

Цель проведения апробации — проверка разработанного инструментария комплексной оценки сформированных профессиональных компетенций работников профессиональных образовательных организаций (далее ПОО) в сфере проектно-закупочной деятельности.

Задачи проведения апробации:

1. Организация и проведение испытаний с участием представителей не менее пяти ПОО от субъекта Российской Федерации участвующего в апробации, по каждой ПОО не менее 10 участников апробации от каждой из следующих целевых групп: руководители, заместители руководителей, педагогические работники, а также специалисты органа, исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющего государственное управление в сфере образования, и работодатели.
2. анализ профессиональных компетенций руководителей в указанной области;
3. подготовка рекомендации по преодолению пробелов (дефицитов) в компетенциях руководителей ПОО в сфере проектно-закупочной деятельности;
4. определение направления доработки инструментария для проведения анализа сформированности профессиональных компетенций руководителей ПОО в сфере проектно-закупочной деятельности.

Глоссарий:

Аттестация — процедура определения степени соответствия сотрудника установленным должностным требованиям (должностной инструкции), которые были положены в основу трудового контракта; проведение аттестации регламентируется федеральными и отраслевыми нормативными актами (в сфере труда).

Квалификация — готовность работника к качественному выполнению конкретных функций в рамках определенного вида трудовой деятельности.

Компетентный подход – подход, акцентирующий внимание на результате образования, причем в качестве результата рассматривается не сумма усвоенной информации, а способность человека действовать в различных ситуациях.

Компетентный профиль, модель компетенций - комплексный интегральный образ конечного результата образования по направлению подготовки (специальности), в основе которого лежит понятие «компетенция», представляющий собой совокупность компетенций, необходимых для решения всех функциональных задач соответствующей профессиональной деятельности. Компетентный профиль работников различных квалификационных категорий должен содержать как качественный состав компетенций, так и степень их выраженности.

Компетентность - новообразование субъекта деятельности, формирующееся в процессе профессиональной подготовки, представляющее собой системное проявление знаний, умений, способностей и личностных качеств, позволяющие успешно решать функциональные задачи, составляющие сущность профессиональной деятельности.

Компетенция – это способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности в определенной области, опредмеченные в деятельности компетентности работника, круг вопросов, в которых он хорошо осведомлен, круг его полномочий, прав.

Оценка — любая деятельность, проводимая на разных этапах функционирования системы управления персоналом для определения потребности в персонале на этапе календарного планирования; при отборе персонала с целью определения приемлемости кандидатов на вакантные должности; для определения потребности в повышении квалификации персонала, а также при аттестации персонала (сфера труда).

Педагогическая деятельность - один из видов деятельности, выражающийся в целенаправленном развитии обучающегося, овладение им основами культуры, всестороннем развитии его способностей.

Профессиональная квалификация является интегральным образованием, включающим в себя профессиональное образование, профессиональный опыт, мотивацию, профессиональную компетентность и другие профессиональные характеристики. Профессиональная квалификация непосредственно влияет на качество и результативность деятельности работника, она обеспечивает готовность выполнения профессиональных задач соответствующего уровня.

Профессиональные компетенции означают готовность и способность работника на основе знаний и умений целесообразно (в соответствии с требованиями дела), методически организовано и самостоятельно решать соответствующие проблемы и задачи, а так же оценивать результаты своей деятельности.

Профессиональный стандарт — это нормативный документ, определяющий требования к выполнению работниками трудовых функций и необходимым для этого компетенциям.

Профессиональный стандарт педагогической деятельности - система требований к качествам (компетентности) субъекта деятельности, которые в своей целостности определяют возможность занятия конкретной должности и определяют успех в педагогической деятельности. Эти качества не сводятся к знаниям, умениям, способностям и личностным характеристикам работника, которые в своих интегральных проявлениях лежат в основе профессиональной компетентности.

Сертификация квалификаций — подтверждение независимым компетентным органом соответствия квалификации заявителя требованиям, установленным профессиональным стандартом.

Управленческая (должностная) компетенция – это набор знаний, практического опыта, навыков и личностных качеств руководителя,

позволяющий ему качественно решать определенные задачи для достижения определенных результатов.

Информационные материалы

Инновационная направленность современного общества, реализация планов долгосрочного развития экономики и социальной сферы Российской Федерации, приоритетные направления государственной политики в сфере образования выявляют потребность в профессионально мобильных руководителях системы образования и возрастание роли их управленческих компетенций. Образовательная организация как открытая социально – педагогическая система не может не развиваться, не может не отвечать на кратко и среднесрочные вызовы, обращенные к сфере образования. Исходя из тенденций развития, современная образовательная организация должна соответствовать следующим характеристикам:

1) быть конкурентоспособной, что обеспечивается компетентностью кадров, умеющими работать на рынке образовательных услуг, работать с внешней средой;

2) быть лидером, т.е. занимать активную позицию в выработке стратегии развития, в интеграционном процессе на образовательном пространстве муниципалитета, региона, устанавливать устойчивые связи с социальными партнерами, работодателями, в осуществлении инновационной, исследовательской деятельности;

3) комфортной, т.е. прежде всего, здоровьесберегающей и безопасной, с хорошо развитой инфраструктурой;

4) инновационной, т.е. готовой к использованию современных образовательных и управленческих технологий, обучающей и обучающейся организацией.

Эффективность образования - базовое понятие, характеризующее новый этап развития теории и практики образования. Термин «эффективность», будучи заимствован из экономической науки, применительно к образованию, приобретает более широкое толкование, означая ориентацию образования и, следовательно, педагогических систем (новых моделей) современных школ на достижение внешних эффектов. Эффективность образования предполагает его переориентацию с внутренних (ведомственных) на внешние (социальные) критерии оценки его результатов. При этом экономическое понимание эффективности школы и педагогическое понимание эффективного образования, ориентированных на достижение внешних долгосрочных эффектов, внутренне связаны между собой: внешние эффекты образования в отличие от внутренних могут быть пересчитаны в денежный эквивалент, т.е. переведены в формат экономической эффективности.

Эффективность управленческой деятельности руководителя ПОО в

широком смысле есть комплексная характеристика реальных результатов деятельности (интегрального эффекта) с учетом соответствия этих результатов социальному заказу общества, работодателей, концепции и задачам развития ПОО (а также с учетом ресурсных и временных ограничений). С точки зрения системного подхода – это интегральная характеристика всех аспектов управленческой деятельности в свете главной цели. Эффективность выполнения управленческих функций, принятия и реализации управленческих решений определяется уровнем профессиональной компетентности руководителей профессиональных образовательных организаций (ПОО). Повышение требований к личностно-профессиональным качествам руководителей ПОО, их опыту, умениям, способности осуществлять личностное и профессиональное развитие, обусловлено в первую очередь высокой сложностью управленческой деятельности, динамичностью управленческой ситуации, многоплановыми преобразованиями, жесткими и нередко противоречивыми требованиями, предъявляемыми к субъекту управленческой деятельности.

Квалифицированное управление осуществляется на основе знаний, полученных как при обучении, так и на практическом опыте.

В качестве основы для управления можно назвать:

- знания;
- полезный опыт других в данной области;
- собственный опыт руководителя;
- инструменты для реализации управленческих функций;
- навыки использования инструментов.

