

Архитектура квалификации руководителя: профстандарт как инструмент стратегического лидерства



Любовь Николаевна Духанина,

председатель Совета по профессиональным
квалификациям в сфере образования,

член Национального совета при Президенте Российской
Федерации по профессиональным квалификациям,

начальник Управления квалификаций и компетенций
Государственного университета просвещения,

доктор педагогических наук



Изменения в системе образования и новые требования: основания для актуализации профстандарта



Приоритеты государственной политики:

- законодательные изменения,
- решения Национального антитеррористического комитета



Постковидные вызовы:

- психологическое благополучие,
- цифровые технологии в образовании,
- индивидуальный подход



Геополитические вызовы:

- вопросы физической и информационной безопасности,
- критическое мышление

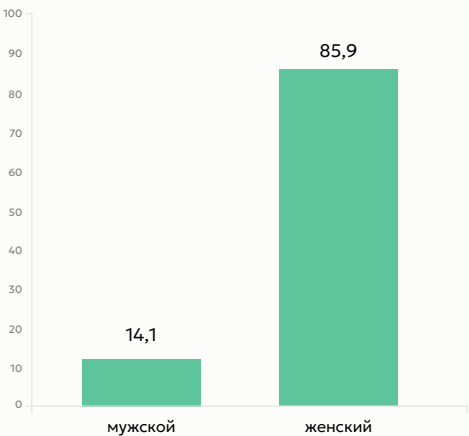


Развитие технологий:

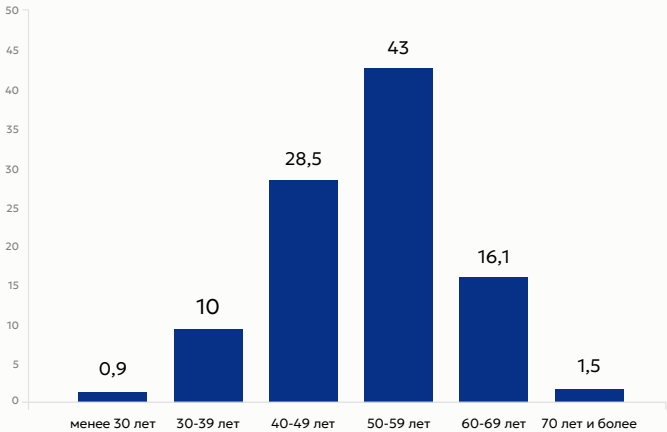
- использование искусственного интеллекта,
- разработка новых форм контроля, устойчивого к автоматизированному выполнению

