

# Профессиональные компетенции руководителя: аналитика и точки развития

ЛАЗАРЕВА МАРИНА ВЛАДИМИРОВНА,  
доцент кафедры педагогики и психологии СПбУТУиЭ,  
кандидат педагогических наук, доцент,  
ведущий эксперт ФГАОУ ВО «Государственный  
университет просвещения»

# ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ

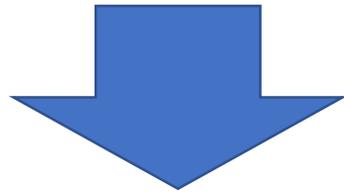
**К НАСТОЯЩЕМУ МОМЕНТУ В РОССИИ ПРИНЯТ 1586 ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ (14.08.2024), В ОБРАЗОВАНИИ:**

- ✓ руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)
- ✓ педагог (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании) (воспитатель, учитель);
- ✓ педагог дополнительного образования детей и взрослых;
- ✓ специалист в области воспитания (Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30.01.2023 № 53н "Об утверждении профессионального стандарта «Специалист в области воспитания» (Зарегистрирован 03.03.2023 № 72520));
- ✓ педагог-психолог (психолог в сфере образования);
- ✓ специалист, участвующий в организации деятельности детского коллектива (вожатый);
- ✓ педагог-дефектолог



# ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**УТВЕРЖДЕН** приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 апреля 2021 № 250н



Профстандарт директора образовательного учреждения представляет собой нормативный документ, в котором отражены ключевые требования к образованию и опыту работы специалиста, назначенного на должность, а также его основные трудовые функции.



Цели документа: повышение эффективности деятельности сотрудников; грамотное взаимодействие с подчиненными и руководителями подразделений; рациональное распределение обязанностей. Перечень трудовых функций зависит от специфики деятельности учреждения: дошкольная или общеобразовательная. Так, для заведующего дошкольной образовательной организацией разработаны 5 обобщенных функций, для директора школы – 4.



**Функция «Управление организацией».** Директор должен работать с сетевой формой образовательных программ. Нужно формировать цифровую образовательную среду и управлять ей. Директор обязан организовать психолого-педагогическую поддержку, работу с детьми с ОВЗ, коррекционные занятия, индивидуализацию обучения. Требуется создавать систему, которая помогает развивать способности учеников.

**Функция «Администрирование образовательной деятельности».** Директору нужно формировать мотивацию коллектива, предупреждать коррупцию. Упомянули, что необходимо обеспечить доступность среды и комплексную безопасность. Также требуется не только руководить финансовой деятельностью школы, но и привлекать ресурсы.

**Функция «Управление развитием».** Законодатели сделали упор на *программу развития школы* и работу с ней на всех этапах. Также закрепили обязанности формулировать и реализовывать миссию и стратегию школы, внедрять образовательные инновации, осуществлять госполитику в сфере цифровой трансформации.

**Функция «Управление взаимодействием».** Директору необходимо выстраивать сетевое взаимодействие, организовывать социальное партнерство. Также требуется формировать имидж школы.

# ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## Требования к образованию и обучению

В новом документе прописали четыре возможных варианта обучения.

1. Быть специалистом или магистром в области образования и педнаук и пройти профпереподготовку в области экономики, менеджмента, управления персоналом или государственного и муниципального управления;
2. Закончить бакалавриат в сфере образования и педагогических наук и магистратуру в сфере экономики и управления.
3. Получить степень бакалавра по экономическому или управленческому направлению и степень магистра в области образования и педнаук.
4. Закончить специалитет или магистратуру, пройти профпереподготовку в сфере образования и педнаук, а также профпереподготовку по экономике, менеджменту, управлению персоналом или госуправлению.

## Особые условия допуска к работе

В особых требованиях к работе закрепили, что директор должен регулярно проходить медосмотры и аттестацию. У него не должно быть ограничений, чтобы заниматься деятельностью в сфере образования и педагогической работой. Например, судимостей. Все эти требования соблюдали и раньше, до нового профстандарта.

# ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ и ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Управление качеством образования – процесс проектирования (постановки целей образования и определения путей их достижения), предусматривающий:

- ✓ организацию образовательной деятельности и мотивацию ее участников;
- ✓ контроль выявления несоответствия целям;
- ✓ мониторинг как систему отслеживания изменений в развитии, регулирования и анализа результатов.

Механизмы управления качеством образования – последовательность действий по определенному направлению, включающая компоненты управленческого цикла: обоснование целей, выбор показателей и методов сбора информации, мониторинг, анализ и адресные рекомендации, принятые меры и управленческие решения.

## ЕДИНЫЙ МОТИВИРУЮЩИЙ МОНИТОРИНГ ШКОЛА МИНПРОСВЕЩЕНИЯ РФ

# КАКИМИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ ДОЛЖЕН ОБЛАДАТЬ РУКОВОДИТЕЛЬ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ



# ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Самодиагностика профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций на основе профессионального стандарта