На основе анализа проблемы профессиональной компетентности в современной науке, будем рассматривать **компетентность руководителей образовательных организаций** как системно-структурное, интегральное личностно-деятельностное образование, позволяющее выполнять профессиональную управленческую деятельность с высокой эффективностью.

В современной науке существует несколько подходов к рассмотрению профессиональной компетентности. Компетентность с точки зрения деятельностного подхода включает знания, умения, навыки, а также способы выполнения деятельности на высоком уровне квалификации в соответствии с конкретными условиями, в интересах удовлетворения определенных потребностей (Ю.М. Жуков, Л.А. Петровская и др.). Компетентность с точки зрения личностно-деятельностного подхода рассматривается как сложное интегративное качество личности, опосредующее деятельность и направленное на повышение ее эффективности (А.Г. Асмолов, В.А. Ганзен, А.К. Маркова и др.). В акмеологических исследованиях интегрируются принципы и деятельностного, и личностно-деятельностного подхода, тем самым компетентность рассматривается как элемент более сложных систем и анализируется с учетом тех закономерностей, условий и факторов, которые обеспечивают высший уровень в какой-либо области деятельности зрелых людей (О.С. Анисимов, А.А. Бодалев, А.А. Деркач и др.). В рамках теории

компетенций (И.А. Зимняя, Н.А. Лошкарева, М. Стобарт и др.) компетентность определяется как способность личности осуществлять сложные культуросообразные виды действий, и термин «компетентность» используется практически как синоним термина «компетенция». В соответствии с данной теорией компетенции — это сфера отношений между знаниями и действиями в человеческой практике, прагматически ориентированные черты личности, которые рассматриваются как внутренние, потенциальные, скрытые психологические новообразования, выявляющиеся в компетентностях человека.

Образовательную услугу можно рассматривать одновременно как комбинацию навыков, способностей и особых личностных качеств руководителя ПОО и задач — измеримых показателей, на достижение которых направлены его усилия. В этом контексте эффективность работы руководителя включает в себя одновременно:

1. действие (демонстрируемые профессиональные качества);
2. результат (компетентность).

Профессиональные качества — это демонстрируемые характеристики личности педагогического работника (квалификация, знания, особые личностные качества, важные для профессиональной деятельности), которые определяют эффективное выполнение работы. Результаты деятельности — измеримые показатели эффективности деятельности педагога (руководителя) за отчетный период. Таким образом, компетенция — это заданное социальное и профессиональное требование к подготовке специалиста, необходимое для его эффективной профессиональной деятельности. Компетенция — характеристика потенциального состояния личности, а компетентность — характеристика личности, проявляемая в реальной деятельности. Проявление наличия компетенций фиксируется лишь в условиях реальной специфической ситуации. Исходя из этого положения, можно видеть, что компетентность — это сложная интегральная характеристика, состоящая из комплекса компетенций, содержание которого определяется целями, задачами и характером деятельности.

Руководитель образовательного учреждения должен обладать управленческими компетентностями. Содержание и структура компетентностей руководителей образовательного учреждения в целом, но и значимость отдельных компонентов этой структуры определяется спецификой профессиональной управленческой деятельности. При рассмотрении профессиональной компетентности руководителей образовательных учреждений как системно-структурного образования, в качестве основных компонентов можно выделить:

- содержательный компонент профессиональной компетентности как владение собственно профессиональной управленческой деятельностью на достаточно высоком уровне;
- ресурсный компонент профессиональной компетентности как система внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективного коммуникативного действия в межличностном профессиональном

взаимодействии;

- аналитико-оценочный компонент профессиональной компетентности как владение приемами личностного саморазвития, профессионального роста и развития, профессиональной рефлексии.

Существует ряд различных классификаций компетенций, которые рассматриваются в качестве подструктурных компонентов профессиональной компетентности, опосредуют и раскрывают содержание выделенных основных компонентов и являются по своей сути их функциональными составляющими.

Согласно мнению экспертов по разработке компетенций, деятельность руководителя можно условно разбить на несколько сфер компетенций:

Специальные профессиональные компетенции – компетенции, необходимые руководителю для решения вопросов, составляющих содержание процессов и функций, за которые он ответственен. Специальные компетенции отражают уровень владения вопросами, связанными с процедурами и технологиями образовательного процесса, эксплуатацией оборудования и пр.

Компетенции общего характера - необходимы руководителям в любой сфере деятельности. Эти компетенции включают в себя системный анализ ситуации, принятие стратегических решений, привлечение внешних и внутренних ресурсов для решения задач, бюджетирование, прогноз доходов и расходов, ведение отчетности и т.д.

Компетенции управления знаниями отражают способность руководителя работать с информацией, управлять информационными потоками, процессами обучения и развития в организации. Компетенции управления знаниями включают в себя такие навыки, как поиск информации, концептуальное, аналитическое мышление, решение проблем, понимание сущности процессов организационного развития, обеспечение процесса приобретения сотрудниками новых знаний и навыков.

Лидерские компетенции относятся к сфере руководства и управления людьми. Они отражают способность менеджера распоряжаться собственной властью, направлять деятельность подчиненных в определенное русло, оказывать подчиненным поддержку, проявлять к ним участие и наделять их полномочиями.

Социальные, или межличностные компетенции относятся к способности менеджера строить и поддерживать оптимальные отношения с людьми.

Внутриличностные компетенции основаны на личностных качествах, предполагают нацеленность на результат и саморазвитие.

В отечественной практике используются две основные группы компетенций, необходимых руководителю:

- *специальные компетенции* – те умения и навыки, которые связаны с областью профессиональной деятельности.
- *базовые компетенции* – группа компетенций, которая основывается на интеллектуальных, коммуникативных, эмоциональных и

волевых качествах человека.

С ней коррелирует подход к классификации компетенций, необходимых руководителю – профессиональная и личностная группы (встречается терминология - hard skills и soft skills).

К группе специальных профессиональных компетенций (hard skills) относятся знания и навыки, которые необходимы, чтобы выполнять свою работу на высоком профессиональном уровне. Это фундаментальные знания о механизмах функционирования учреждения образования, понимание организации как целостной системы, экономики, финансов, а также производственные (профессиональные) навыки, используемые в непосредственной работе. Долгое время считалось, что эффективность работы руководителя зависит от уровня развития именно этих навыков. Большую роль при этом играет диплом академического образования, уровень интеллекта, количество сертификатов о прохождении специализированных курсов.

К группе личностных (soft skills) относятся навыки взаимодействия с людьми: умение общаться, выступать публично, убеждать в своей правоте, управлять своими эмоциями и эмоциями других, мотивировать. При определении группы личностных (базовых) компетенций необходимо учитывать общую специфику управленческого труда, которая состоит в том, что:

- работа руководителя не имеет четкого завершения по времени;
- работа руководителя составляет основу процесса управления в любой организации и базируется на его знаниях, опыте и восприятии нового (применение передового опыта, новых приемов и методов в работе);
- стиль управления руководителя формирует корпоративную культуру организации, кардинально влияет на ее имидж и репутацию;
- важной частью управленческого труда является соотношение затрат времени руководителей в соответствии с уровнями и функциями управления.

Кроме того, особенности современного этапа развития общества требуют развития таких индивидуально-психологических качеств, как самостоятельность, дисциплинированность и коммуникативность. Важным является развитие потребности в саморазвитии, умении ставить цели и добиваться их достижения. При этом важнейшим компонентом квалификации работника становится способность быстро и бесконфликтно приспосабливаться к конкретным условиям труда и динамичности их изменении.