Мониторинг рынка труда: опрос руководителей образовательных организаций

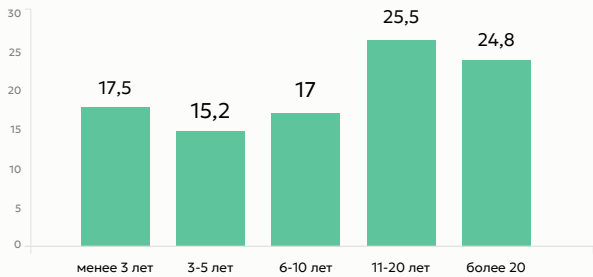
Ваш пол



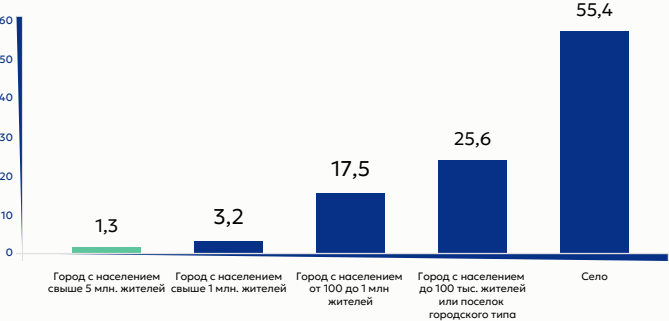
Ваш возраст



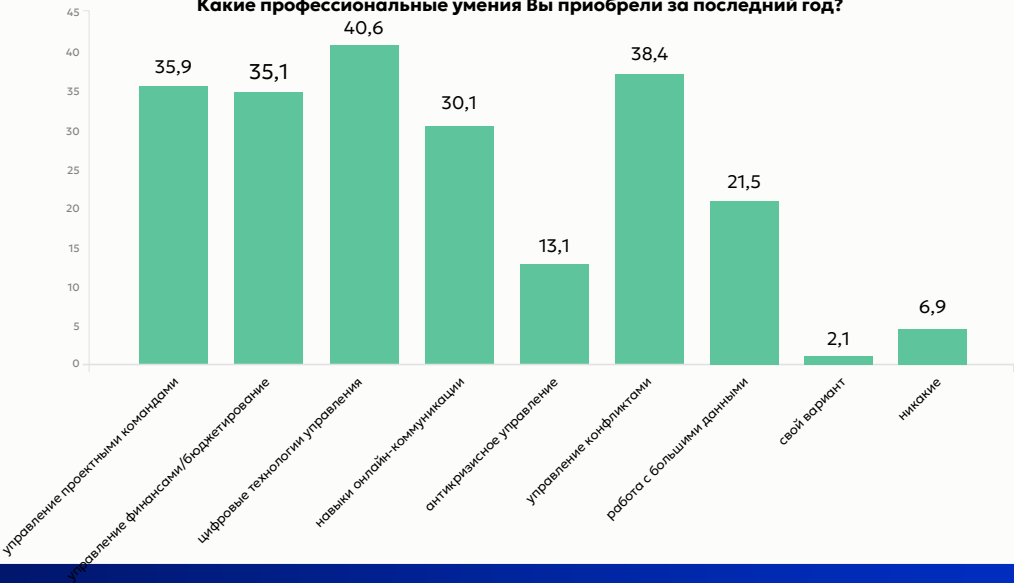
Ваш стаж работы в качестве руководителя образовательной организации



Где расположена образовательная организация?



Какие профессиональные умения Вы приобрели за последний год?



5 550

руководителей
общеобразовательных
организаций

65

регионов Российской
Федерации

Периодичность и сложность выполняемых управленческих действий

Среднее ТОП частых

- 4,47** Контролирует реализацию образовательной деятельности в соответствии с санитарными правилами и нормами
- 4,35** Проводит мероприятия по обеспечению и контролю комплексной безопасности общеобразовательной организации
- 4,27** Организует и контролирует работу системы питания в общеобразовательной организации
- 4,25** Принимает управленческие решения по коррекции и улучшению организации образовательной деятельности
- 4,24** Координирует деятельность участников образовательных отношений
- 4,15** Управляет формированием образовательной среды
- 4,11** Контролирует качество реализации образовательных программ
- 4,10** Планирует организационно- хозяйственную деятельность общеобразовательной организации
- 4,08** Руководит разработкой, актуализацией и утверждением локальных нормативных актов общеобразовательной организации
- 4,01** Управляет бюджетом образовательной организации
- 4,01** Управляет реализацией программы развития общеобразовательной организации, ее ресурсным обеспечением
- 3,99** Контролирует и оценивает результативность и эффективность реализации программы развития общеобразовательной организации

ТОП сложных

- 1.** Организует прием/перевод обучающихся в общеобразовательную организацию, отчисление из организации
- 2.** Организует повышение квалификации для учителей
- 3.** Посещает уроки и дает обратную связь учителям
- 4.** Помогает учителю решить проблемы, возникшие в классе, когда он обращается за помощью
- 5.** Организует просветительную и консультативную деятельность с обучающимися, родителями, педагогами
- 6.** Назначает наставников для учителей по результатам оценки качества преподавания
- 7.** Обсуждает академические достижения учащихся с педагогическим коллективом и планирует, как их улучшить
- 8.** Курирует работу методических объединений
- 9.** Организует курирование молодых учителей учителями наставниками
- 10. Руководит разработкой программы развития общеобразовательной организации**
- 11. Управляет реализацией программы развития**

Реальное и идеальное распределение рабочего времени руководителей образовательных организаций

Виды деятельности	Реальное распределение		Идеальное распределение	
	Среднее	РАНГ	Среднее	РАНГ
Административно-хозяйственная деятельность	22.44	1	15.31	4
Деятельность, связанная с реализацией ОП, в том числе контроль и оценка результатов	20.64	2	22.44	1
Разработка и реализация стратегии развития ОО	19.93	3	20.92	2
Взаимодействие с обучающимися	16.43	4	20.03	3
Взаимодействие с родителями (законными представителями)	12.55	5	12.86	5
Взаимодействие с местными и региональными сообществами	8	6	8.43	6

Совмещение управленческой и преподавательской деятельности

72% директоров школ преподают

80% директоров сельских школ

57% директоров школ в городах-миллионниках

Топ-5 предметов (село)

- ▶ математика **18,67%**
- ▶ русский язык **17,79%**
- ▶ литература **15,38%**
- ▶ история **11,21%**
- ▶ обществознание **9%**

Топ-5 предметов (город-миллионник)

- ▶ математика **24,19%**
- ▶ русский язык **14,52%**
- ▶ литература **14,52%**
- ▶ история **13,71%**
- ▶ иностранный язык **10,48%**