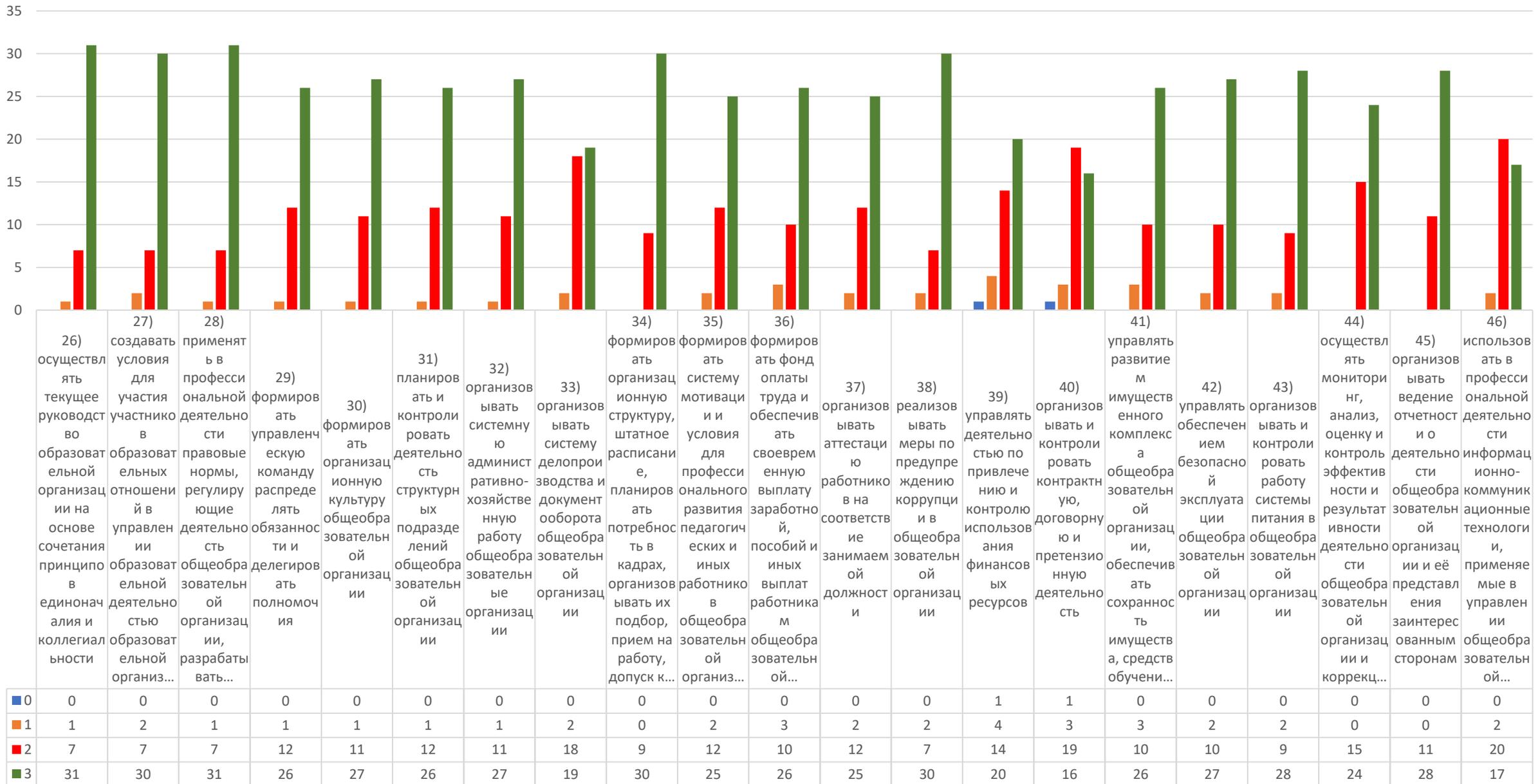


Целью данной самодиагностики является рефлексивное понимание своей деятельности и ее результатов руководителями образовательных организаций в рамках трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт. В самодиагностике также отражаются индивидуально-личностные и профессиональные характеристики современного руководителя образовательной организации.

Современный руководитель – это, прежде всего лидер с системным мышлением, способный мотивировать других, умеющий прогнозировать, планировать, организовать команду на реализацию проектов.

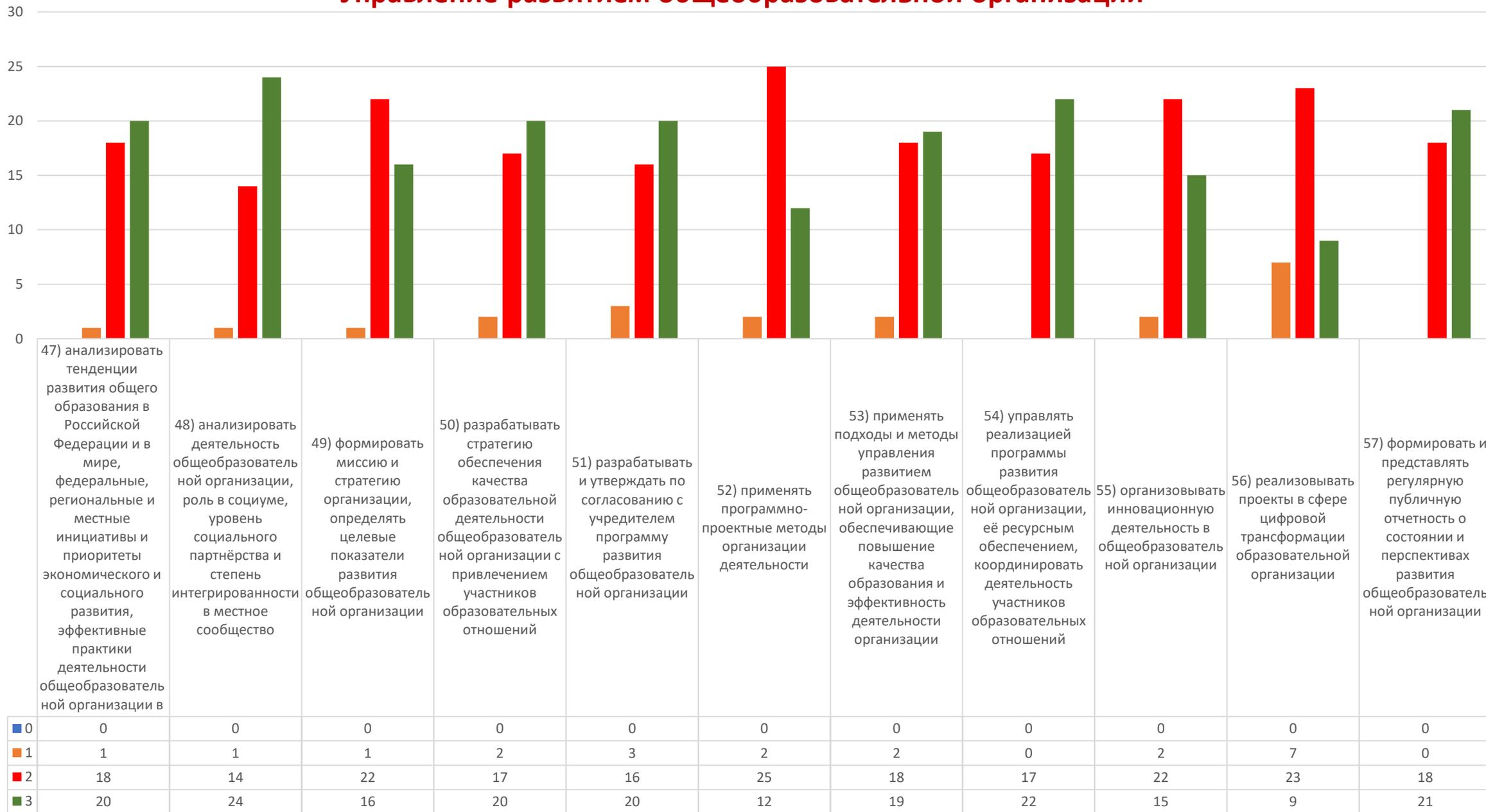


# Администрирование деятельности общеобразовательной организации



0 1 2 3

# Управление развитием общеобразовательной организации



■ 0 ■ 1 ■ 2 ■ 3

# Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами



# ВЫЯВЛЕННЫЕ ДЕФИЦИТЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ САМОДИАГНОСТИКИ

<b>Обобщенная трудовая функция</b>	<b>Выявленные дефициты</b>
<p>Планирование результатов реализации образовательных программ и осуществления образовательной деятельности образовательной организации</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. обеспечение учёта в содержании и организации образовательного процесса этнокультурных особенностей развития обучающихся</li><li>2. анализ, адаптация и применение национального и международного опыта практики и технологии разработки и реализации образовательных программ, требований российских и международных стандартов в области качества образования</li><li>3. обеспечение реализации образовательных программ и деятельности организации в период введения чрезвычайного положения, режима повышенной готовности или чрезвычайной ситуации</li><li>4. организация коррекционной работы и инклюзивного образования</li></ol>

# ВЫЯВЛЕННЫЕ ДЕФИЦИТЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ САМОДИАГНОСТИКИ

<b>Обобщенная трудовая функция</b>	<b>Выявленные дефициты</b>
Администрирование деятельности общеобразовательной организации	<ol style="list-style-type: none"><li>1. управление деятельностью по привлечению и контролю использования финансовых ресурсов</li><li>2. организация и контроль контрактной, договорной и претензионной деятельности</li></ol>