Модель компетенций, таким образом, должна описывать должность руководителя в трех плоскостях:

видение (vision) – умение мыслить на стратегическом и тактическом уровнях, способность прогнозировать будущее и предвидеть появление проблем;

действие (action) – способность динамично и поступательно двигаться к достижению нужного результата (например, четкое планирование

действий, настойчивость в стремлении к цели);

взаимодействие (interaction) – способность выстраивать такие отношения с окружающими, которые помогают добиваться наилучшего результата в работе (например, умение мотивировать подчиненных, способность работать в команде).

Рассматривая компетентность как возможность руководителя, Е.П. Тонконогая, В.Ю. Кричевский утверждают, что она отнюдь не стабильный атрибут личности, а чрезвычайно динамичное образование, являющееся результатом делового совершенствования, непрерывным процессом развития профессионализма.

По своей структуре профессиональная компетентность руководителя ПОО представляет собой сложное многоаспектное личностное образование, которое включает функционально связанные между собой компоненты:

- мотивационный – совокупность мотивов, адекватных целям и задачам управления;
- когнитивный – совокупность знаний, необходимых для управления;
- операционный – совокупность умений и навыков практического решения задач;
- личностный – совокупность важных для управленца личностных качеств;
- рефлексивный – совокупность способностей предвосхищать, оценивать собственную деятельность, выбирать стратегию управления.

Поскольку профессиональная компетентность охватывает все сферы личности (потребностно-мотивационную, операционно-техническую, самосознание), формируется в активной деятельности, то выделенные сферы деятельности и являются, по мнению ряда специалистов, критериями сформированности профессиональной компетентности руководителя ОУ и могут быть положены в оценку эффективности его деятельности. Эти критерии означают, что любая полноценная деятельность состоит из трех компонентов: потребностно-мотивационного, операционно-технического и рефлексивно-оценочного.

В условиях формирующегося информационного общества происходит стремительный процесс обновления образования России, переставшего удовлетворять вызовам времени и запросам социума. Основная цель происходящих в образовании изменений – повышение его качества и обеспечение равного доступа к обучению за счет эффективного использования ресурсов. Достижению этой цели способствуют принятие Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», введение Федеральных государственных образовательных стандартов на всех уровнях образования, утверждение Профессионального стандарта педагога и разработка Профессионального стандарта руководителя образовательной организации (управление в сфере образования).

Понимание особенностей динамичного развития жизнедеятельности образовательной организации, тенденции к обособлению управленческих функций от трудовых функций педагогических работников обусловило

необходимость разработки на федеральном уровне новых нормативных документов, связанных со стандартизацией управленческой деятельности. Характеристика компетенций руководящего работника может быть представлена как подробное описание измеряемых требований к результатам и качеству управленческих действий, основанное на их функциональном анализе. *Профессиональный стандарт в области управления* (руководства) организацией предусматривает, что современный руководитель должен быть профессионально подготовлен в таких направлениях, как разработка и руководство реализацией стратегии организации, осуществление мониторинга и оценки деятельности организации, руководство административной командой, руководство изменениями в организации и т.д. Акценты профессионального развития, обозначенные в профессиональном стандарте, актуальны и для руководителей образовательных организаций, поэтому они должны составить один из векторов развития управленческих компетенций руководителей. Многие трудовые функции, требования к которым отражены в профессиональных стандартах, могут быть освоены только в процессе трудовой деятельности в рамках непрерывного обучения. Сертификаты профессиональной квалификации не дублируют дипломы о профессиональном образовании - они предназначены для признания и подтверждения соответствия компетенций граждан требованиям профессиональных стандартов.

Изменение техники, технологических процессов на базе широкого внедрения компьютерной техники и информатизации функции управления требуют соответствующей квалификации работника, высокого уровня знаний, полученных работником как при подготовке к трудовой деятельности, так и в процессе производственного обучения.

Сертификация не заменяет базовое образование и не ставит его под сомнение, а подтверждает компетентность специалиста современным требованиям работодателей и нормативным документам.

Динамичность общественного и профессионального развития и изменений в сфере образования предполагает, что профессиональная деятельность руководителя профессиональной образовательной организации не предопределена на весь период его профессиональной карьеры. В некотором смысле число компетенций руководителя ПОО, используемых в конкретной модели, не имеет значения, это зависит от особенностей отрасли, специфики учреждения, системы управления, конкретной ситуации и др. Причем каждая из перечисленных сфер компетенций будет иметь разное значение в зависимости от этих особенностей. Относительная важность отдельных компетенций и их групп, конечно, не задается автоматически, в зависимости от обстоятельств на первый план могут выступать разные группы компетенций. Число компетенций должно быть удобным для ведения управленческих работ и для оценки результатов деятельности руководителя в конкретной области, например, в проектно-закупочной деятельности. Система компетенций должна обновляться и должна отражать настоящие и будущие (предсказуемые) потребности организации.

Проведенный в рамках данного проекта сбор и анализ отечественных и зарубежных практик оценивания сформированности профессиональных компетенций руководителей ПОО и оценивания эффективности деятельности ПОО, в том числе анализ теоретических работ и мониторинг зарубежной и российской практики (*действующие профессиональные стандарты, действующие практики оценивания эффективности деятельности ПОО*) позволяют выявить обостряющиеся противоречия между:

- высокими социальными ожиданиями эффективности образовательных организаций профессионального образования и недостаточным уровнем управленческих компетенций формирующегося корпуса руководящих кадров для управления такими организациями;
- возникнувшими изменениями в содержании профессиональной деятельности руководителя профессиональной образовательной организации и недостаточностью эффективного инструментария для управления такой организацией.

В качестве методологических подходов и принципов, выступающих концептуальным основанием проектируемой системы критериев можно выделить:

Объективность: опора основных процессов (проектирования системы критериев, оценка подготовки руководителей ПОО) на результаты научного анализа объективно существующих фактов, явлений и процессов, а не на частные мнения или конъюнктуру.

Интегративность: использование механизмов, содействующих интеграции теоретической и практической составляющих, когнитивного и деятельностного содержания при оценке руководителей ПОО.

Оптимальность: нацеленность на достижение максимально возможного результата при минимально возможных ресурсных затратах в заданный промежуток времени. Перечень критериев должен быть оптимальным (необходимым и достаточным) для определения эффективности деятельности руководителей профессиональных образовательных организаций в сфере проектно-закупочной деятельности.

Измеряемость: критерии должны позволять определять их значения расчетным путем.

Целостность и системность: рассмотрение единой и целостной системы критериев, состоящей из взаимодействующих элементов. Требование полноты набора критериев, необходимых для достижения поставленных целей и задач; согласованность, непротиворечивость связей между ними. Критерии должны учитывать возможные негативные и позитивные внешние и внутренние (по отношению к ПОО) условия и факторы, которые могут оказывать влияние на эффективность функционирования ПОО.

Актуальность – нацеленность процесса оценки руководителей ПОО на актуальные условия их профессиональной деятельности, на современное состояние сферы образования.

Контекстность: рассмотрение значимых для руководителей проблем развития ПОО на основе анализа социального опыта, элементом которого является их собственный опыт.

