

Утвержден протоколом Совета по развитию института от 15.03.2021 №1



Министерство образования Иркутской области  
Государственное автономное учреждение дополнительного профессионального  
образования Иркутской области  
«Институт развития образования Иркутской области»  
ГАУ ДПО ИРО

## **Проект**

**«Система мониторинга и развития профессиональных  
компетенций руководителей образовательных организаций  
как инструмент управления качеством образования»**

г. Иркутск, 2021 г.

## **Оглавление**

Паспорт проекта.....	3
Введение.....	5
Раздел 1. Характеристика проекта.....	7
Раздел 2. Общие положения.....	11
Раздел 3. Содержание проекта.....	13
Раздел 4. Этапы и контрольные точки.....	17
Раздел 5. Ключевые риски и возможности.....	19
Список литературы.....	21

## Паспорт проекта

Название проекта	«Система мониторинга и развития профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций региона как инструмент управления качеством образования»
Полное и краткое название организации, где выполняется проект	Государственное автономное учреждение дополнительного профессионального образования Иркутской области «Институт развития образования Иркутской области» ГАУ ДПО ИРО
Адрес организации	г. Иркутск, ул. Красноказачья, 10а
ФИО руководителя Телефон	Пономарева Наталья Владимировна 8 (3952) 500-904 (внутр. 201)
Руководитель проекта	Малых Татьяна Александровна
Менеджер проекта	Домбровская Марина Анатольевна
Исполнители проекта	Лаборатория развития управленческих компетенций
Цель проекта	Создание системы мониторинга и развития профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций региона для управления качеством образования через разработку и внедрение АИС «Управление развитием компетенций руководителя»
Задачи проекта	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Выявить дефициты и потребности развития профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций региона</li><li>2. Обеспечить развитие системы обучения руководителей по выявленным дефицитам и потребностям</li><li>3. Разработать АИС «Управление развитием компетенций руководителя»</li></ol>

Дата начала проекта	29.03.2021
Дата окончания проекта	30.11.2024

## ВВЕДЕНИЕ

В последние годы в сфере образования Российской Федерации происходят существенные изменения, которые заставляют по-новому взглянуть на деятельность руководителей образовательных организаций. Система образования нуждается в высококвалифицированном, грамотном руководителе, который способен к внедрению инноваций в разных направлениях образования.

Изменяются формы взаимодействия руководителя, преподавателя и обучающихся. На смену традиционным приходят формы активного, инновационного обучения. Научиться работать в активном режиме можно только погрузившись в инновационные формы и методы работы. Это обуславливает необходимость непрерывного роста профессионального уровня, прежде всего руководителя образовательной организации (далее – ОО), в условиях постоянного возрастания объёма знаний, быстрого устаревания имеющегося профессионального багажа, формирования новых технологий управления образовательной организацией.

В своем выступлении на презентации сессии «Молодёжь-2030. Образ будущего» в рамках Всемирного фестиваля молодёжи и студентов В. В. Путин отметил: «...будущее за людьми, которые сочетают в себе много навыков и знаний и продолжают их накапливать в течение жизни, могут комбинировать эти знания и эффективно их применяют для решения различных личных и профессиональных задач...»

В целях реализации статьи 97 Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», подпункта «б» пункта 10 перечня обязательной информации о системе образования, подлежащей мониторингу, утверждённого постановлением Правительства Российской Федерации от 5 августа 2013 года № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования» (далее – постановление Правительства РФ № 662), приказа Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 1377, Министерства просвещения Российской Федерации № 694, Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 18 декабря 2019 года № 1684 «Об осуществлении Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки, Министерством просвещения Российской Федерации и Министерством науки и высшего образования Российской Федерации мониторинга системы образования в части результатов национальных и международных исследований качества образования и иных аналогичных оценочных мероприятий, а также результатов участия обучающихся в указанных исследованиях и мероприятиях» проводится оценка механизмов управления качеством образования в субъектах Российской Федерации. Проведение вышеуказанной оценки предполагает не только выявление методов, процедур и инструментов, обеспечивающих получение данных о состоянии системы образования на региональном уровне, но и реализацию комплекса мер, направленных на повышение качества образования в регионах. И в этом направлении роль руководителя значима и приоритетна.