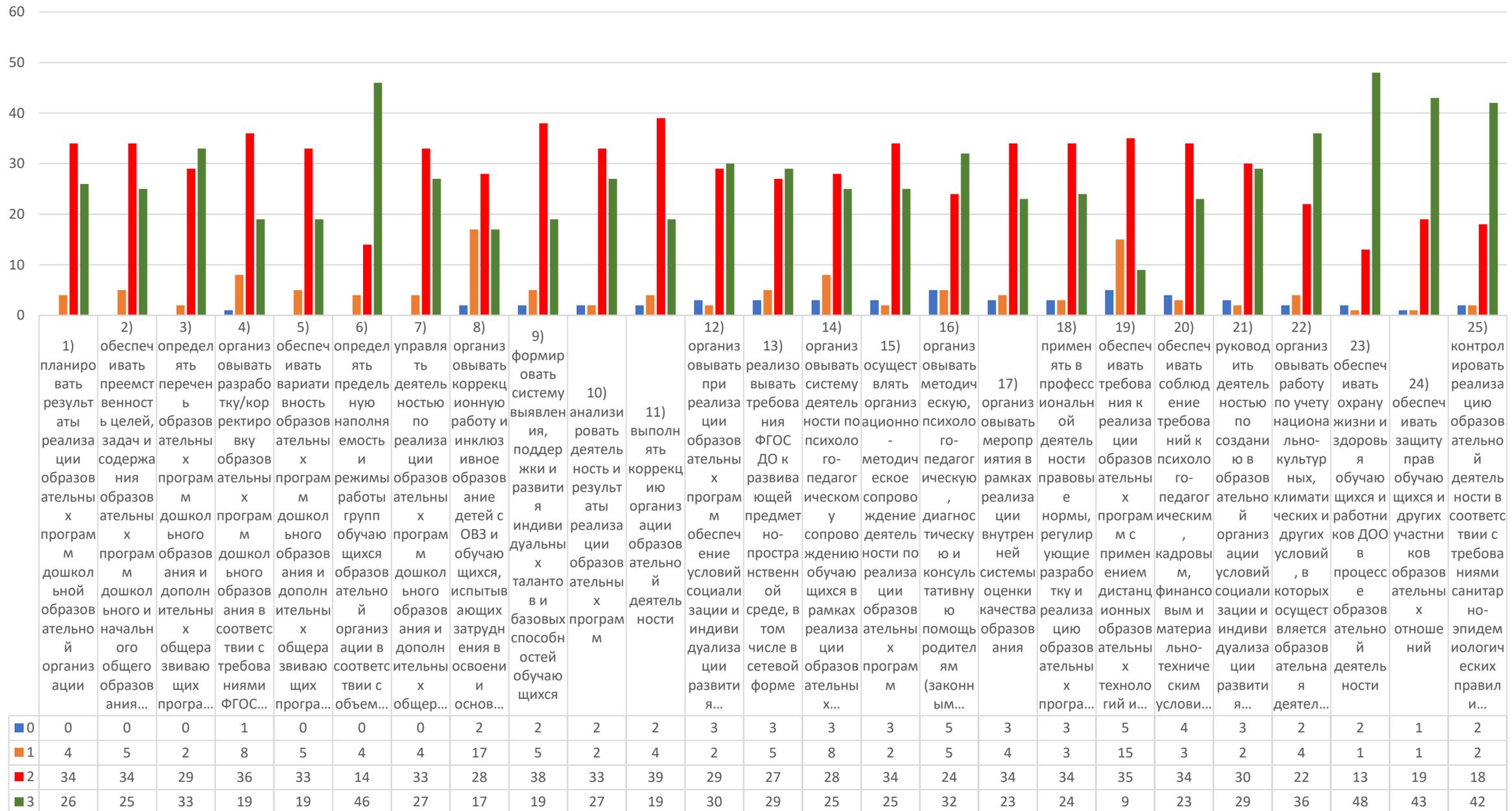
# ВЫЯВЛЕННЫЕ ДЕФИЦИТЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ САМОДИАГНОСТИКИ

<b>Обобщенная трудовая функция</b>	<b>Выявленные дефициты</b>
Управление развитием общеобразовательной организации	<ol style="list-style-type: none"><li>1. анализ тенденций развития общего образования в Российской Федерации и в мире, федеральных, региональных и местных инициатив и приоритетов экономического и социального развития, эффективных практик деятельности общеобразовательной организации в соответствии с мотивирующим мониторингом</li><li>2. формирование миссии и стратегии организации, определение целевых показателей развития общеобразовательной организации</li><li>3. применение программно-проектных методов организации деятельности</li><li>4. организация инновационной деятельности в общеобразовательной организации</li><li>5. реализация проектов в сфере цифровой трансформации образовательной организации</li></ol>

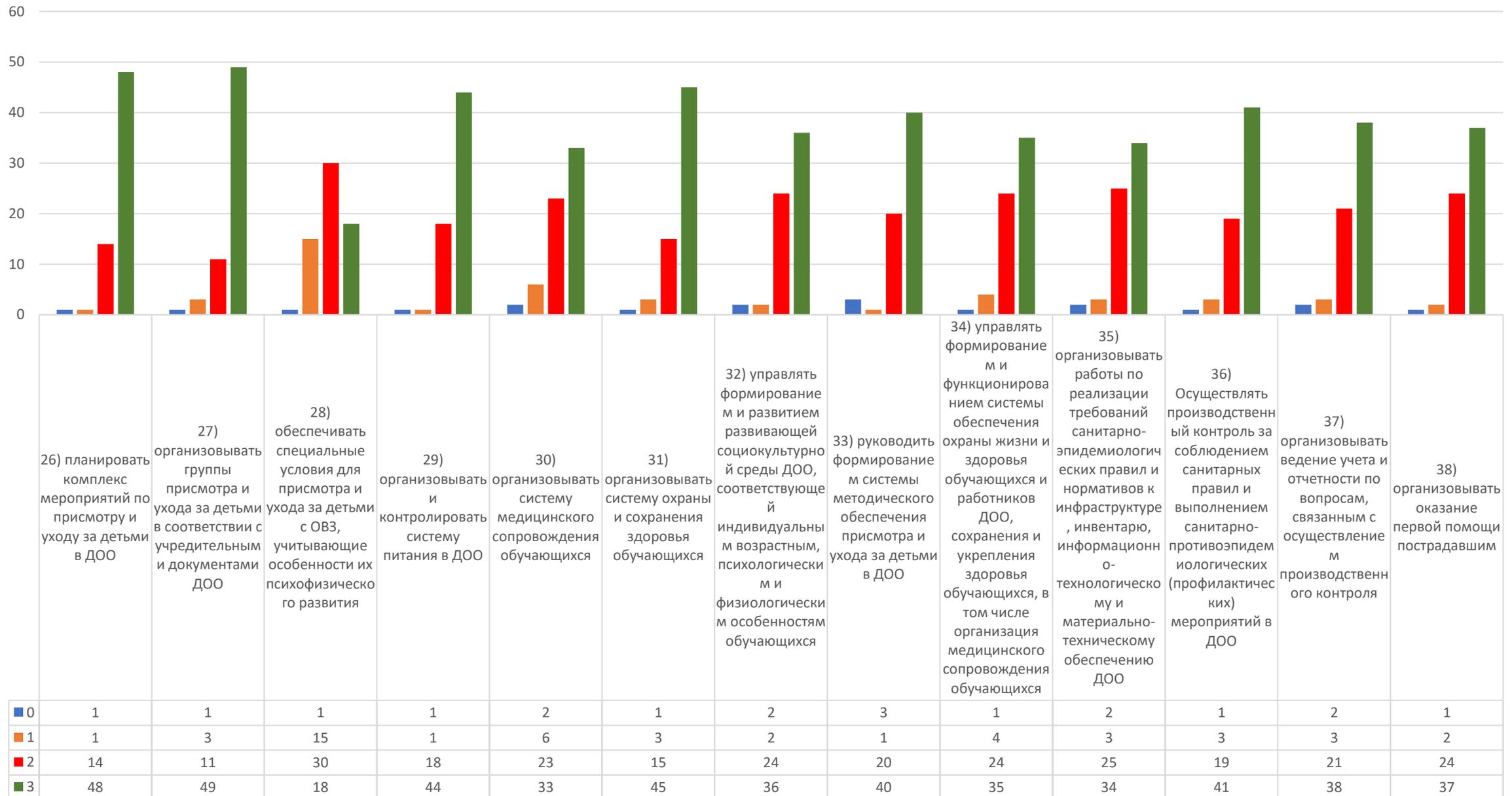
# ВЫЯВЛЕННЫЕ ДЕФИЦИТЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ САМОДИАГНОСТИКИ