Проблемная направленность: направленность процесса оценки на выявление наиболее трудных вопросов их практической деятельности.

Прогностичность: ориентация процесса оценки на будущее, на последующее расширение потенциальных возможностей руководителей ПОО в рамках повышения квалификации по выявленным проблемным областям.

Субъектная ориентация: нацеленность процесса оценки на развитие руководителя ПОО как субъекта профессиональной деятельности, что обеспечивается: доминированием гуманистических ценностей; персонализацией – отказ от ролевых позиций и включение реального личностного опыта.

Рефлексивность: широкое использование в оценке обратных связей в форме диагностики и самодиагностики, внешней оценки, групповой и индивидуальной самооценки с последующим использованием результатов оценивания для совершенствования процесса профессионального саморазвития.

В современных условиях обостряется несоответствие между требованиями к содержанию и результатам профессиональной деятельности руководителя образовательной организации и уровнем сформированности его управленческих компетенций для эффективного управления ресурсами. Формирование инновационной структуры образовательной деятельности, требует перехода от управления ситуативными, разрозненными, нерегулируемыми изменениями к разработке долговременной управленческой стратегии. Содержание компонентов профессиональной деятельности руководителя ПОО должно быть дополнено новыми составляющими, связанными с *эффективным управлением ресурсами, проектно-закупочной деятельностью*, которые отражают специфику управленческой деятельности в современной профессиональной образовательной организации, с учетом российского и международного опыта.

Проектирование и реализация образовательного процесса профессиональной образовательной организации (далее ПОО) предполагает формирование новых требований к профессиональным компетенциям руководителя образовательной организации, а также изменение и расширение сферы деятельности управленца. Анализируя стратегические задачи развития образовательных учреждений в России можно выделить ряд задач, которые отражают необходимость развития у руководителя именно специальных управленческих компетенций, в том числе:

- новые экономические аспекты деятельности образовательного учреждения, включая закупочную деятельность;
- применение законов и закономерностей менеджмента в управленческой деятельности образовательного учреждения;

– формирование информационной среды образовательного учреждения и др.

Перенос акцента при постановке управленческих задач с организации и контроля за функционированием образовательной системы на проектирование деятельности, нацеленной на развитие, ориентирует образовательную организацию *на процессное и проектное управление*.

Необходимо отметить возможности реализации процессного подхода к управлению качеством в системе профессионального образования, где может быть предложена интерпретация образовательной организации как сложной системы, в рамках которой осуществляется законченное множество динамических процессов. Для обозначения таких процессов в теории управления используется понятие «бизнес-процесс» – «совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя», что свидетельствует о применимости успешно реализуемых в бизнесе инструментов к процессам, происходящим в системе образования. Процессное управление, как управление «в статике», нацелено на функционирование системы при условии стабильности внешних условий.

Отличительная особенность процессного подхода заключается в нацеленности его на результат и оптимальном способе его достижения. Выделение части деятельности как отдельного объекта (бизнес-процесса) дает возможность управлять этим объектом: проектировать, регламентировать, оптимизировать, планировать и контролировать показатели результативности и эффективности процесса. Управляя всеми бизнес-процессами, руководитель управляет деятельностью организации как системой бизнес-процессов. При этом акцент при постановке задач и оценке эффективности управленческой деятельности переносится на процессы, создающие ценности для конечного потребителя образовательных услуг.

Проектное управление определяется как управление «в динамике», направленное на изменения в системе, на инновационную деятельность. При этом, в зависимости от стиля реагирования субъекта управления на внешние воздействия, проектное управление может быть рефлекторным (ситуационным) или опережающим. Данный подход сейчас рассматривается в контексте проектирования и реализации образовательных программ, динамично и непрерывно реагирующих на возможные изменения социального заказа на образовательные услуги, а также на изменения условий их реализации, в частности, на изменяющийся интегрированный ресурс.

Стратегическое управление – совокупность управленческих решений и действий, определяющих конкурентоспособность многофункциональной ПОО в долгосрочной перспективе. Этапы стратегического управления включают в себя:

- формулирование миссии, видения, целей ПОО;
- анализ внешней среды;

- анализ внутренних ресурсов;
- анализ групп влияния;
- SWOT-анализ и корректировку целей;
- выбор стратегии развития;
- внедрение стратегии (реализация, оценка, контроль).

Переход на новую модель управления предполагает выполнение ряда условий: полная открытость и прозрачность осуществляемых преобразований, предваряемые информированием всех возможных участников и заинтересованных лиц, включая родительскую общественность; своевременная кадровая подготовка, предполагающая организацию обучения персонала, функциональные и профессиональные обязанности которых могут быть изменены в новой управленческой модели.

Выполнение требований федеральных государственных образовательных стандартов вызывают необходимость конвергентного подхода к управлению, предполагающего взаимодействие специалистов, обладающих разными компетенциями. Реализации такого подхода способствует умение руководителя создать управленческую команду, адекватную целям и задачам эффективного управления ПОО.

К характерным признакам управленческой команды следует отнести:

- наличие понимания и общего видения миссии, ценностных ориентаций, стратегии развития ПОО в целом и каждого ее компонента;
- осознание единой стратегии управленческой деятельности;
- владение разнообразием тактических средств, способствующих достижению стратегической цели;
- сформированность у каждого члена команды внутренней мотивации к осуществлению совместной деятельности, осознание принадлежности к команде;
- способность подчинить личные устремления и амбиции корпоративным интересам – целям и задачам; готовность к принятию управленческого решения, ставшего итогом командного обсуждения;
- корпоративная культура.

Командные формы работы могут быть реализованы не только для решения стратегических управленческих задач, возможно формирование отдельных целевых групп для достижения локальных целей, например, при организации закупочной деятельности.

Для проведения анализа сформированности профессиональных компетенций руководителей ПОО в сфере проектно-закупочной деятельности должны быть разработаны:

- критерии качества и дескрипторы для каждой точки цикла качества (планирование, внедрение, оценка и совершенствование);
- общие индикаторы оценки, некоторые из которых основаны на статистических данных, другие являются качественными.

Механизм разработки критериев анализа сформированности профессиональных компетенций руководителей ПОО в сфере проектно-закупочной деятельности можно представить следующим образом:

1. анализ квалификационных требований и профессиональных стандартов, а также действующих практик оценивания эффективности деятельности ПОО, анализ международного и российского опыта;
 2. выбор наиболее важных характеристик профессиональной деятельности (профиль профессиональной деятельности);
 3. принятие во внимание тенденций и событий, влияющих на развитие профессии (прогностичность);
 4. разработка критериев оценки, которые должны позволять определять уровень сформированности компетенций в области:
 - методологических основ разработки и реализации проектов по управлению образовательными организациями в целом и образовательными процессами, в частности (с учетом направлений профессиональной подготовки ПОО, финансово-экономических особенностей функционирования ПОО, особенностей месторасположения ПОО и иных условий);
 - тактического и стратегического планирования деятельности ПОО;
 - проведения закупочных процедур для целей организации эффективных управленческого и образовательного процессов;
 - владения современными информационно-коммуникационными технологиями в целях решения управленческих задач ПОО;
 - владения современными информационно-коммуникационными технологиями в целях организации образовательного процесса в ПОО.
 5. Разработка алгоритма подсчета результатов оценивания.
- Структура оценивания представлена на рис. 1