В связи с вышеизложенным актуальной задачей для субъектов Российской Федерации (в данном случае – Иркутской области) в сфере образования является совершенствование региональных механизмов управления качеством образования. Одной из позиций оценивания по направлению «Система мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций» региона является оценка компетенций руководителей образовательных организаций.

## РАЗДЕЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЕКТА

### Актуальность проекта

В становлении личности важнейшее значение имеет образование. Оно обеспечивает не только познание мира, но и развитие индивидуальности человека, его самобытности.

Современный рынок труда предъявляет высокие требования как к профессиональным знаниям, так и к общей гуманитарной подготовке управленческих работников.

Дополнительное профессиональное образование современного руководителя образовательной организации (далее – ОО) включает получение фундаментальных и специальных знаний, изучение современных управленческих технологий, формирование установки на инновации и творчество. В связи с этим важнейшей стороной профессионального становления руководящего работника является постижение им управленческого мастерства, которое имеет огромное значение для становления специалиста, формирования его коммуникативных и управленческих умений и навыков.

Только человек, осознающий себя носителем определённых профессиональных, культурных и иных ценностей, способен адекватно выбирать глобальные цели своей деятельности и, проявляя необходимую гибкость, диктуемую конкретными обстоятельствами, неуклонно продвигаться к их осуществлению. Можно ли научить руководителя? Научить можно основам управления, а эффективному управлению каждый руководитель должен научиться, развивая профессиональные управленческие компетенции.

Исходя из вышеизложенного, нами начата разработка проекта, который направлен на предоставление руководителям ОО возможности практически оценить и развить необходимые профессиональные компетенции, что, в свою очередь, расширит границы их профессиональной компетентности, управленческого мастерства и профессиональной культуры. Инструментом реализации вышесказанного станет автоматизированная информационная система (далее – АИС) «Управление развитием компетенций руководителя». АИС реализована в виде многодокументного интерфейса (multiple document interface, MDI), т. е. использован способ организации графического интерфейса пользователя, предполагающий использование оконного интерфейса, в котором большинство окон (исключая, как правило, только модальные окна) расположены внутри одного общего окна. К преимуществам такого подхода можно отнести следующее:

- в реализованном интерфейсе MDI общая панель меню и панель инструментов для всех дочерних окон, что уменьшает загромождённость экрана элементами интерфейса и увеличивает его полезную площадь;
- все окна приложения можно прятать/показывать, сворачивать/разворачивать и проводить с ними другие манипуляции, как с одним окном;

- дочерние окна можно размещать «черепицей» или «каскадом» в главном окне;
- увеличение скорости и экономия памяти при работе в одном окне, скорость переключения между дочерними окнами также выше, чем между равноправными в среде операционной системы;
- в приложении предусмотрены горячие клавиши для быстрой навигации, в частности, для переключения между окнами. Это ещё более увеличивает скорость и удобство работы с приложением, так как не задействуются дополнительные ресурсы операционной системы;
- логичное решение, т. к. окна – части одного проекта.

Хранилище информации – база данных (БД) АИС реализовано на MS SQL, с использованием реляционных отношений, приведено к третьей нормальной форме и размещено на сервере ИРО. Для создания, модификации и управления данными в реляционной БД, управляемой соответствующей системой управления, используется декларативный язык программирования SQL (structured query language – язык структурированных запросов).

Для связи периферийной станции с сервером используется компонент технологии доступа к данным от Microsoft – MDAC – Microsoft Data Access Components.

Разработанная АИС работает под управлением операционных систем семейства Windows, как 32-разрядных, так и 64-разрядных.

Для связи данных, хранящихся в БД, с внешними приложениями используется экспорт в MS Excel.

АИС обладает доступным, интуитивно понятным интерфейсом. АИС ориентирована на пользователя, не являющегося профессиональным программистом, что значительно облегчает использование системы в повседневной жизнедеятельности предприятия.