<b>Обобщенная трудовая функция</b>	<b>Выявленные дефициты</b>
Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами	<ol style="list-style-type: none"><li>1. разработка регламентов, механизмов и инструментов взаимодействия с субъектами внешнего окружения, включая органы государственной власти и местного самоуправления</li><li>2. проведение публичных выступлений и организация устной и письменной коммуникации с представителями учредителя, органами государственной власти, органами местного самоуправления, в том числе надзорными органами, социальными партнёрами и иными организациями</li></ol>

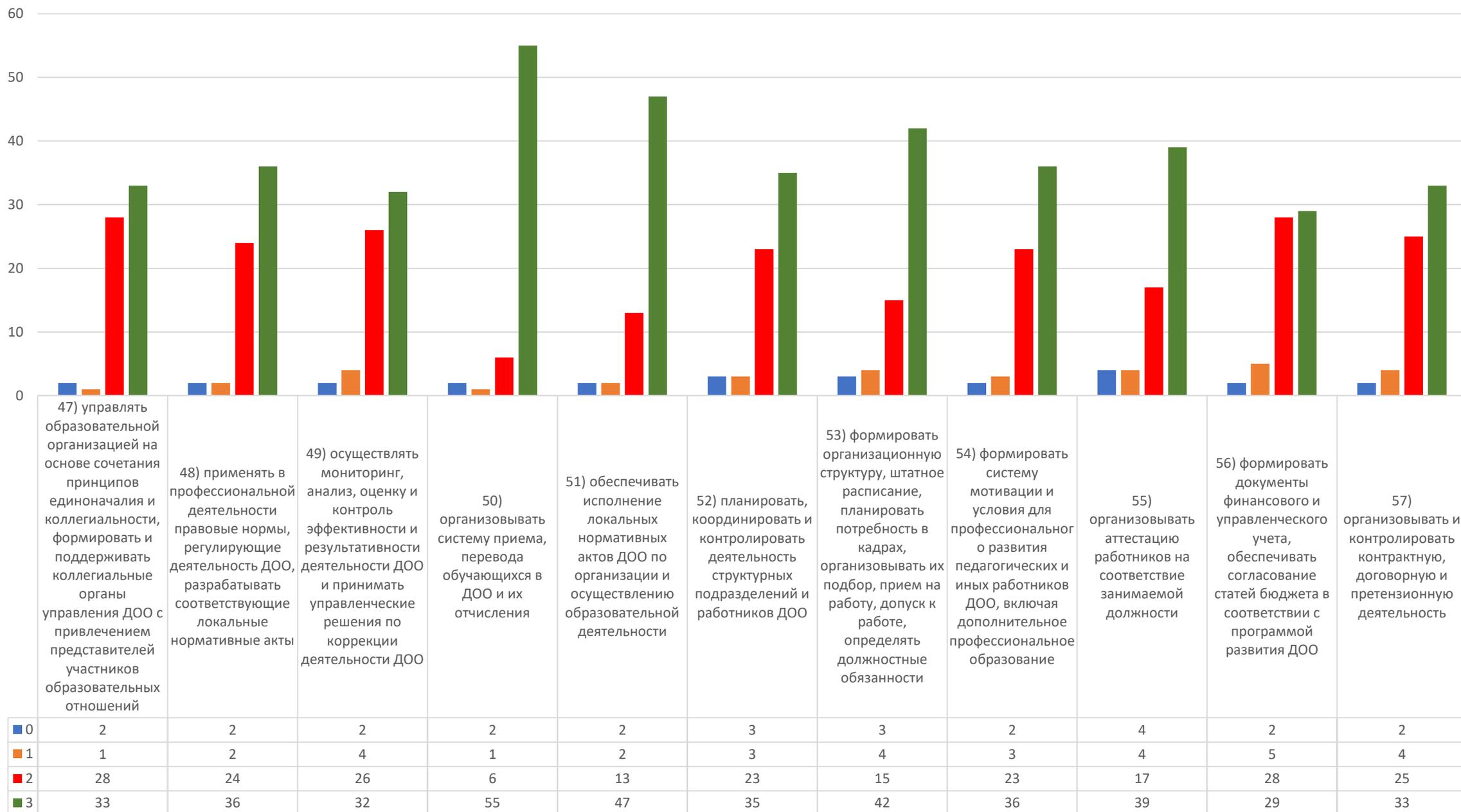
# Управление образовательной деятельностью дошкольной образовательной организации



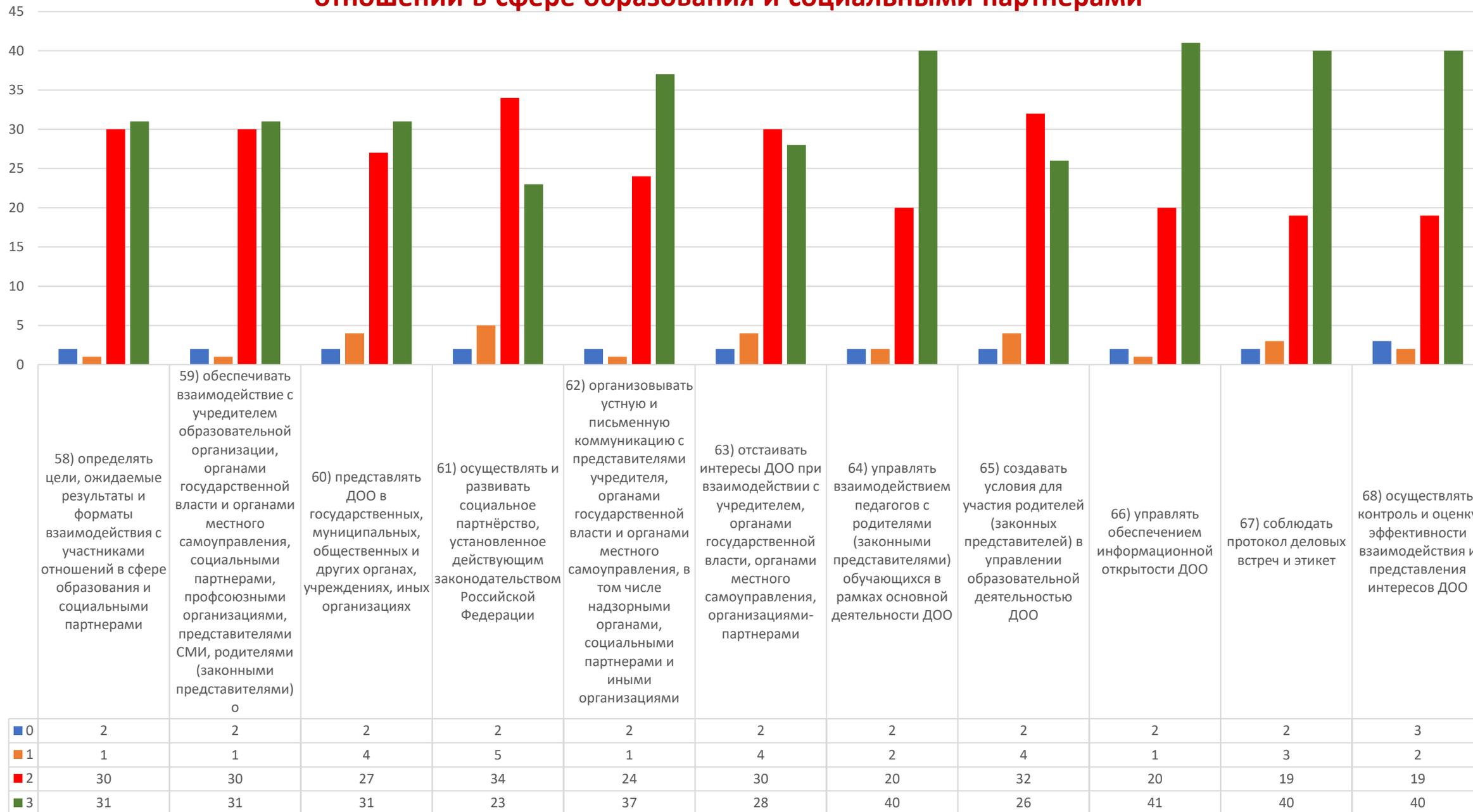
## Организация присмотра и ухода за детьми