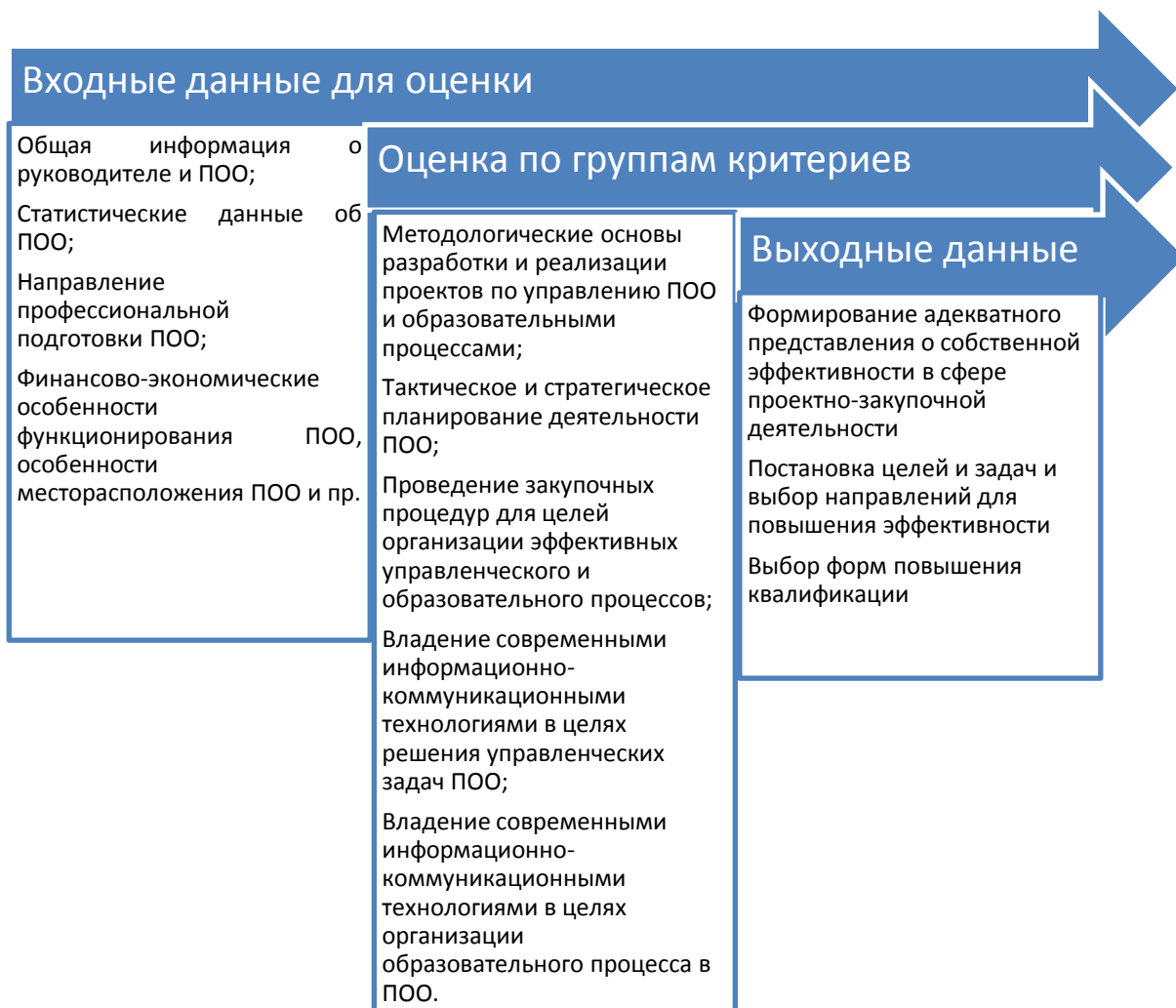


Рис.1 Структура оценивания эффективности деятельности руководителей ПОО в сфере проектно-закупочной деятельности

Объективная и обоснованная оценка эффективности функционирования учреждений профессионального образования на инновационной основе является довольно трудной научно-практической задачей. Сложность, многообразие и разная направленность образовательных процессов не могут быть охарактеризованы каким-либо общим показателем. Для оценки результатов деятельности учебного заведения необходимо множество показателей, которые позволят измерить реальный (фактический или ожидаемый) и требуемый (желаемый или целевой) результаты. Другими словами, степень эффективности должна выражаться системой показателей, позволяющей всесторонне оценить результат деятельности учебного заведения.

Система показателей — это необходимый инструмент формирования информационной базы мониторинга эффективности функционирования в целях осуществления компетентного руководства деятельностью учебным заведением, выявления и мобилизации внутренних резервов (снижение себестоимости образовательных услуг, совершенствование организационной структуры управления) и, в конечном итоге, достижения преимущества перед

конкурентами. Разработка системы показателей требует систематизации данных об оценке эффективности и их классификации. Совокупность показателей, какой бы детальной она ни была, без учёта взаимосвязей и соподчинённости не может дать объективного представления об эффективности его деятельности.

Проблема оценки результатов деятельности ПОО и качества образования как научно-теоретическая проблема является достаточно сложной, комплексной и включает в себя, наряду с экономическими, социальными, познавательными, культурными аспектами образования и воспринимается как всеобъемлющая интегральная характеристика образовательной деятельности и ее результатов. Таким образом, существует противоречие между содержанием и требованиями реформы системы образования в части повышения качества образования и неэффективностью методологии оценки качества образовательной системы.

Логика формирования критериев оценки подготовки руководителя определялась нацеленностью на выявление требуемых компетентностей (табл.1).

Таблица 1.1 Логика формирования критериев

Трудовая функция руководителя	Компетенции / умения	Критерии оценки
Формировать образовательную политику в соответствии с целями ПОО, разрабатывать стратегию развития, формировать и распределять бюджет организации	Стратегическое мышление Финансовая и правовая культура Управленческое мышление Знание современных управленческих подходов Коммуникативные компетенции	Основы современной государственной образовательной политики. Основы педагогического проектирования, образовательная программа, программа развития
Управлять проектами. Осуществлять планирование, четко определять сроки, ресурсы, средства и методы достижения цели Организовывать сложные процессы Контролировать и анализировать исполнение процессов.	Проектное мышление Управленческое мышление Развитые логические способности Умение работать с информацией Умение моделировать Владение методиками экспертной оценки	Основы гражданского, финансового, налогового, экологического и хозяйственного законодательства Проектирование образовательной программы: формирование условий ее реализации
Управлять кадровым ресурсом: отбор, оценка профессиональной деятельности, формирование мотивации, профессиональное развитие, предупреждение и разрешение конфликтов.	Финансовая и правовая культура. Знание основ психологии. Управленческое мышление. Умение управлять большим количеством людей.	Профессиональный стандарт педагога. Проект профессионального стандарта руководителя образовательной организации. Командообразование. Использование инструментария и

		возможностей профессиональных социальных сетей.
Управлять информационным ресурсом.	Умение работать с информацией (осуществлять сбор, анализ, преобразование, представление). Умение вести работу в блогосфере.	Формирование имиджа организации. Использование систем мониторинга, организация самоаудита, ресурсного обеспечения.
Развивать собственные лидерские умения.	Потребность в личностном росте. Умение формировать команду. Умение работать в команде. Умение работать с массивами информации.	Тайм-менеджмент. Формирование недельной циклограммы руководителя.