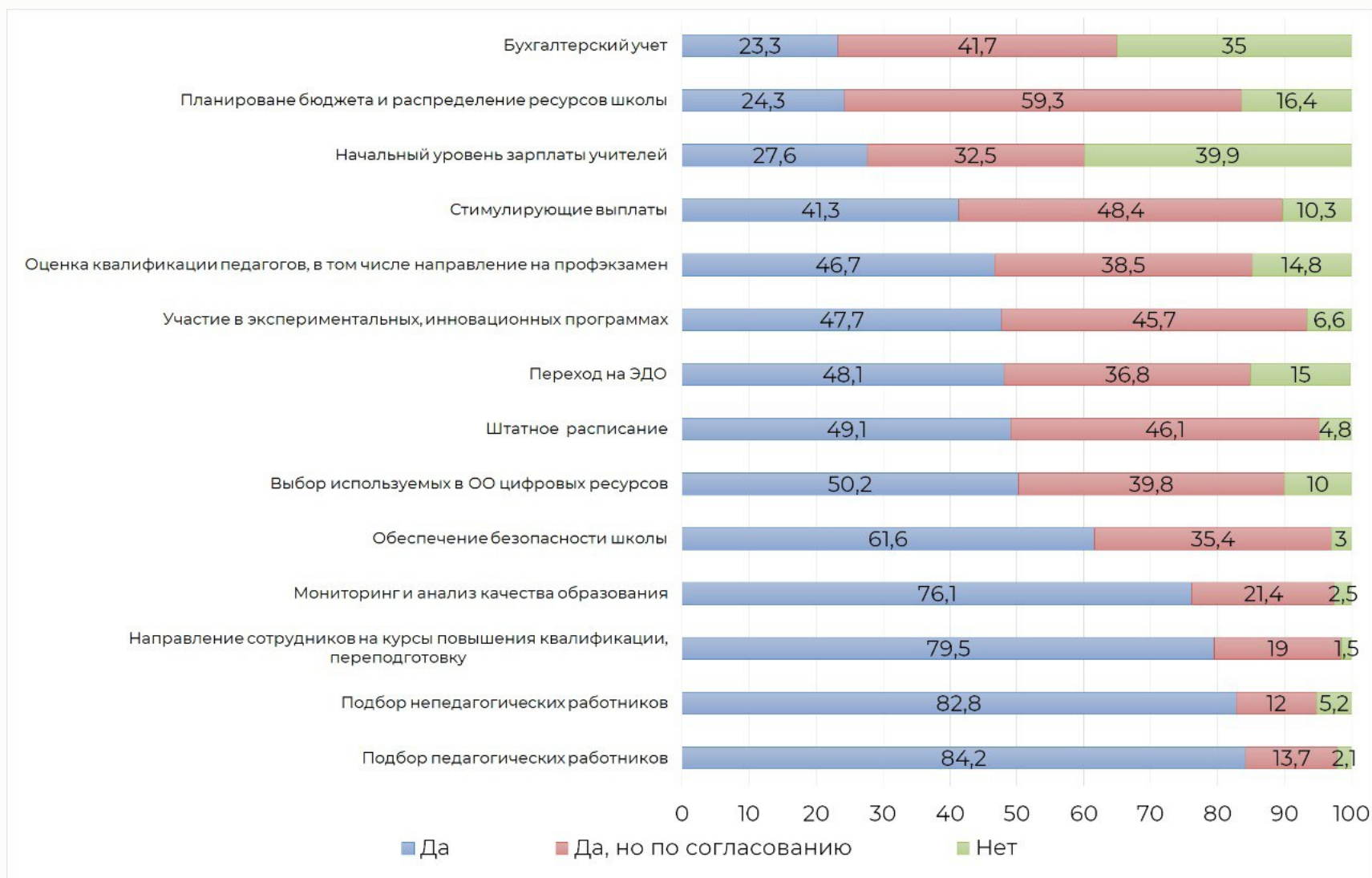
Среднее значение объема педагогической нагрузки

- ▶ Село — 11,2 часа
- ▶ Город с населением до 100 тысяч человек — 10,4 часа
- ▶ Город с населением от 100 тысяч жителей до 1 млн — 9,5 часов
- ▶ Город с населением 1 млн человек — 9 часов
- ▶ Город с населением свыше 5 млн человек — 9 часов

Имеют нагрузку больше 30 часов в неделю:

- ▶ Село — 1,29%
- ▶ Город с населением до 100 тысяч человек — 1,16%
- ▶ Город с населением от 100 тысяч жителей до 1 млн — 0,72%
- ▶ Город с населением 1 млн человек — 0%

Автономия руководителей в принятии решений



Степень свободы в принятии решений

Связь с уровнем образования (60% действий)