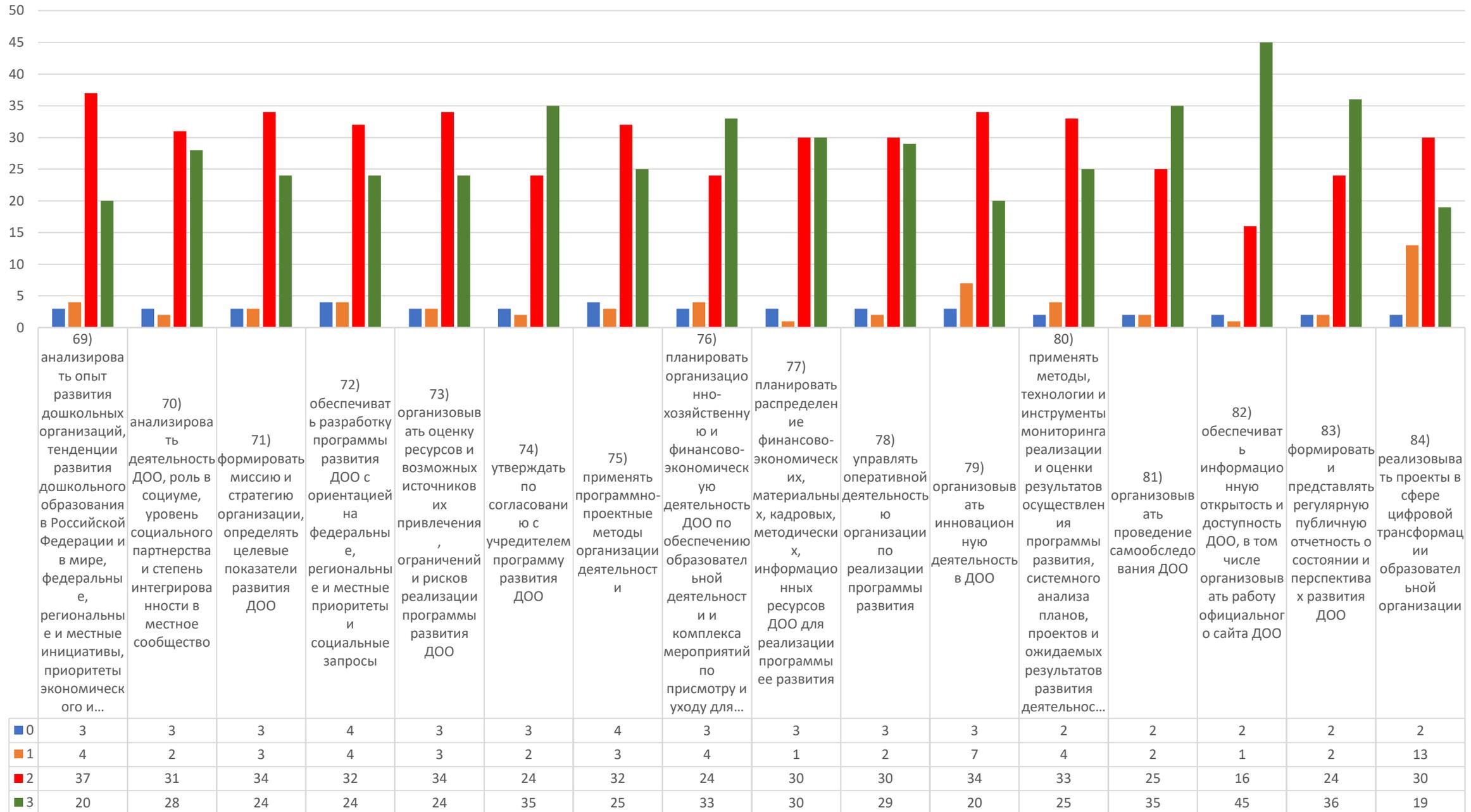
## Администрирование деятельности дошкольной образовательной организации



# Управление взаимодействием дошкольной образовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнёрами



## Управление развитием дошкольной образовательной организации



# ВЫЯВЛЕННЫЕ ДЕФИЦИТЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ САМОДИАГНОСТИКИ

<b>Обобщенная трудовая функция</b>	<b>Выявленные дефициты</b>
Управление образовательной деятельностью ДОО	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Обеспечение преемственности целей, задач и содержания образовательных программ дошкольного и начального общего образования при программировании содержания образовательной деятельности</li><li>2. Организация разработки/корректировки образовательных программа дошкольного образования в соответствии с требованиями ФГОС ДО</li><li>3. Управление деятельностью по реализации образовательных программ дошкольного образования и дополнительных общеразвивающих программ, в том числе в сетевой форме</li><li>4. Организация коррекционной работы и инклюзивного образования детей с ОВЗ и обучающихся, испытывающих затруднения в освоении основной образовательной программы дошкольного образования</li><li>5. Формирование системы выявления, поддержки и развития индивидуальных талантов и базовых способностей обучающихся</li><li>6. Обеспечение требований к реализации образовательных программ с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения</li></ol>

# ВЫЯВЛЕННЫЕ ДЕФИЦИТЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ САМОДИАГНОСТИКИ

<b>Обобщенная трудовая функция</b>	<b>Выявленные дефициты</b>
Организация присмотра и ухода за детьми	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Обеспечение специальных условий для присмотра и ухода за детьми с ОВЗ, учитывающие особенности их психофизического развития</li><li>2. Организация ведения учета и отчетности по вопросам, связанным с осуществлением производственного контроля</li><li>3. Организация первой помощи пострадавшим</li></ol>

# ВЫЯВЛЕННЫЕ ДЕФИЦИТЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ САМОДИАГНОСТИКИ

<b>Обобщенная трудовая функция</b>	<b>Выявленные дефициты</b>
Администрирование деятельности ДОО	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="741 404 2517 629">1. Управление образовательной организацией на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности; формирование и поддержка коллегиальных органов управления ДОО с привлечением представителей участников образовательных отношений</li><li data-bbox="741 644 2517 811">2. Осуществление мониторинга, анализа, оценки и контроля эффективности и результативности деятельности ДОО, принятие управленческих решений по коррекции деятельности ДОО</li><li data-bbox="741 825 2517 992">3. Формирование документов финансового и управленческого учета, обеспечение согласования статей бюджета в соответствии с программой развития ДОО</li><li data-bbox="741 1006 2517 1110">4. Организация и контроль контрактной, договорной и претензионной деятельности</li></ol>