Проектируемые критерии направлены на реализацию процесса оценки компетентности руководителей профессиональных образовательных организаций в сфере проектно-закупочной деятельности адекватными средствами. В общем виде, система критериев состоит из шести взаимосвязанных компонентов (блоков):

- блок оценки методологических основ разработки и реализации проектов по управлению образовательными организациями в целом и образовательными процессами, в частности (с учетом направлений профессиональной подготовки ПОО, финансово-экономических особенностей функционирования ПОО, особенностей месторасположения ПОО и иных условий);

- блок оценки тактического и стратегического планирования деятельности ПОО;

- блок оценки проведения закупочных процедур для целей организации эффективных управленческого и образовательного процессов;

- блок оценки владения современными информационно-коммуникационными технологиями в целях решения управленческих задач ПОО;

- блок оценки владения современными информационно-коммуникационными технологиями в целях организации образовательного процесса в ПОО.

Блок оценки методологических основ разработки и реализации проектов по управлению образовательными организациями в целом и образовательными процессами, в частности направлен на оценку готовности руководителей к достижению поставленных целей. Цель, в общем случае, определяется как заданный (ожидаемый) результат деятельности. В рамках проектируемой системы критериев цель, как ожидаемый результат, формулируется на двух уровнях: образовательном и практическом. Оценивается руководитель профессиональной образовательной организации как субъект управленческой деятельности в современном образовательно-правовом поле, готовый немедленно

включиться в эффективную деятельность, без возможностей для «доучивания» на рабочем месте.

Блок оценки тактического и стратегического планирования деятельности ПОО. Важным фактором, который необходимо учесть при оценке подготовки образовательных организаций являются особенности назначения руководителей именно для образовательных организаций. Как показывают результаты анализа карьерного роста директоров образовательных организаций можно выделить две основные группы руководителей ПОО:

- специалисты, проявившие профессиональный имидж в образовательной системе;
- специалисты непедагогического профиля, успешно зарекомендовавшие себя на рынке труда в области менеджмента.

Для этих двух категорий специалистов процесс освоения необходимых компетенций должен строиться, исходя из особенностей выделенных групп. Для первой группы работа в качестве руководителя образовательного учреждения связана со сменой круга решаемых задач и уровня ответственности, но в одной и той же области действий – образовании. Акценты при организации процесса подготовки этой группы руководителей в области профессиональных, технических знаний и навыков (*hard skills*) должны ставиться на формировании компетенций из сферы менеджмента, экономических, нормативных - правовых управленческих компетенций, в первую очередь, в области проектной деятельности и проведения закупочных процедур.

Вторая группа руководителей имеет сформированные навыки менеджмента. Формирование специальных профессиональных знаний (*hard skills*) для успешной работы этой категории руководителей должно идти в направлении адаптации этих навыков и профессиональных компетенций экономического, нормативно-правового плана применительно к образовательной среде, формирования педагогических компетенций.

В одинаковой степени для обеих групп руководителей востребованы формы работы, направленные на формирование лидерских компетенций (проектное управление, стратегическое мышление, управление персоналом, управление изменениями, коммуникативные навыки).

Однако только профессиональных знаний (*hard skills*) для успешной работы руководителя недостаточно. Работа руководителя учреждения не ограничивается овладением только техническими навыками. На практике часто руководители не справляются со своими обязанностями не по причине отсутствия профессиональных знаний и опыта, а из-за неразвитых личностных навыков. Приобретение этих навыков требует от руководителя глубокой личностной перестройки. Особенностью процесса подготовки руководителей образовательных учреждений является то, что развитие личностных навыков часто требует от обучающихся значительных усилий в работе над собой, поскольку надо менять многолетние привычки и схемы поведения, необходимы усилия по преодолению и воспитанию себя. Многим

руководителям-практикам требуется больше времени для формирования новых навыков и умений. Имеющийся опыт и большое количество наработанных технологий только затрудняют анализ поведения и поиска тех «зон роста», которые можно улучшить. Препятствует процессу формирования новых навыков и страх изменений, поскольку для опытных руководителей прежнее поведение связано с успешным опытом, а значит с сомнениями в необходимости смены поведения. В связи с этим формирование необходимых руководителю личностных качеств – процесс длительный.

Блок оценки проведения закупочных процедур для целей организации эффективных управленческого и образовательного процессов. Необходимость реализации положений функционирования контрактной системы РФ привела к необходимости развития профессиональных компетенций руководителя в области проектно-закупочной деятельности. Основой эффективности реализации закупочной деятельности является профессионализм и компетентность специалистов в сфере закупок. Именно поэтому в ст. 9 Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» одним из главных принципов выступает принцип профессионализма. Принцип профессионализма говорит о том, что деятельность в сфере закупок для государственных и муниципальных нужд должна осуществляться с привлечением квалифицированных специалистов, обладающих теоретическими знаниями и навыками в сфере закупок. По Закону о контрактной системе заказчики, специализированные организации обязаны принимать меры по поддержанию и повышению уровня квалификации и профессионального образования должностных лиц, занятых в сфере закупок, в том числе путем повышения квалификации или профессиональной переподготовки. При этом больше внимания уделяется подготовке сотрудника контрактной службы. Ее изучение отражено в работах таких ученых, как Балаева О.А., Коробейникова Л.С., Прокопчук Г.В., Храмкин А.А., Черных С.И., Чупандина Е.Е., Шувалов С.С. В основном в данных исследованиях рассматриваются требования к уровню образования сотрудников контрактной службы. Вопрос соответствия определенной категории профессионального стандарта в сфере закупок профессиональным компетенциям руководителей образовательных организаций СПО не освещен. Проблема уровня подготовленности руководителей является очень важной и актуальной.

Согласно ст. 38 44-ФЗ работники контрактной службы, контрактный управляющий должны иметь высшее или дополнительное профессиональное образование в сфере закупок, но отсутствуют указания по необходимости соответствующей подготовки руководителей организаций.

Еще одним важным аспектом, связанным с требованиями к уровню образования специалиста закупок, является введение профессиональных стандартов в области закупочной деятельности. Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 10 сентября 2015 г. № 625н был утвержден

профессиональный стандарт «Специалист в сфере закупок», а также Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 10 сентября 2015 г. №626н был утвержден профессиональный стандарт «Эксперт в сфере закупок». В данных профессиональных стандартах определена необходимая квалификация работника для выполнения той или иной трудовой функции, его опыт и профессиональные навыки. Кроме того, в профессиональном стандарте указано, какие именно обязанности должен исполнять работник на своем рабочем месте.

Профессиональный стандарт представляет собой квалификационный уровень работника, позволяющий ему выполнять свои должностные (профессиональные) обязанности в соответствии с предъявляемыми требованиями к конкретной должности (профессии). В свою очередь, квалификация работника – это уровень его знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы. Характеристики квалификации, которые содержатся в профессиональных стандартах, обязательны для применения по законодательно установленным соответствующим квалификационным требованиям. В разделах, которые не относятся к квалификации, профессиональные стандарты носят рекомендательный характер и могут использоваться для разработки должностных инструкций, проведения аттестации сотрудников, а также при установлении системы оплаты труда. Согласно 44-ФЗ работодатели будут обязаны руководствоваться новым стандартом при:

- формированию кадровой политики;
- организации обучения и аттестации работников;
- заключении трудовых договоров;
- разработке должностных инструкций и установлении систем оплаты труда.