	ученая степень доктора наук	ученая степень кандидата наук	ВО (аспирантура)	ВО (магистратура)	ВО (специалитет)	ВО (бакалавриат)
Штатное расписание						
да	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%
да, но необходимо согласование	33,33%	37,65%	42,95%	48,44%	46,07%	43,11%
нет						
Начальный уровень зарплаты учителей						
да	66,67%	42,35%	33,97%	27,14%	27,45%	28,44%
да, но необходимо согласование		29,41%	34,62%	31,07%	32,29%	36,31%
нет		28,24%	31,41%	41,79%	40,27%	35,24%
Стимулирующие выплаты						
да	66,67%	55,29%	43,59%	41,38%	41,23%	39,53%
да, но необходимо согласование	33,33%	41,18%	48,08%	46,13%	49,02%	46,87%
нет		3,53%	8,33%	12,48%	9,75%	13,60%
Переход на ЭДО						
да	66,67%	62,35%	52,56%	46,68%	48,22%	47,58%
да, но необходимо согласование	33,33%	23,53%	33,97%	36,36%	37,03%	36,49%
нет		14,12%	13,46%	16,96%	14,75%	15,92%
Участие в экспериментальных, инновационных программах						
да	100,00%	60,00%	55,13%	50,61%	47,21%	46,15%
да, но необходимо согласование		38,82%	40,38%	43,96%	46,58%	44,19%
нет		1,18%	4,49%	5,43%	6,22%	9,66%
Выбор цифровых ресурсов						
да	66,67%	50,59%	47,44%	50,61%	50,64%	48,48%
да, но необходимо согласование		38,82%	40,38%	43,96%	46,58%	44,19%
нет		1,18%	4,49%	5,43%	6,22%	9,66%
Бухгалтерский учет						
да	66,67%	87,06%	79,49%	82,63%	83,29%	81,75%
да, но необходимо согласование	33,33%	10,59%	15,38%	13,03%	11,54%	11,99%
нет		2,35%	5,13%	4,34%	5,18%	6,26%
Планирование бюджета						
да	66,67%	37,65%	28,85%	25,10%	24,23%	24,33%
да, но необходимо согласование		51,76%	56,41%	60,11%	59,49%	56,71%
нет	33,33%	10,59%	14,74%	14,79%	16,28%	18,96%

Связь с возрастом руководителя (30% действий)

	менее 30 лет	30-39 лет	40-49 лет	50-59 лет	60-69 лет	70 лет и более
Стимулирующие выплаты						
да	42,31%	39,53%	38,35%	41,62%	45,24%	57,83%
да, но необходимо согласование	42,31%	47,65%	48,67%	49,62%	46,70%	36,14%
нет	15,38%	12,82%	12,97%	8,75%	8,06%	6,02%
Переход на ЭДО						
да	44,23%	43,68%	45,06%	48,16%	55,43%	60,24%
да, но необходимо согласование	40,38%	38,27%	37,15%	37,77%	33,59%	26,51%
нет	15,38%	18,05%	17,78%	14,07%	10,97%	13,25%
Подбор педагогических работников						
да	75,00%	76,71%	81,39%	86,73%	86,79%	91,57%
да, но необходимо согласование	19,23%	19,68%	15,63%	11,81%	11,87%	8,43%
нет	5,77%	3,61%	2,97%	1,47%	1,34%	0,00%
Бухгалтерский учет						
да	17,31%	20,58%	23,99%	22,36%	26,20%	27,71%
да, но необходимо согласование	40,38%	44,58%	38,86%	43,09%	41,21%	44,58%
нет	42,31%	34,84%	37,15%	34,55%	32,59%	27,71%
Планирование бюджета						
да	30,77%	24,91%	24,30%	23,12%	26,20%	31,33%
да, но необходимо согласование	42,31%	54,69%	56,65%	61,68%	61,25%	60,24%
нет	26,92%	20,40%	19,05%	15,20%	12,54%	8,43%

Связь со стажем руководителя (10% действий)

	менее 3 лет	3-5 лет	6-10 лет	11-20 лет	более 20 лет
Начальный уровень зарплаты учителей					
да	61,42%	58,40%	62,22%	73,60%	83,37%
да, но необходимо согласование	34,64%	34,12%	31,71%	32,11%	31,10%
нет	40,49%	41,59%	42,10%	39,11%	37,57%