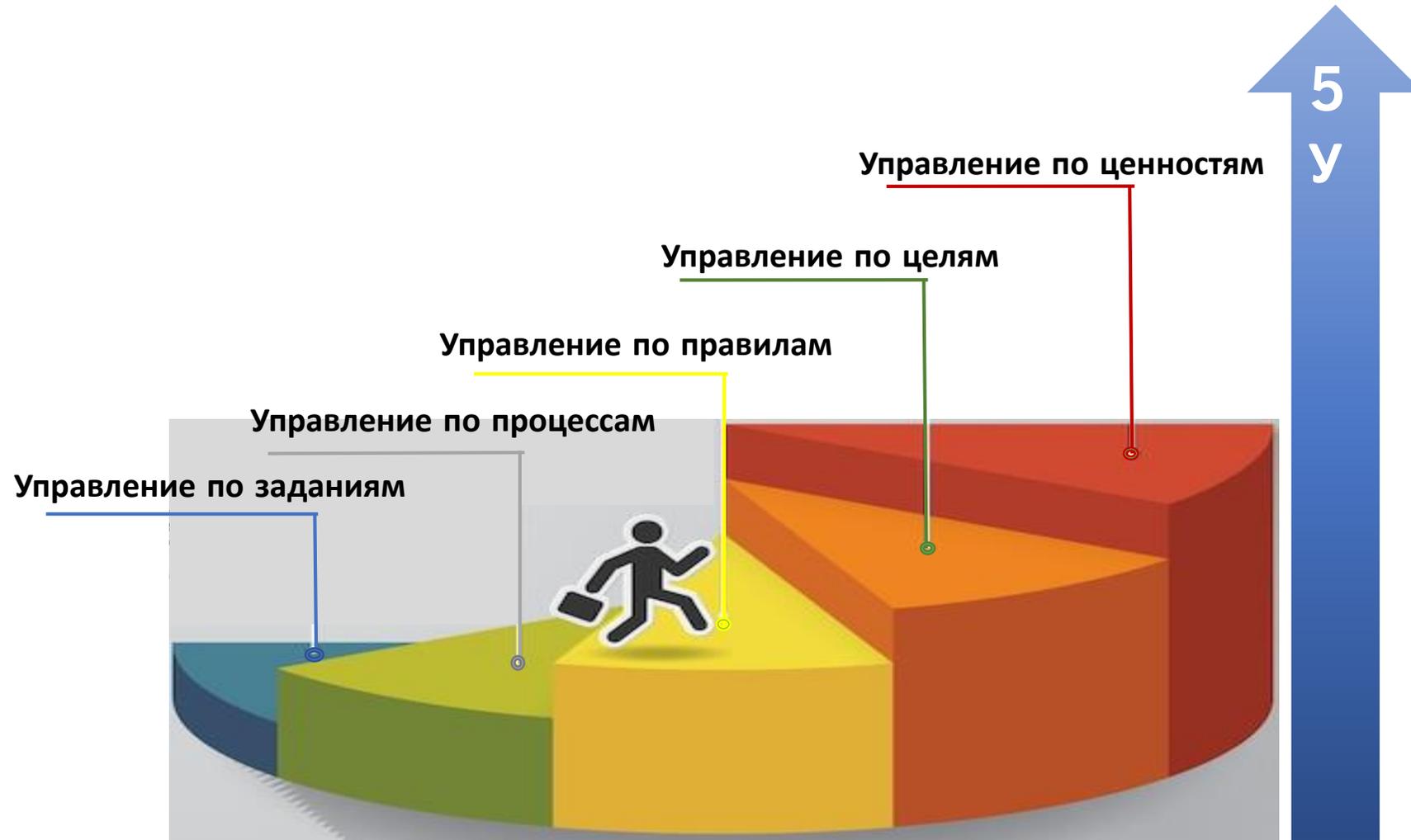
# ВЫЯВЛЕННЫЕ ДЕФИЦИТЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ САМОДИАГНОСТИКИ

<b>Обобщенная трудовая функция</b>	<b>Выявленные дефициты</b>
<p>Управление взаимодействием дошкольной ОО с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Определение цели, ожидаемых результатов и форматов взаимодействия с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами</li><li>2. Обеспечение взаимодействия с учредителем ОО, органами государственной власти и органами местного самоуправления...</li><li>3. Отстаивание интересов ДОО при взаимодействии с учредителем, органами государственной власти и органами местного самоуправления...</li><li>4. Организация письменной и устной коммуникации с представителями учредителя, органами государственной власти и органами местного самоуправления, в том числе надзорными органами, социальными партнерами и иными организациями</li><li>5. Создание условий для участия родителей (законных представителей) в управлении образовательной деятельностью ДОО</li></ol>

# ВЫЯВЛЕННЫЕ ДЕФИЦИТЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ САМОДИАГНОСТИКИ

<b>Обобщенная трудовая функция</b>	<b>Выявленные дефициты</b>
Управление развитием ДОО	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Анализ опыта развития дошкольных организаций, тенденций развития дошкольного образования в Российской Федерации и в мире, федеральных, региональных и местных инициатив, приоритетов экономического и социального развития</li><li>2. Формирование миссии и стратегии организации, определение целевых показателей развития ДОО</li><li>3. Оценка ресурсов и возможных источников их привлечения, ограничений и рисков реализации программы развития ДОО</li><li>4. Планирование организационно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности ДОО по обеспечению образовательной деятельности и комплекса мероприятий по присмотру и уходу для реализации программы развития ДОО</li><li>5. Организация инновационной деятельности ДОО</li><li>6. Утверждение по согласованию с учредителем программы развития ДОО</li><li>7. Применение методов, технологий и инструментов мониторинга реализации и оценки результатов осуществления программы развития, системного анализа планов, проектов и ожидаемых результатов развития деятельности ДОО</li><li>8. Реализация проектов в сфере цифровой трансформации ДОО</li></ol>

# ЛЕСТНИЦА УПРАВЛЕНИЯ



[Лестница управления для руководителя, чтобы прокачать свои менеджерские навыки – Справочник руководителя образовательного учреждения № 8, Август 2024 \(rukobr.ru\)](http://rukobr.ru)

# МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ГОТОВНОСТИ



Досконально знает, как работает его бизнес, и разбирается, чем отличается технология изготовления конфет с шоколадной начинкой от карамелек, а также круглые сутки “сторожит” станки и лично проверяет качество изготавливаемой продукции



Не обладает таким спектром знаний в кондитерском производстве, но умеет задавать правильные вопросы, делегировать задачи и организовывать работу других сотрудников. И поэтому он с одинаковой эффективностью может управлять как кондитерской фабрикой, так и заводом по изготовлению алюминиевых банок

**Чем отличаются эти двое? Что есть у второго управленца, чего нет у первого?**

# МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ГОТОВНОСТИ



**Компетенции руководителя - это набор личных, деловых и управленческих навыков, которые позволяют эффективно управлять организацией**

# КОМПЕТЕНЦИЯ, КОМПЕТЕНТНОСТЬ ИЛИ МЕТАКОМПЕТЕНЦИЯ?

Сборник статей руководителя Департамента образования города Москвы И. И. Калины  
Впервые опубликовано: «Учительская газета – Москва», № 41 (2016 г.) – № 3 (2017 г.)



Успешный художник - не тот, кто хорошо знает свое ремесло и умеет рисовать с натуры. Это тот, кто не боится выражать свои идеи, пробует новаторские подходы и находится в постоянном поиске новых форм и сочетаний. То же самое можно сказать и про сильного управленца: такой руководитель обладает огромным спектром компетенций в разных областях. Он одинаково хорошо умеет вести за собой людей, стратегически мыслить, управлять своими эмоциями и делегировать задачи другим, не переживая за качество исполнения.

**Личностные, управленческие и профессиональные компетенции - фундамент**

# ИНДИКАТОРЫ ПРОЯВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

## Чек-лист проверки компетенций

Чтобы понять, насколько хорошо они развиты, ответьте на несколько вопросов ниже.