Введение профессиональных стандартов имеет большое значение в трудовой деятельности, а именно профессиональные стандарты являются механизмом саморегулирования рынка труда и средством обеспечения качества трудовых ресурсов. Они необходимы для оценки компетентности работников, повышения профессионализма, мотивации персонала, повышения эффективности и качества труда.

К основным задачам разработки профессиональных стандартов относятся:

1. унификация, установление и поддержание единых требований к содержанию и качеству профессиональной деятельности;
2. определение квалификационных требований к специалистам в сфере закупок;
3. оценка профессиональной квалификации специалистов в сфере закупок и прозрачность ее определения;
4. оценка качественных и количественных изменений на рынке труда, в том числе сопоставление заработной платы государственной службы и коммерческой сферы;
5. обеспечение занятия всех должностей в сфере государственных и муниципальных закупок и развития сферы высшего профессионального образования.

Таким образом, критерии оценки должны оценить владение руководителем основными принципами, понятиями и терминами, применяющимися в российской системе закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд; знание системы осуществления закупок в контексте социальных, экономических и политических процессов Российской Федерации; принципы, заложенные в основу создания контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд (далее - контрактная система); целях и задачах создания и функционирования контрактной системы, информационном обеспечении контрактной системы; участников контрактной системы, их права и обязанности, порядок создания, организацию работы, функции контрактной службы (контрактного управляющего), комиссии по осуществлению закупок; знакомит с информационным обеспечением контрактной системы в сфере закупок, единой информационной системой, порядком организации электронного документооборота.

Основные тематические блоки:

Законодательство Российской Федерации о контрактной системе в сфере закупок. Рассматривает действующую российскую нормативную правовую базу в сфере закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд, включая Гражданский кодекс Российской Федерации, Бюджетный кодекс Российской Федерации, Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»; постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации, нормативные и методические документы Минэкономразвития России и других федеральных органов исполнительной власти, другие нормативные акты, дополняющие законодательство Российской Федерации о контрактной системе;

Планирование и обоснование закупок. Представление о порядке формирования и изменения планов закупок и планов-графиков закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд; обосновании закупок; понятии начальной (максимальной) цены контракта, цены контракта, заключаемого с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем), ее назначении, методах определения.

Осуществление закупок. Основные отличия способов определения поставщика (подрядчика, исполнителя), применяемых для осуществления закупок для государственных и муниципальных нужд, назначение способов закупок; общие положения о конкурентных способах определения поставщика (подрядчика, исполнителя), о закупке у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя), условия допуска к участию в закупках, антидемпинговые механизмы в закупках и правила их применения; участие субъектов малого предпринимательства, социально ориентированных некоммерческих организаций в закупках, учреждений и предприятий уголовно-исполнительной системы в закупках, участие организаций инвалидов в закупках; и пр..

Контракты. Знания об основных терминах и определениях при составлении контракта, особенностях государственного контракта как вида договора, терминологии условий поставок, цене контракта и условиях платежа, изменениях, внесенных в контракт, расторжении контракта, сроках, условиях вступления контракта в силу, ответственности сторон, экспертизе и приемке продукции, обеспечении исполнения контрактов, рассмотрении споров, обстоятельствах непреодолимой силы, о структуре контракта, о порядке ведения реестра контрактов.

Мониторинг, контроль, аудит и защита прав и интересов участников закупок. Вопросы мониторинга, аудита и контроля в сфере закупок, обоснованность и эффективность закупок; способы защиты прав и законных интересов участников процедуры закупки; порядок обжалования действий (бездействия) заказчика, уполномоченного органа, и пр..

Блок оценки владения современными информационно-коммуникационными технологиями. Одним из принципов управления образовательными системами, регулирующих протекание всех его функций на протяжении всего управленческого цикла и вытекающих из закономерностей управления, является *объективность и полнота информации в управлении образовательными системами.* Следовательно, важная роль в осуществлении процесса управления отводится способам и средствам упорядочения информации, к наиболее эффективным из которых закономерно относятся автоматизированные системы сбора, обработки, хранения информации, необходимой для оптимального функционирования управляемой подсистемы. Создание и сопровождение информационных баз данных способствует систематизации управленческой информации. Наличие насыщенной информационно-образовательной среды как возможность и необходимость использования технических и программных средств, поддерживающих технологии взаимодействия всех участников образовательных отношений на различных образовательных платформах, в том числе «облачные» технологии, в целях решения управленческих задач ПОО (использование информационно-аналитических систем, дающих возможность снижения «бумажной» нагрузки при осуществлении управленческих функций: автоматизированное формирование отчетности, автоматизированное начисление заработной платы, учет обучающихся, кадровый учет, мониторинг образовательной деятельности), обеспечения открытости и прозрачности управленческих намерений, а также в целях организации образовательного процесса в ПОО.

Концептуальные основы оценивания эффективности руководителей профессиональных образовательных организаций в сфере проектно-закупочной деятельности строятся на базе критериев оценки компетентности руководителей ПОО в сфере проектно-закупочной деятельности.

Организационный этап. Следует особо подчеркнуть, что важным фактором успешного развития региональных и муниципальных образовательных систем является широкое участие работодателей, общественных организаций, образовательного сообщества, населения в этих

процессах. Одно из основных условий такого участия – «прозрачность» деятельности ПОО, полнота и доступность информации для всех социальных партнеров системы образования. Важна оценка отношения к ПОО, системе профессионального образования со стороны субъектов управления и хозяйствования региона. Необходимо дать оценку отношения различных региональных элит к системе ПО: показать степень информированности региональных элит о системе ПО, адекватность их отношения к ПО.

Диагностико-дифференцировочный этап оценивания позволит провести анализ поведения и поиска тех «зон роста», которые можно улучшить. Он включает проведение вводного анкетирования руководителей, особенностей их профессионального опыта, специфики их образовательных организаций, основных проблем, т.е. формирование персональных диагностических профилей и на этой основе – уточнение возможных негативных и позитивных внешних и внутренних (по отношению к ПОО) условий и факторов, которые могут оказывать влияние на эффективность функционирования ПОО.

Наличие данного этапа – необходимый признак поливариантной модели оценивания, адаптированной к индивидуальным особенностям руководителей. Вводная диагностика осуществляется с использованием двух основных средств:

- предварительное анкетирование, проводимое до начала процесса оценивания;
- анализ собираемых статистических данных в соответствии с действующими статистическими формами по ПОО.

На основе полученной информации осуществляются оценка и дифференциация оцениваемых руководителей по независимым признакам: местоположению, специфике решаемых образовательными организациями задач, сложившейся в них ресурсной эффективности, исходного уровня подготовки руководителей. Анализ статистических данных направлен на предварительное определение ресурсной эффективности управленческой деятельности руководителя ПОО (табл. 2).

