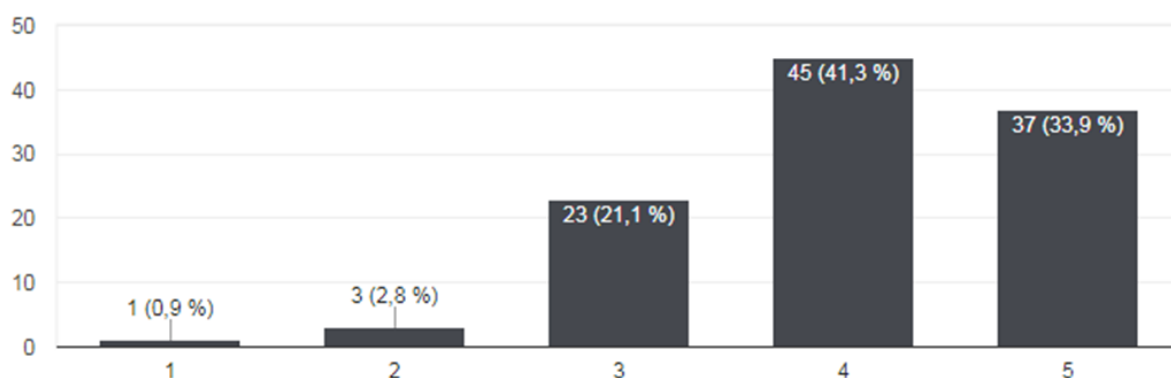
8. Мониторинг, анализ, оценка и контроль эффективности и результативности использования ресурсов организации, организация подготовки отчётов для заинтересованных сторон по эффективности и результативности управления ресурсами организации, корректировка реализации процесса управления ресурсами организации

9. Формирование системы методической и организационно-массовой деятельности, как неотъемлемой составляющей образовательной деятельности организации и управления её ресурсами

10. Обеспечение деятельности организации локальными актами в разных аспектах её функционирования и развития

4. Представление образовательной организации в отношениях с органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями (п.3.4.1):

109 ответов



Трудовые действия согласно п 3.3.1 проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации»:

1. Определение потребностей, направлений и ожидаемых результатов взаимодействия с органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями и представления интересов образовательной организации

2. Определение субъектов и форматов взаимодействия в зависимости от ожидаемых результатов, в том числе, сетевого взаимодействия

3. Организация разработки механизмов, инструментов и регламентов взаимодействия с субъектами внешнего окружения, включая органы государственной власти, органы местного самоуправления, социальных партнеров и иные организации

4. Организация и координация постоянного взаимодействия с социальными партнерами, местным сообществом, другими образовательными организациями (в т.ч. зарубежными) по реализации образовательных программ, ключевых мероприятий и событий, обеспечивающих эффективную индивидуализацию образования каждого обучающегося

5. Представление интересов образовательной организации во взаимодействии с органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями

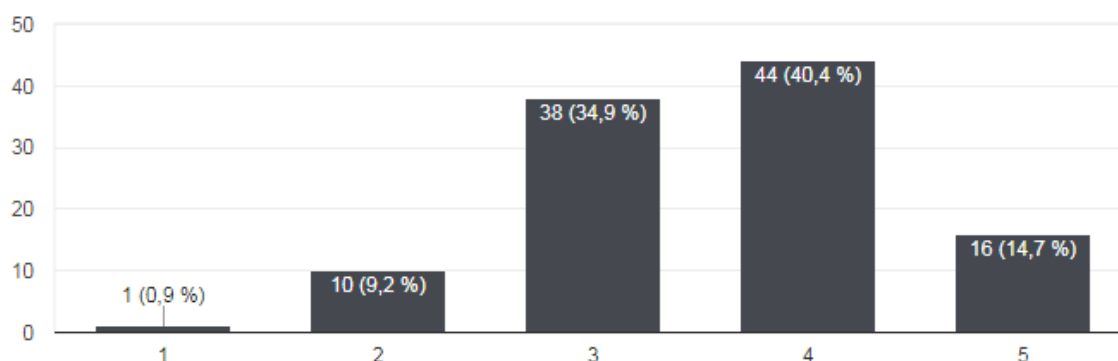
6. Обеспечение открытости и доступности для всех участников образовательных отношений информации о структуре и содержании деятельности, регламентах работы, критериях и показателях результативности органов управления образовательной организации, нацеленных на обеспечение эффективности образовательного процесса и роста образовательных результатов

7. Контроль взаимодействия и представления интересов образовательной организации

8. Оценка результатов взаимодействия с органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями для его дальнейшего развития и совершенствования

5. Управление научно-исследовательской, экспертно-аналитической, опытно-конструкторской, инновационной и учебно-производственной деятельностью образовательной организации (п.3.5.1):

109 ответов



Трудовые действия согласно п 3.3.1 проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации»:

1. Планирование производственной деятельности профессиональной образовательной организации
2. Поиск заказчиков и заключение договоров о реализации производимой продукции и оказании услуг
3. Организация и ресурсное обеспечение производственной деятельности
4. Формирование и обеспечение реализации системы мониторинга, определение показателей и периодичности мониторинга производственной деятельности и форм представления отчётности
5. Организация сбора информации, значимой для контроля эффективности процессов достижения результатов производственной деятельности
6. Оценка рисков, связанных с отклонениями, и принятие решений о необходимости корректирующих мероприятий и улучшений, контроль выполнения производственных процессов

Анализируя ответы на представленные в данном разделе вопросы можно сделать вывод что соответствие руководителей и заместителей руководителей Ишимбайского района к трудовым функциям, необходимым знаниям и умениям проекта профессионального стандарта составляет в среднем 45-58%.

Низкий процент опрошенных давали ответ что совершенно не соответствуют данному критерию, но все же данные ответы присутствуют, например п 3.5.1 – *«Управление научно- исследовательской, экспертно-аналитической, опытно- конструкторской, инновационной и учебно-производственной деятельностью образовательной организации»* - 0,9% (1 чел), п. 3.4.1 *«Представление образовательной организации в отношениях с органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями»* - 0,9% (1 чел).