- Хорошо ли понимают мои подчинённые задачи, которые я перед ними ставлю? Знают ли они самые эффективные способы их выполнения?
- Умеют ли мои сотрудники брать ответственность за результат?
- Как я понимаю, что все сотрудники придерживаются миссии организации?
- Каковы сильные и слабые стороны действующей управленческой и организационной модели?
- Как я понимаю, что организация развивается? На какие показатели обращаю внимание?
- Как я понимаю, что текущие процессы работают эффективно?
- Знаю ли я слабые и сильные стороны своих сотрудников, чтобы их правильно мотивировать?
- Как я понимаю, что обладаю авторитетом в организации?
- Легко ли адаптируюсь к переменам? Считаю ли я себя гибким человеком?
- Могу ли я доверять своим сотрудникам принимать решения самостоятельно?
- Как я понимаю, что правильно расставляю приоритеты?

# ПРИНЦИП ПОСТРОЕНИЯ МАТРИЦЫ КОМПЕТЕНЦИЙ, ВКЛЮЧАЮЩЕЙ КАК СКВОЗНЫЕ, ТАК И ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

## ГДЕ ВЫ?

Метакомпетенции	Компетенции руководителей первичного звена	Компетенции руководителей среднего звена	Компетенции руководителей высшего звена
<b>1. Лидерство</b> – дифференцирующая для каждого из трех уровней управления	Лидерство в команде / проекте	Вовлекающее и кросс-функциональное лидерство (лидерство в метакоманде)	Стратегическое лидерство
<b>2. Настойчивость и целеустремленность</b> – сквозная для первичного и среднего звена	Нацеленность на результат		Ориентация на достижения и сила личности
<b>3. Коммуникация и влияние</b> – сквозная для всех уровней управления	Убеждающая коммуникация и построение стратегических отношений		
<b>4. Управленческая компетентность</b> – дифференцирующая для каждого из трех уровней управления	Управление исполнением	Управление процессами	Реализация стратегии
<b>5. Работа в команде</b> – сквозная для среднего и высшего звена	Работа в функциональной/ проектной команде	Работа в управленческой команде и командная интеграция	
<b>6. Управление собой – самоуправление</b> – сквозная для первичного и среднего звена	Самоуправление и стрессоустойчивость		Жизнестойкость и устойчивость к негативным воздействиям
<b>7. Комплексность и масштабность мышления</b> – сквозная для среднего и высшего звена	Гибкое и системное мышление	Масштабное (государственное) мышление	
<b>8. Готовность к изменениям и развитию</b> – сквозная для всех уровней управления	Развитие себя и других / управление изменениями		
<b>9. Экспертно-аналитическая компетентность</b> – дифференцирующая для каждого из трех уровней управления	Разработка и принятие эффективных управленческих решений	Принятие комплексных и стратегических решений	Принятие сложных решений

# МАТРИЦА СКВОЗНЫХ И ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ

	Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
 <p><b>1. ЛИДЕРСТВО</b></p>	<p>Способность «заражать» своим видением, ставить амбициозные цели и вести за собой для их достижения, развивая и поддерживая энергетический потенциал своих последователей</p>			
	<p>Основные составляющие:            1) вовлечение с опорой на внутреннюю мотивацию            2) стратегическое видение            (высокая дисперсия средних значений между уровнями управления)</p>			
	<p><b>Самомотивация</b> поддерживает высокий уровень собственной мотивации за счет интереса к тому делу, которым занимается</p>	<p><b>Лидерство в команде / проекте</b> берет на себя функции лидера (в том числе неформального) в совместной работе над поставленной задачей</p>	<p><b>Вовлекающее и кросс-функциональное лидерство (лидерство в мета-команде)</b> объединяет группы людей в мета-команды для достижения значимых совместных результатов</p>	<p><b>Стратегическое лидерство</b> видит и увлекает других стратегическими перспективами деятельности и развития организационно-управленческих структур; видит возможности в сложной и неопределенной среде</p>

# МАТРИЦА СКВОЗНЫХ И ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ

	Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
 <p><b>2. НАСТОЙЧИВОСТЬ И ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ</b></p>	<p>Способность преодолевать препятствия и сопротивление внешней среды на пути достижения целей в профессиональной и управленческой деятельности</p>			
	<p>Основные составляющие:                      1) требовательность к себе и окружающим                      2) амбициозность целей                      (умеренная дисперсия средних значений между уровнями управления)</p>			
	<p><b>Ответственность и самодисциплина</b>                      внутренняя ответственность за результат</p>	<p><b>Нацеленность на результат</b>                      четко представляет необходимый групповой результат и удерживает его в процессе работы</p>		<p><b>Ориентация на достижения и сила личности</b> – ставит высокие личные и командные цели, добивается результатов, несмотря на препятствия</p>
 <p><b>3. КОММУНИКАЦИЯ И ВЛИЯНИЕ</b></p>	<p>Способность к конструктивному взаимодействию; владение умениями и навыками эффективных коммуникаций; способность приходить к взаимовыгодному решению</p>			
	<p>Основные составляющие:                      1) межличностная коммуникация и взаимодействие                      2) социальное влияние                      (слабая дисперсия средних значений между уровнями управления)</p>			
	<p><b>Коммуникация и взаимодействие</b>                      демонстрирует доброжелательность и конструктивность в общении</p>	<p><b>Убеждающая коммуникация и построение стратегических отношений (создание партнерств)</b>                      – убедителен в процессе межличностного взаимодействия, выстраивает сеть профессиональных контактов и формирует стратегические отношения с партнерами, влияет на большие группы людей</p>		

# МАТРИЦА СКВОЗНЫХ И ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ

	Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
 <p><b>4. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ</b></p>	Способность эффективно реализовывать функции управления и эффективно управлять процессами и людьми			
	Основные составляющие: 1) эффективное управление процессами 2) организация совместной деятельности (управление исполнением) (очень высокая дисперсия средних значений между уровнями управления)			
	<b>Не оценивается</b>	<b>Управление исполнением</b> эффективно осуществляет планирование, организацию, мотивацию, контроль сотрудников вверенного подразделения	<b>Управление процессами</b> организует и координирует деятельность организации в направлении общей организационной цели / целей	<b>Реализация стратегии</b> управляет процессом достижения стратегических целей организации и решением проблем в области долгосрочного развития
 <p><b>5. РАБОТА В КОМАНДЕ</b></p>	Ориентация на командное взаимодействие; владение навыками командного решения задач, принятия командных решений			
	Основные составляющие: 1) готовность к работе в команде и на команду (обеспечивает поддержку лидера, считает себя частью команды) 2) объединение усилий и интеграция результатов (усиление состава - своими ресурсами и развитие взаимодействия) (умеренная дисперсия средних значений между уровнями управления)			
	<b>Работа в функциональной/проектной команде</b> участвует в совместном решении задач, разделяет общие нормы, ценности и ответственность		<b>Работа в управленческой команде и командная интеграция</b> является важной частью большой команды, возглавляя деятельность своего подразделения; интегрирует результаты деятельности различных команд, объединяет людей на основе общих ценностей, обеспечивая устойчивый вклад в общее дело	

# МАТРИЦА СКВОЗНЫХ И ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ

	Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
 <p><b>6. УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ (САМОУПРАВЛЕНИЕ)</b></p>	<p>Способность к эффективной самоорганизации и управление своими состояниями в условиях длительных эмоциональных и физических нагрузок без потери продуктивности</p>			
	<p>Основные составляющие:            1) самообладание и уравновешенность            2) эффективная самоорганизация (управление собой в контексте решаемых задач, оптимальное использование собственных ресурсов)            (умеренная дисперсия средних значений между уровнями управления)</p>			
	<p><b>Эффективный самоконтроль</b> сохраняет самообладание и продуктивность в эмоционально сложных ситуациях</p>	<p><b>Самоуправление и стрессоустойчивость</b> эффективно управляет своим состоянием в т.ч. в ситуациях конфликтов и стрессов, быстро восстанавливает силы, оптимально использует личные ресурсы</p>		<p><b>Жизнестойкость и устойчивость к негативным воздействиям</b> соблюдает стратегический баланс между личностными затратами и достижением результатов, наращивает личные ресурсы</p>