Новые трудовые функции директора школы

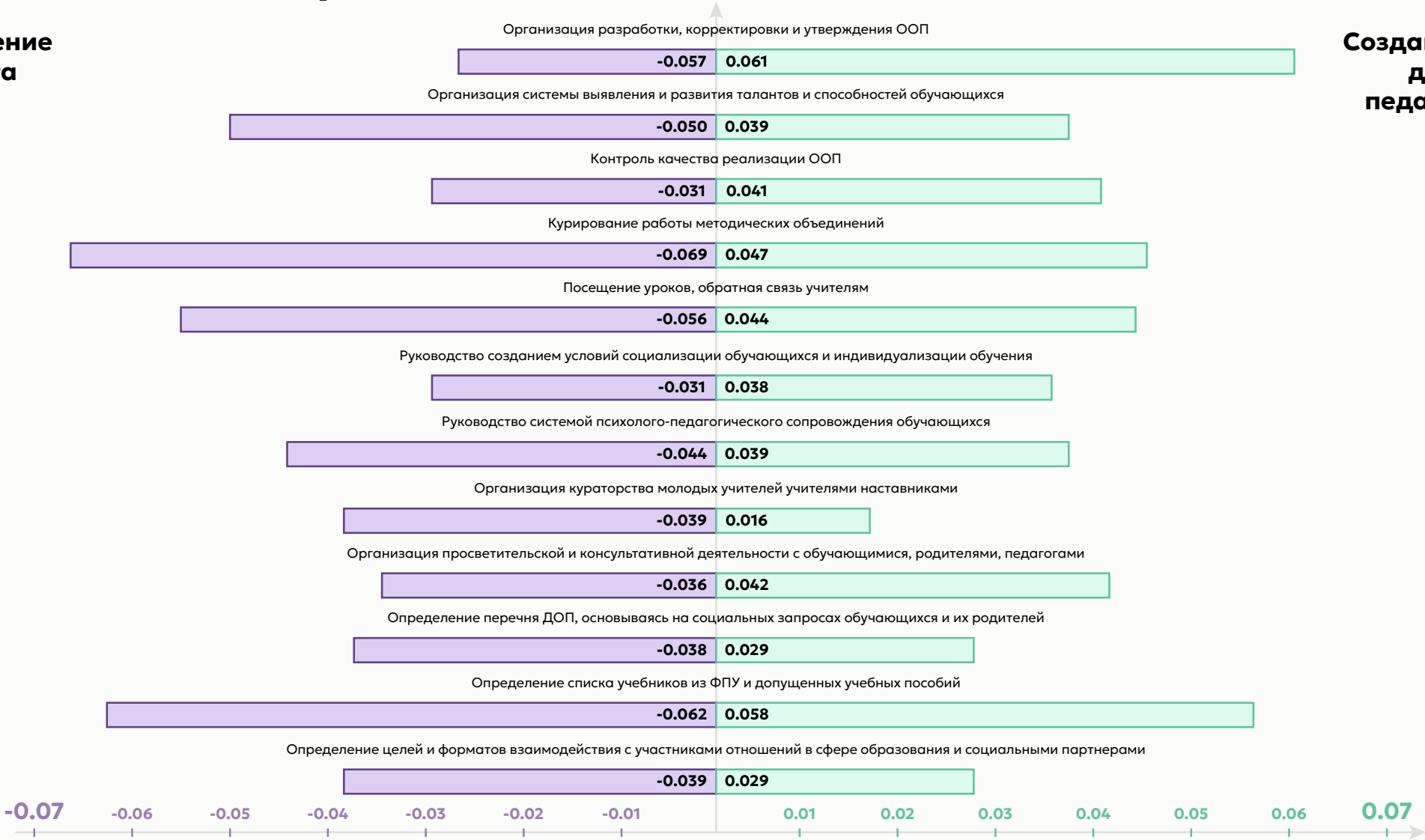
- стратегическое управление, оперативное управление, управление финансами, управление закупками, управление структурными подразделениями,
- обеспечение антитеррористической защищенности,
- работа с сетевыми образовательными программами, выстраивание отношений с социальными партнёрами,
- формирование цифровой управленческой и образовательной среды и управление ею,
- обеспечение психолого-педагогической поддержки школьников,
- организация работы с детьми с ОВЗ,
- аналитика и оптимизация,
- ведение хозяйственной документации, составление спецификаций и отчетов по питанию,
- ответственность за энерго и теплоустановки,
- электронный документооборот,
- организация занятости и отдыха детей в период осенних, зимних и весенних каникул на базе ОО,
- кадровое делопроизводство,
- курирование онлайн-школы,
- работа с информационными системами (СБИС, Меркурий, ЕИС и т.д.)



Управленческие действия и приоритеты задач руководителя: рейтинг школы или развитие педагогического коллектива?