Табл. 2. Ресурсная эффективность руководителя ПОО

Критерий	Показатели	Источники информации	Методики оценки
Оценка деятельности по обеспечению материальными ресурсами	<p>Количество площадей(м) на 1 уч.;</p> <p>Количество учебной лит-ры на 1 уч.;</p> <p>Годовой объем бюджетных и в\Б средств на 1 уч.;</p> <p>Приобретение оборудования и н-м сопровождения образовательного процесса</p>	<p>Статистическая форма № СПО-2 "Сведения о материально-технической и информационной базе, финансово-экономической деятельности профессиональной образовательной организации":</p> <p>3.3. Сведения о численности и оплате труда работников организации Всего работников (графа 3, стр. 01) - педагогические работники (графа 3, стр. 03) -</p> <p>3.5. Сведения о численности обучающихся Программы среднего профессионального образования (графа 3, стр. 01) Программы профессионального обучения (графа 3, стр. 04) Дополнительные профессиональные программы (графа 3, стр. 05)</p> <p>1.3 Наличие и использование площадей (Общая площадь зданий (помещений))</p> <p>2.6. Формирование и использование библиотечного фонда (включая библиотеки общежитий) Объем библиотечного фонда - всего</p> <p>3.1. Распределение объема средств организации по источникам их получения и видам деятельности) Объем поступивших средств (за отчетный год) - всего</p> <p>3.2. Расходы организации (за отчетный год) Поступление нефинансовых активов</p>	<p>Для определения тенденций развития ресурсов в ОУ и вклада руководителя в управление этим процессом все оцениваемые параметры целесообразно изучать в динамике (по годам).</p>

Затем осуществляется процесс оценивания руководителя с использованием инструментария, при этом расчет итогового результата выполняется с учетом выявленных особенностей ПОО.

Серьезным препятствием в процессе повышения квалификации руководителей ПОО выступает неосознанность ими имеющихся дефицитов в

профессиональной компетентности. Необходимо наглядно продемонстрировать руководителю невозможность разрешения актуальных задач наличными средствами. Мотивационно-ориентировочный потенциал проводимого оценивания нацелен на формирование у руководителей индивидуальных смыслов оценивания собственной компетентности, актуализацию и осознание таких дефицитов. Следует также отметить специфичность направления оценки – проектно-закупочная компетенция. Это не просто перечень знаний, а определенное их соотношение и взаимосвязь. Они должны обеспечить менеджеру свободу ориентации в разнообразных проблемах организационно-педагогического развития организации, государственное мышление и широту взглядов, хозяйственную расчетливость, навыки аналитической оценки ситуации, предприимчивость и организованность, изобретательство и творчество в делах, инициативность. Профессиональные знания специалиста должны базироваться на таких курсах, как исследование систем управления, стратегическое планирование, информационные технологии в АКУ, инновационный менеджмент, правовые основы реализации закупок в ПОО, хозяйственное право и т. д. Это ядро специальной подготовки, но далеко не полный перечень знаний, которые лежат в основе его деятельности.

Этап теоретической оценки нацелен на оценку знаний, умений и навыков, составляющих компетенцию руководителя ПОО.

Рефлексивно-прогностический этап включает в себя, во-первых, рефлексию результатов оценивания; во-вторых, выявление наличных (остаточных либо вновь выявленных) дефицитов в компетенции; в-третьих, определение средств их преодоления в ходе межкурсового этапа. Результат оценивания выполняет две функции:

во-первых, констатирующую (констатирует факт наличия определенных компонентов и сформированность компетенции в целом);

во-вторых, проблемно-диагностическую (выявление зон недостаточного достижения цели, на основе чего затем формируются индивидуальные задачи для самообразования на межкурсовый период).

В качестве *технологии оценивания* выбрана модель «3D-оценки» - трёхмерной оценки, отдельными измерениями которой выступают: во-первых, самооценка руководителя; во-вторых, внешняя оценка – заместители руководителей ПОО; специалисты органов управления образованием субъектов Российской Федерации, осуществляющие управление в сфере профессионального образования; педагогические работники ПОО; в-третьих, оценка независимого специалиста (работодателя).

Отметим, что в несколько иной форме модель «3D-оценки» используется в системе требований европейского квалификационного экзамена – ведущего инструмента для оценки качества и профессиональных умений как выпускника, так и работника. Три измерения оценки позволяют заметно повысить ее объективность, а также обсудить причины коллизий, связанных с расхождением в оценках, выявить возможные отклонения в самооценке руководителя и при необходимости скорректировать их.

Алгоритм оценивания компетенции:

1. Выполнение тестовых заданий по группе компетенций
2. Выполнение творческих заданий по группам компетенций
3. Предоставление документов собственной организации, относящихся к группе компетенций

Суммарная оценка вычисляется как сумма баллов при правильном ответе на тест, оценка творческих заданий и представленных документов, а также внешней (экспертной) оценка проекта.

В качестве *уровней развития профессиональной компетентности* руководителей можно использовать такие уровни, как условно-допустимый, достаточно-стабильный, оптимально-продуктивный, отражающие степень сформированности ее структурных компонентов.

Ресурсный блок включает весь пакет необходимых внешних (относительно обучающихся) ресурсов, привлекаемых для реализации оценивания руководителя. Для проведения оценки компетентности руководителей ПОО в сфере проектно-закупочной деятельности разработаны критерии, которые должны позволять определять уровень сформированности компетенций в области:

- методологических основ разработки и реализации проектов по управлению образовательными организациями в целом и образовательными процессами, в частности (с учетом направлений профессиональной подготовки ПОО, финансово-экономических особенностей функционирования ПОО, особенностей месторасположения ПОО и иных условий);
- тактического и стратегического планирования деятельности ПОО;
- проведения закупочных процедур для целей организации эффективных управленческого и образовательного процессов;
- владения современными информационно-коммуникационными технологиями в целях решения управленческих задач ПОО;
- владения современными информационно-коммуникационными технологиями в целях организации образовательного процесса в ПОО.

Становление профессионально компетентного руководителя предполагает самостоятельное построение траектории развития, где сам руководитель может выбирать и ставить перед собой цели, определять способы их осуществления, организовывать процесс достижения целей, решать соответствующие задачи, устанавливать обратную связь, критериально оценивать собственную деятельность на основе ее анализа, принимать решение о коррекции деятельности в соответствии с оценкой ее эффективности. Основанием для построения такой индивидуальной траектории развития является информация о внешних и внутренних потребностях в нем (ресурсный, аналитико-оценочный компоненты компетентности). Диагностика конкретных ситуаций, установление внешних требований и условий, самоанализ актуального профессионального опыта, необходимого для принятия и реализации решений, позволяют осуществить адекватное ситуации целеполагание. Планирование и организация

профессиональной деятельности требуют диагностики и анализа эффективных способов решения задач и необходимых для этого ресурсов, в том числе и ресурса собственной профессиональной компетентности. На основании проведенного анализа руководитель и принимает решения о поиске и конструировании недостающих средств, самообразовании.

Основной акцент при оценивании переносится на формирование адекватного представления о собственной эффективности в сфере проектно-закупочной деятельности и выборе направлений для повышения эффективности через:

- прохождение краткосрочных программ дополнительного профессионального образования, нацеленных на компенсацию профессиональных компетенций, характеризующих функциональную некомпетентность руководителя;
- активное использование информационно-коммуникационных средств для осуществления управленческой деятельности в насыщенной информационно-образовательной среде;
- использование возможностей стажировочных площадок;
- использование широкого спектра форм обучения руководителей (очной, дистанционной, заочной, групповой, индивидуальной);
- использование программ консультационной поддержки, направленных на сопровождение руководителей ПОО;
- использование наставничества и коучинга как форм профессионального сопровождения вновь назначаемых руководителей.