**Аналитическая справка по выявлению профессиональных дефицитов и затруднений руководящих работников**

В 2019-2020 учебном году анализ профессиональных затруднений руководящих работников проводился с использованием возможностей Google – форм на основе методики, предложенной И. В. Гришиной, В. Н. Волкова. Всего в исследовании приняли участие 37 руководителей ОО.

Руководители в ходе исследования также сформулировали имеющиеся у них управленческие задачи (Таблица 1,2,3,4) и соответствующие затруднения.

Таблица 1

**Самооценка степени значимости задач директора школы**

(в условиях своей школы), % ответов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Задача** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Профессиональное саморазвитие директора | 0 | 2 | 10 | 15 | 73 |
| Реализация административной функции (обеспечение выполнения  законодательства, ведение документации, предоставление  отчетности, освоение бюджета, управление персоналом и др.) | 1 | 3 | 10 | 18 | 68 |
| Управление образовательным процессом и оценка его качества | 0 | 2 | 9 | 22 | 67 |
| Управление ресурсами | 0 | 2 | 9 | 23 | 66 |
| Анализ образовательных результатов | 1 | 1 | 13 | 20 | 65 |
| Стратегическое управление, управление реализацией программы  развития школы | 1 | 4 | 8 | 28 | 59 |
| Развитие профессионализма учителей | 1 | 2 | 15 | 24 | 58 |
| Организация взаимодействия с родителями учащихся | 0 | 4 | 13 | 29 | 54 |
| Обеспечение сотрудничества школы с социальными партнерами | 1 | 7 | 17 | 34 | 41 |
| Своевременное выполнение рекомендаций и указаний по  вопросам воспитания | 1 | 7 | 19 |  | 35 |
| Выявление и распространение эффективного педагогического  опыта | 1 | 3 | 18 |  | 41 |
| Развитие распределенного лидерства в школе | 2 | 7 | 28 |  | 33 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | |  | |  | | | Таблица 2 | | | | | | | | | |
| **Какая управленческая задача была вами решена?** | | | | | | |  | | |  | |  | |  | |  | | |
| **Варианты ответов** | |  | |  | |  | | | **%** | | | |  | |  | |  | |
| Функционирование ВСОКО | |  | |  | |  | | | 45 | | | |  | |  | |  | |
| Повышение качества образования | |  | |  | |  | | | 29 | | | |  | |  | |  | |
| Создание коллектива единомышленников | |  | |  | |  | | | 28 | | | |  | |  | |  | |
| Разработана программа развития школы | |  | |  | |  | | | 25 | | | |  | |  | |  | |
| Повышение результативности методической работы в школе | |  | |  | |  | | | 23 | | | |  | |  | |  | |
| Повышено качество государственно-общественного управления  школой | |  | |  | |  | | | 19 | | | |  | |  | |  | |
|  | |  | |  | | |  | |  | |  | |  | |  | |
| Распределение и закрепление обязанностей за сотрудниками, подбор  и расстановка кадров | |  | |  | |  | | | 17 | | | |  | |  | |  | |
|  | |  | |  | | |  | |  | |  | |  | |  | |
| Создание комфортной образовательной среды | |  | |  | |  | | | 15 | | | |  | |  | |  | |
| Развитие педагогического коллектива средствами многолетней | |  | |  | |  | | | 15 | | | |  | |  | |  | |
| инновационной деятельности | |  | |  | |  | | |  | |  | |  | |  | |  | |
| Расширение спектра образовательных программ | |  | |  | |  | | | 7 | | | |  | |  | |  | |

Таблица 3

**Что было сделано для решения данной управленческой задачи?**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Варианты ответов** | | **%** | |  |
| Проведение обучение педколлектива (внутрикорпоративное обучение, тренинги,  семинары и др.) | | 68 | |  |
|  |  |  |
| Заключение договоров (в т. ч. сетевые) с шефскими организациями,  организациями-партнерами | | 33 | |  |
|  |  |  |
| Улучшение материально-технической базы, ремонт | | 27 | |  |
|  |  |  |
| Осуществление кадровых перестановок, кадровый менеджмент | | 18 | |  |
| Повышение мотивации кадров ОО | | 15 | |  |
| Таблица 4 | | | |  |
| **Какие изменения произошли в школе в результате решения задачи?** | |  |  |  |
|  | |  |  |  |
| **Варианты ответов** | |  | **%** |  |
| Улучшение климата в педагогическом коллективе | |  | 32 |  |
| Повышение инициативности и ответственности сотрудников | |  | 29 |  |
| Популярность и авторитет школы у родителей обучающихся | |  | 25 |  |
| Улучшение результатов ГИА и ОГЭ | |  | 21 |  |
| Рост рейтинга школы | | 20 | |
| Высокое качество образования | | 17 | |
| Улучшение имиджа школы | | 16 | |
| Повышение квалификации сотрудников | | 13 | |
| Расширение спектра предлагаемых образовательных программ | | 12 | |
| Отсутствие проблем с набором обучающихся, нет вакантных мест для приема | | 11 | |
| (перевода) | |  | |
| Положительные изменения | | 9 | |
| Трансляция передового опыта школы | | 9 | |
| Владение ИКТ педагогам и широкое использование их в работе | | 8 | |
| Рост уровня проектно-исследовательской работы | | 5 | |

Формулировки задач обозначают набор актуальных направлений деятельности школ. К ним относятся: индивидуализация образования, формирование и развитие кадрового потенциала школы, внедрение управленческих технологий, развитие партнерских связей в социуме для нужд образования и др. Отметим, что ролевая функция «директор-хозяйственник» оказывается на первом плане. Но, возможно, она напрямую связана со второй задачей – повышение качества образования. Обращает на себя внимание факт, что некоторые руководители школ определяют «бумажную» работу как проблему и, соответственно, обозначают ее как управленческую задачу для себя.