Повышение
рейтинга
школы

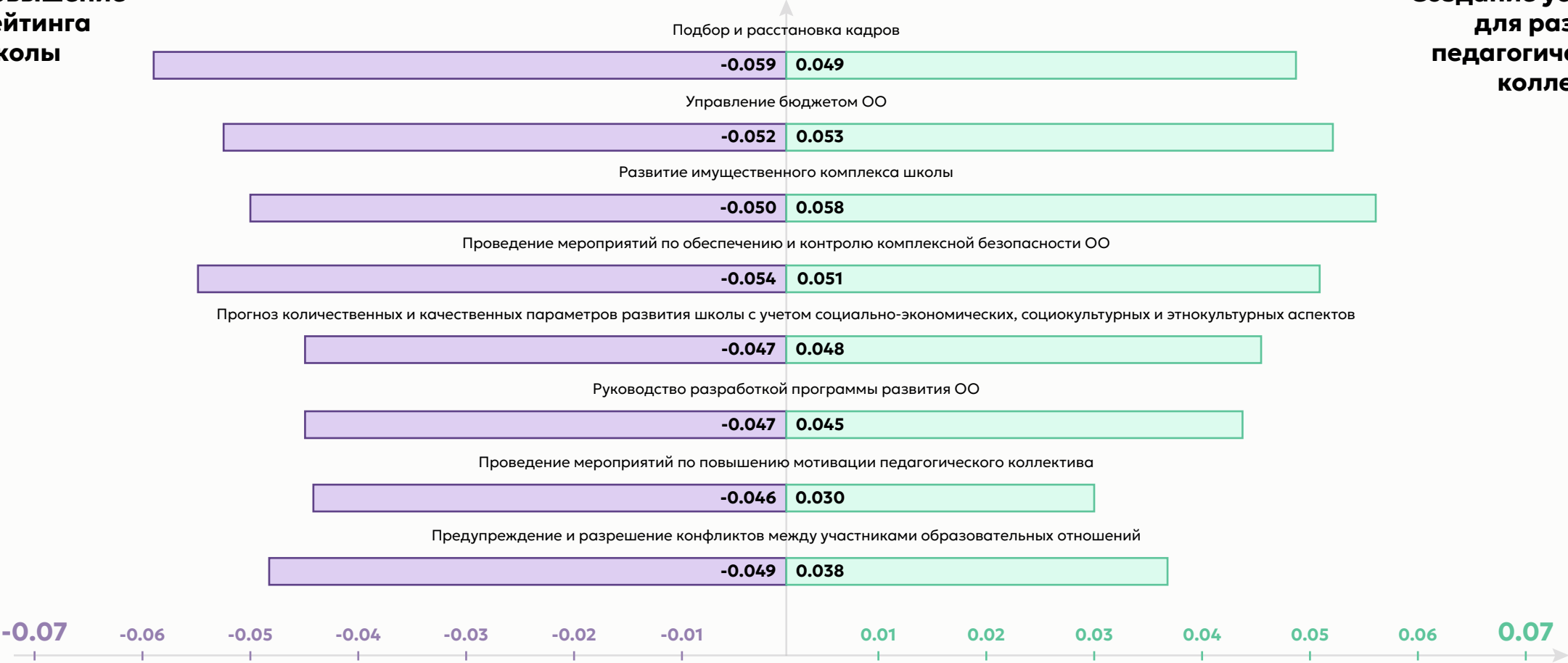
Создание условий
для развития
педагогического
коллектива



Дополнительные управленческие действия и приоритеты задач руководителя: рейтинг школы или развитие педагогического коллектива?

Повышение
рейтинга
школы

Создание условий
для развития
педагогического
коллектива



Изменение в тексте профессионального стандарта (пример)