Разработка АИС реализована в виде кроссплатформенного приложения на алгоритмическом языке JAVA в нескольких реализациях: Desktop приложения для OS Windows, Linux, Unix, MAC. Отдельным приложением выступает приложение для сотовых телефонов на базе OS Android. Такая распределенная система повысит масштабируемость системы и оперативность предоставления данных заказчику вне зависимости его географического расположения.

Планируется разработка трех подсистем, охватываемых АИС:

1. Диагностическая – исследование существующего уровня компетенций как для отдельного сотрудника, так и для организации в целом;
2. Развивающая – совершенствование компетенций сотрудников (выдача рекомендаций для направлений обучения, работа на обучающем тренажере);
3. Заключительная – выходная диагностика уровня компетенций сотрудников организации.

Приведенная выше последовательность может итерационно повторяться до достижения желаемого результата.

Для анализа и прогноза результатов использована теория нечетких множеств. Таким образом, АИС будет представлять собой экспертную систему.

Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» устанавливает, что управлять организациями, осуществляющими образовательную деятельность, должны квалифицированные кадры. Это должны быть профессионально компетентные, самостоятельно мыслящие руководители, психологически и технологически готовые к реализации эффективного управления, к осмысленному включению в инновационные процессы. Уровень квалификации руководителей должен отвечать требованиям профессиональных стандартов, стандартов качества.

По данным «Фонда общественного мнения», многие из опытных руководителей ОО, например, испытывают трудности в использовании современных цифровых технологий и инноваций в образовании. При этом молодые руководители, обучавшиеся уже по новым стандартам, вполне справляются с задачами использования современных цифровых технологий, но испытывают трудности с реализацией стандартов качества в области формирования компетенций и недостаточно владеют подходами к управлению организацией. Практика работы с молодыми управленческими работниками показывает, что даже при достаточно высоком уровне готовности к управленческой деятельности личностная и профессиональная адаптация молодого руководителя может протекать длительное время. Проблемы возникают в связи с тем, что молодой руководитель в начале своей работы имеет достаточные знания, но недостаточные умения, так как у него еще не сформированы профессионально значимые качества.

Таким образом, существует противоречие между требованиями к руководителю и его возможностями.

Итак, заявленная нами тема проекта очень актуальна.

Показатели, характеризующие результативность функционирования системы менеджмента качества и ее процессов, несомненно, зависят от степени вовлечения работников и от того, насколько работники, обладающие надлежащим уровнем компетентности, адекватно вовлечены и эффективно интегрированы в процессы организации. Вовлечение работников играет важную роль в достижении результатов, связанных с функционированием системы управления качеством, которые согласуются со стратегическими целями и находятся в русле основных приоритетов и ценностей организации. Необходимо идентифицировать, развивать и оценивать знания, навыки, поведение и отношение к своей работе руководителей, обладающих надлежащим уровнем компетентности. Стандартом ГОСТ Р ИСО 10018-2014 определены руководящие указания применительно к человеческим факторам, влияющим на вовлечение работников и их компетентность, которые должны помочь заинтересованным организациям добиться поставленных организационных целей. В основе стандартов системы менеджмента качества, разработанных техническим комитетом ИСО/ТК 176, заложены принципы, изложенные в ISO 9000. Имеющаяся взаимосвязь между настоящим стандартом и ИСО 9001 способствует реализации мер по обеспечению надлежащего уровня компетентности руководителя при осуществлении деятельности в рамках менеджмента качества.



Рисунок 1. Стратегический процесс применительно к компетентности

Настоящий стандарт предлагает данные руководящие указания руководителям всех уровней, менеджерам по управлению персоналом, представителям руководства в области качества и лицам, внедряющим мероприятия в области качества. В настоящем стандарте рассматриваются следующие принципы (кластеры компетенций): ориентация на потребителя, лидерство, взаимодействие со стейкхолдерами, процессный подход, вовлечение сотрудников, улучшения.