# МАТРИЦА СКВОЗНЫХ И ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ

	Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
 <p><b>7. КОМПЛЕКСНОСТЬ И МАСШТАБНОСТЬ МЫШЛЕНИЯ</b></p>	<p>Способность видеть и системно анализировать ситуации не только с позиций занимаемой должности, но и в более широком организационном и социальном контексте</p>			
	<p>Основные составляющие:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) комплексность, системность и вариативность мышления (способность посмотреть на картину в целом, связать между собой различные элементы)</li> <li>2) глобальное мышление (способность смотреть на ситуацию «взглядом сверху») (высокая дисперсия средних значений между двумя уровнями управления)</li> </ol>			
	<p><b>Гибкое и системное мышление</b> формирует целостное понимание ситуации, выявляет закономерности на основе сопоставления противоречивых и неоднозначных данных</p>	<p><b>Масштабное (государственное) мышление</b> связывает воедино глобальные факторы, влияющие на развитие государства, общества и организационно-управленческих структур</p>		

# МАТРИЦА СКВОЗНЫХ И ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ

	Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
 <p><b>8. ГОТОВНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ И РАЗВИТИЮ</b></p>	<p>Готовность к лично-профессиональному росту, обучению, саморазвитию и внедрению изменений</p>			
	<p>Основные составляющие:                      1) готовность к саморазвитию (внутренний фокус)                      2) управление изменениями (внешний фокус)                      (отсутствует значимая дисперсия между уровнями управления, за исключением деятельности, насыщенной задачами развития*)</p>			
	<p><b>Обучаемость и адаптивность</b>                      демонстрирует готовность учиться и переучиваться, менять свое представление о мире и профессиональной деятельности</p>	<p><b>Развитие себя и других / управление изменениями</b>                      адекватно оценивает свои сильные стороны и области развития; целостно развивает и совершенствует себя как личность, быстро адаптируется к новым условиям</p>		
<p><b>*Готовность к изменениям и развитию (для решения задач развития)</b></p>	<p><b>Поддержка и реализация изменений</b>                      осознает необходимость изменений, желает участвовать в процессе реализации изменений и поддерживает его</p>		<p><b>Лидерство в изменениях</b>                      занимает проактивную позицию и инициативно предлагает необходимые организационные изменения</p>	<p><b>Реформирование систем и структур</b>                      лидирует во внедрении принципиально новых подходов, меняющих парадигму управления в организации/регионе/стране</p>

# МАТРИЦА СКВОЗНЫХ И ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ

	Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
 <p><b>9. ЭКСПЕРТНО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ</b></p>	Способность на основе имеющегося профессионального опыта и знаний к глубокому разностороннему и системному анализу профессиональных и управленческих проблем и принятию эффективных решений			
	Основные составляющие: 1) аналитические способности, скорость и динамичность мышления 2) профессиональная экспертиза (опыт решения сложных профессиональных задач) (высокая дисперсия средних значений между уровнями управления)			
	<b>Профессионализм и экспертиза в области специализации</b> осуществляет аналитическую и экспертную деятельность в рамках непосредственного профессионального опыта: дает рекомендации, экспертные мнения/оценки	<b>Разработка и принятие эффективных управленческих решений</b> способен быстро принимать управленческие решения на основе имеющихся данных и собственной профессиональной экспертизы	<b>Принятие комплексных и стратегических решений</b> демонстрирует способность к надсистемной аналитической деятельности и обобщениям за пределами непосредственного профессионального опыта и принятию стратегических решений	<b>Принятие сложных решений</b> принимает выверенные решения в сложных управленческих ситуациях, давления внешней среды и разнонаправленных интересов, просчитывая будущие последствия и далеко отсроченные влияния

**КАК РАЗВИВАТЬ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ  
КОМПЕТЕНЦИИ**



**ВАШ ОПЫТ РАЗВИТИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
КОМПЕТЕНЦИЙ**



# КАК РАЗВИВАТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

## **Способ 1: найти наставника**

Невозможно научиться пению, рисованию или спортивной гимнастике без тренера. Как и высшему пилотажу в менеджменте. Только на практике, наблюдая и перенимая опыт более продвинутого специалиста, можно научиться “новым трюкам”. Хороший наставник поможет внедрить полученные теоретические знания и укажет на ошибки. Выберите наставника из тех, чьи управленческие компетенции вас вдохновляют или из тех, кто прошел похожий путь.

## **Способ 2: обратная связь от коллег и всех участников образовательных отношений**

Чтобы иметь объективное представление о своих управленческих навыках, не стесняйтесь просить обратную связь от своих подчинённых. Это не только поможет выстроить более доверительные отношения, но и поможет беспристрастно взглянуть на свои слабые места.

# КАК РАЗВИВАТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

## **Способ 3: самообразование**

Хороший управленец учится днём и ночью. “Я и так всё знаю” - мышление того, кто сильно ограничивает себя и теряет возможности. Самообразование отлично сочетается с работой в тандеме с наставником.

## **Способ 4: публичные выступления**

Отличный способ, чтобы научиться управлять вниманием аудитории и развивать собственную харизму. Публичные выступления помогают избавиться от психологических комплексов, которым часто подвержены начинающие управленцы.

## **Способ 5: специальное обучение управленческим компетенциям**

Пожалуй, в настоящее время трудно встретить руководителя с сильными управленческими компетенциями, который не получил бы образование в данной сфере. Различные программы развития управленческих компетенций - то, что поможет быстро структурировать и усвоить новую информацию, применив её на практике.

## **ТРЕНИРОВКА МОЗГА: ОТКАЗЫВАЕМСЯ ОТ ПРИВЫЧНОГО**

## **ЗАДАНИЕ – 20 минут**



**КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ РУКОВОДИТЕЛЬ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В СУВЕРЕННОЙ  
СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ?**

**Время выполнения: 15 минут**

**Время выступления от каждой группы – 2 минуты**



# СМОТРИМ?



ЦИФРОВАЯ ЭКОСИСТЕМА ДПО

Курсы Диагностика Новости FAQ ...

Вход в личный кабинет

## Цифровая экосистема дополнительного профессионального образования



Развитие цифровой образовательной среды в системе дополнительного профессионального образования создает единые подходы к разработке дополнительных профессиональных программ и обучению слушателей

Посмотреть курсы

# УЧИМСЯ?



## Школа управленца: управление дошкольной образовательной организацией (20.08 - 15.10)

Цель реализации программы – совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области управления дошкольной образовательной организацией

ПОТОКИ ▾

ОНЛАЙН

ПРО  
СВЕТ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
ПРОСВЕЩЕНИЯ



## Управление развитием общеобразовательной организации (22.08 - 17.10)

Цель реализации программы – совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области управления развитием общеобразовательной организации.

ПОТОКИ ▾

ОНЛАЙН

ПРО  
СВЕТ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
ПРОСВЕЩЕНИЯ

# Профессиональные компетенции руководителя: аналитика и точки развития

ЛАЗАРЕВА МАРИНА ВЛАДИМИРОВНА,  
доцент кафедры педагогики и психологии СПбУТУиЭ,  
кандидат педагогических наук, доцент,  
ведущий эксперт ФГАОУ ВО «Государственный  
университет просвещения»