Было	Стало
3.1.1. Трудовая функция «Управление образовательной деятельностью ДОО»	
Организация разработки/корректировки, утверждения образовательных программ дошкольного образования, в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования (далее - ФГОС ДО) с учетом примерных образовательных программ дошкольного образования, примерных адаптированных основных образовательных программ дошкольного образования детей с ограниченными возможностями здоровья (далее - ОВЗ), а также дополнительных общеразвивающих программ, с учетом образовательных потребностей, способностей детей, этнокультурной ситуации их развития и обеспечения преемственности дошкольного образования с начальным общим образованием	Организация процесса разработки, корректировки, утверждения образовательных программ дошкольного образования, дополнительных общеразвивающих программ, с учетом образовательных потребностей, способностей детей, этнокультурной ситуации их развития и обеспечения преемственности дошкольного образования с начальным общим образованием
Организация коррекционной работы и инклюзивного образования	Создание условий для организации и реализации коррекционной работы и инклюзивного образования
Формирование системы выявления, поддержки и развития индивидуальных талантов и базовых способностей обучающихся	Формирование системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов обучающихся
Руководство деятельностью по созданию в образовательной организации условий социализации и индивидуализации развития обучающихся	Создание условий социализации и индивидуализации развития обучающихся в ДОО
Организация развивающей предметно-пространственной среды в соответствии с требованиями ФГОС ДО	Формирование развивающей предметно-пространственной среды в соответствии с ФГОС ДО
Руководство деятельностью по психолого-педагогическому сопровождению обучающихся	Организация работы педагогических работников по психолого-педагогическому сопровождению обучающихся
	Организация уклада и воспитывающей среды в соответствии с направлениями воспитания ФООП ДО
	Организация и координация работы по профилактике деструктивного поведения обучающихся, в том числе путем привития им традиционных российских духовно-нравственных ценностей, укрепления гражданско-патриотической позиции детей, формирования общероссийской гражданской идентичности детей, патриотизма
	Организация и координация работы по профилактике деструктивного поведения обучающихся, в том числе путем привития им традиционных российских духовно-нравственных ценностей, укрепления гражданско-патриотической позиции детей, формирования общероссийской гражданской идентичности детей, патриотизма
	Организация и координация деятельности по формированию безопасной образовательной среды, в том числе цифровой образовательной среды, гарантирующей правовую, социальную, психологическую, антитеррористическую, информационную защищенность ДОО и всех участников образовательных отношений
	Организация мер по противодействию террористической и иной радикальной идеологии, включая просветительскую деятельность с родителями (законными представителями) обучающихся по данным вопросам
	Обеспечение взаимодействия работников ДОО с правоохранительными органами, органами государственной противопожарной службы, иными органами по вопросам обеспечения безопасности и профилактики деструктивного поведения обучающихся
	Обеспечение соблюдения прав и свобод обучающихся, их родителей (законных представителей), работников ДОО
3.1.3. Трудовая функция «Администрирование деятельности ДОО»	
	Регулирование бюрократической нагрузки педагогических работников

Профессионально-общественное обсуждение проекта профстандарта

89 субъектов
приглашены

51 субъект
направили
позицию

26 регионов
внесли
предложения

27 регионов поддержали
без замечаний
и предложений

Принятые предложения касались

- ▶ уточнения и конкретизации трудовых функций руководителя образовательной организации (чёткое описание обязанностей по управлению учреждениями разного уровня);
- ▶ введения обязанностей по обеспечению безопасности обучающихся (правовая, психологическая, информационная и антитеррористическая защищённость, включая цифровую среду);
- ▶ включения в стандарт задач по выявлению и профилактике склонности к деструктивным и радикальным идеологиям, суицидальному поведению у обучающихся;
- ▶ уточнения требований к профессиональным компетенциям руководителей.

Отклонённые или не принятые предложения (типовые направления):

- ▶ предложения, радикально расширяющие или ужесточающие полномочия руководителя без указания дополнительных ресурсов и обязанностей;
- ▶ инициативы по введению чрезмерно детализированных или труднореализуемых процедур;
- ▶ предложения, дублирующие уже существующие нормы или противоречащие федеральному законодательству;
- ▶ инициативы, требующие значительных финансовых и кадровых ресурсов без проработки механизмов финансирования и реализации;
- ▶ изменения, ухудшающие права работников.

Государственная задача по развитию системы профессиональных стандартов

«Правительству Российской Федерации:

в) обеспечить обновление профессиональных стандартов, предусмотрев гибкую систему, включающую **оперативную конкретизацию квалификационных характеристик по отраслям и видам профессиональной деятельности**, на основе унификации процесса разработки профессиональных стандартов с применением современных цифровых методов и оптимизации количества профессиональных стандартов».

Поручение Президента Российской Федерации Пр-2192ГС, п.2в от 1 ноября 2023 года (из Перечня поручений по итогам расширенного заседания Президиума Государственного Совета, состоявшегося 21 сентября 2023 года)



Значимость квалификационных характеристик

Высокоуровневые документы

Государственная политика / концепции / методические рекомендации

- цели
- ключевые задачи
- целевые группы
- общие принципы



Профессиональные стандарты (профстандарты)

- дифференциация видов профессиональной деятельности;
- требования к квалификации, обязательные для применения согласно трудовому законодательству;
- общая декомпозиция задач по профессиональным ролям.



Квалификационные характеристики (КХ)

КХ — формат детализации профстандарта:

- детализирует и декомпозирует профстандарт, учитывая профильные и узкие задачи;
- гибкость: КХ может соответствовать одному или нескольким профстандартам;
- описывает ключевой профиль деятельности (учитель математики, учитель химии);
- определяет требования к знаниям, умениям и результатам под задачу работодателей.



Повседневная практика образовательной организации

- конкретные трудовые функции и действия сотрудников с учетом специфики образовательной организации;
- формирование компетентного профиля образовательной организации;
- распределение КХ между сотрудниками (один сотрудник = несколько узких КХ или одна КХ на нескольких сотрудников);
- учет в образовательных программах, при оценке, аттестации.