На открытый вопрос ***«По каким темам Вы бы хотели посетить*** ***семинары /получить консультации?»*** ответы можно сгруппировать понескольким направлениям:

* «Повышение качества образования»;
* «Совершенствование ВСОКО»;
* «Подготовка ОО к проверкам контролирующими организациями»;
* «Правовые основы управления ОО»;
* «Управление реализацией ФГОС СОО»;
* «Управление методической работой в ОО»;
* «Экономико-финансовые основы управления современной школой, планирование ФХД»;
* «Обеспечение безопасности ОО»;
* «Документационное обеспечение управления ОО»;
* «Управление инклюзивными процессами в образовании»;
* «Социальное партнерство и сетевое взаимодействиеобщеобразовательных организаций как эффективный механизм повышения качества образования».

Больший интерес для участников представляют такие формы проведения мероприятий, как вебинары (интернет-семинары), мастер-классы и семинары-практикумы. Менее востребованными формы проведения мероприятий кафедры в текущем году являются конференции и он-лайн круглые столы.

На вопрос ***«Каких из следующих знаний и/или навыков,*** ***на Ваш*** ***взгляд, не хватает учителям для эффективной работы в Вашей образовательной организации?»*** были получены следующие вариантыответов:

Таблица 5

|  |  |
| --- | --- |
| Варианты ответов | Ответы, |
|  | % |
| Знания в основной предметной области (областях) | 3 |
| Методическая компетентность в преподавании предметной области (областях) | 22 |
| Требования ФГОС | 21 |
| Практика оценивания учащихся | 21 |
| Навыки в области компьютерных и информационных технологий применительно к работе учителя | 23 |
| Поведение учащихся и организация работы на уроке | 16 |
| Управление и администрирование | 6 |
| Методы индивидуального обучения | 25 |
| Обучение учащихся с ограниченными возможностями здоровья | 57 |
| Преподавание в поликультурной или многоязычной среде | 14 |
| Обучение междисциплинарным навыкам (например, учить решать проблемы, учить учиться) | 35 |
| Методы развития компетенций учащихся, необходимых им для будущей работы или учебы | 16 |
| Использование новых педагогических технологий в работе | 34 |
| Работа с учащимися, имеющими проблемы в поведении | 48 |
| Обучение одарённых учащихся | 11 |
| Взаимодействие с семьями учащихся | 21 |
| Другое (ЗАПИШИТЕ) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |

По мнению руководителей, меньше всего у педагогов затруднений предметного характера, однако следует обратить внимание на работу с учащимися, имеющими проблемы в поведении, обучение междисциплинарным навыкам, обучение учащихся с ограниченными возможностями здоровья и использование новых педагогических технологий в работе.

В ответ на вопрос ***«В каких формах и какой мере Вы осуществляете*** ***руководство в Вашей образовательной организации?»*** респонденты чащевсего выбирали вариант ответов «Обсуждаете академические достижения учащихся с педагогическим коллективом и планирует, как их улучшить» (более 80%); «Помогаете учителю решить проблемы, возникшие в классе, когда он к Вам обращается за помощью» (72%); «Распределяете стимулирующие выплаты» (70%); «Организуете повышение квалификации для учителей и назначаете наставников для учителей по результатам оценки качества преподавания» (68%); «Создаёте возможности для дополнительного профессионального развития учителей и находите необходимые для этого ресурсы» (64%). В меньшей степени респонденты выбирали варианты ответов «Курируете работу методических объединений» (52%); «Организуете курирование молодых учителей учителями-наставниками» (50%), «Регулярно посещаете уроки и даёте обратную связь учителям» (48%). Меньше всего респонденты выбирали вариант ответа «Создаёте условия для карьерного роста учителей по результатам оценки качества их работы» (35%).

Ответы на этот вопрос представляют для нас интерес для уточнения тематики и содержания планируемых методических мероприятий для руководящих работников.

Таким образом, на основании анализа результатов анкетирования можно сделать вывод, что руководящие работники испытывают профессиональные затруднения преимущественно в области оценки качества образования (56%), подготовки к проверкам (67%), проектного управления (53%) и правовых основ управления школой (48).

Актуальными на 2020-2021 учебный год являются вопросы:

* нормативные правовые аспекты управления, юридические вопросы, изменения в законодательстве;
* управление ресурсами ОО;
* оценка качества образования;
* управление качеством образования;
* стратегический менеджмент, планирование деятельности образовательной организации, разработка программы развития образовательной организации;
* кадровая политика и вопросы управления персоналом в аспекте профессионального стандарта педагога, управление методической работой.