Путь: от стратегических задач — через профстандарты и КХ — к измеримой профессиональной практике

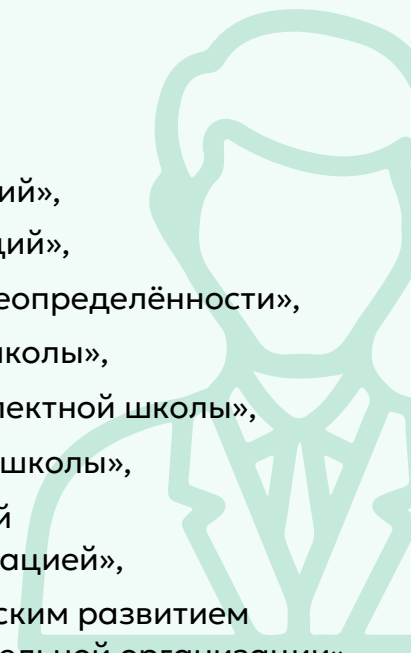
Профстандарты переводят высокоуровневые цели в профессиональные направления; квалификационные характеристики детализируют эти стандарты в конкретные трудовые функции и позволяют образовательной организации формировать практико-ориентированный компетентный профиль сотрудников

Новые трудовые функции в работе руководителя образовательной организации и новые квалификации

- управление финансами,
- стратегическое развитие,
- обеспечение антитеррористической защищенности,
- управление структурными подразделениями,
- работа с сетевыми образовательными программами,
- выстраивание отношений с социальными партнёрами,
- формирование цифровой образовательной среды и управление ею,
- контроль и руководство работой учителей на различных образовательных платформах,
- выполнение распоряжений Минцифры
- обеспечение психолого-педагогической поддержки школьников,
- организация работы с детьми с ОВЗ,
- проведение коррекционных и индивидуальных занятий,
- контрактный управляющий по закупкам,
- специалист по работе на сайте "Честный знак",
- ведение хозяйственной документации,
- составление спецификаций и отчетов по питанию,
- ответственность за энерго- и теплоустановки с прохождением необходимого обучения,
- электронный документооборот,
- организация занятости и отдыха детей в период осенних, зимних и весенних каникул,
- оперативное управление,
- кадровое делопроизводство,
- аналитика и оптимизация,
- курирование онлайн-школы,
- работа с информационными системами СБИС, Меркурий, ЕИС и т.д.

Предложенные дополнительные квалификации:

- ▶ «Финансовый управляющий»,
- ▶ «Контрактный управляющий»,
- ▶ «Управление в условиях неопределённости»,
- ▶ «Руководитель сельской школы»,
- ▶ «Руководитель малокомплектной школы»,
- ▶ «Руководитель городской школы»,
- ▶ «Управление инклюзивной образовательной организацией»,
- ▶ «Управление технологическим развитием и IT-проектами образовательной организации»,
- ▶ «Коммуникация и управление конфликтами в образовательной организации»,
- ▶ «Организатор наставнической деятельности»,
- ▶ «Руководитель-наставник» и другие.



Карта (матрица) роста руководителя образовательной организации



I. Зона стабильности

(Высокая самостоятельность — Низкая/Средняя сложность) — область, где руководители чувствуют себя уверенно, имеют достаточные полномочия и не испытывают значительных трудностей при выполнении задач. Характеризуется высоким уровнем профессионализма. Зона лучших управленческих практик.

II. Зона роста

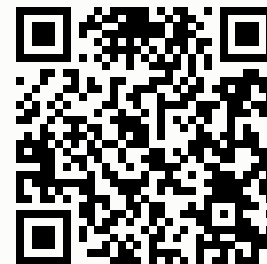
(Высокая самостоятельность — Высокая/Очень высокая сложность) — область, где руководители имеют достаточные полномочия для принятия решений, но сами задачи воспринимают как сложные. Данная зона требует развития управленческих и лидерских компетенций, обмена опытом, специализированного обучения.

III. Зона развития

(Низкая/Умеренная самостоятельность — Низкая/Средняя сложность) — область, где руководители не имеют достаточных полномочий, их самостоятельность ограничена, но и задачи не воспринимаются ими как сложные. Зона требует расширения полномочий, изменения нормативной базы и повышения доверия со стороны учредителя.

IV. Зона проблем,

стратегического развития (Низкая/Умеренная самостоятельность — Высокая сложность) — наиболее сложная область, требующая комплексного подхода: расширения полномочий и значительного развития компетенций.



КОНТАКТЫ

СПК в сфере образования



+7 (985) 300-59-87



spkobr.ru



spkobr@mail.ru



vk.com/spkobr

**Председатель СПК в сфере образования:
Духанина Любовь Николаевна**



официальный
сайт