## РАЗДЕЛ 2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

### Наименование проекта

«Система мониторинга и развития профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций как инструмент управления качеством образования»

### Предпосылки реализации проекта

Современная законодательная база различных уровней определяет необходимость создания условий для непрерывного профессионального развития руководителей в рамках индивидуальных траекторий повышения профессиональных компетенций. Это следующие документы:

- Статья 97 Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», подпункта «б» пункта 10 перечня обязательной информации о системе образования, подлежащей мониторингу, утверждённого постановлением Правительства Российской Федерации от 5 августа 2013 года № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования»;
- Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 1377;
- Приоритетный проект «Современная цифровая образовательная среда в Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по

стратегическому развитию и приоритетным проектам, протокол от 25.10.2016 № 9);

- Приказ Министерства просвещения Российской Федерации № 694;
- Приказ Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 18 декабря 2019 года № 1684 «Об осуществлении Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки, Министерством просвещения Российской Федерации и Министерством науки и высшего образования Российской Федерации мониторинга системы образования в части результатов национальных и международных исследований качества образования и иных аналогичных оценочных мероприятий, а также результатов участия обучающихся в указанных исследованиях и мероприятиях»;
- Методические рекомендации по подготовке к проведению оценки механизмов управления качеством образования в субъектах Российской Федерации, 2021 г.;
- Приказ ГАУ ДПО ИРО от 28.01.2021 № 7 «О создании рабочей группы» по проведению оценки механизмов управления качеством образования Иркутской области.

При разработке проекта был проведен анализ ситуации.

По данным «Фонда общественного мнения», 49 % руководителей высказывают умеренное или сдержанное отношение к инновациям и 53 % используют в своей деятельности традиционные управленческие технологии, методики, а уровень сформированности профессиональных компетенций руководителей критический или низкий, что, безусловно, сказывается на эффективности управления образовательной организацией.

Кроме того, традиционные форматы повышения квалификации не учитывают индивидуальные особенности и потребности руководителей и не способствуют их развитию.

**Проблемой** является отсутствие системы мониторинга и развития профессиональных компетенций руководителей и неэффективность традиционных форматов повышения квалификации, не учитывающих индивидуальные особенности руководителей и низкий уровень управленческих компетенций. Проблема обусловлена противоречием между потребностью в непрерывном профессиональном развитии руководителей и отсутствием системного подхода к организации данной деятельности.

### РАЗДЕЛ 3. СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА

#### Цель проекта

Создание системы мониторинга и развития профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций для управления качеством образования через разработку и внедрение АИС «Управление развитием компетенций руководителя».

Для достижения цели сформулированы задачи:

1. Выявить дефициты и потребности развития профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций региона.
2. Обеспечить развитие системы обучения руководителей по выявленным дефицитам и потребностям.
3. Разработать АИС «Управление развитием компетенций руководителя».

Показатели проекта и их значения по годам приведены в таблице 1.

Таблица 1

Показатели проекта и их значения по годам

Показатель	Тип показателя	Базовое значение	Период, год		
			2022	2023	2024
Уровень сформированности профессиональных компетенций руководителя, %	основной	45	50	55	60
Доля руководителей образовательных организаций, прошедших обучение, %	аналитический	60	65	70	75
Доля руководителей образовательных организаций, успешно прошедших оценку и развитие профессиональных компетенций, %	аналитический	50	55	60	65

#### Результаты проекта

При внедрении данного проекта будут получены следующие результаты:

1. Карта оценки компетенций. Пакет диагностических материалов для определения уровней компетенций.
2. Система оценки уровня управления качеством образования Иркутской области в части формирования и развития профкомпетенций руководителей и рекомендации для обучения по программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Для оценки и развития компетенций в

области управления качеством образования используются международные стандарты качества ИСО.

3. Разработана и внедрена АИС «Управление развитием компетенций руководителя» с учетом разных направлений (например, реализация ДПП (промежуточная аттестация); управление персоналом (отбор, найм, кадровый резерв); «Школа молодого руководителя» и др.

## **Идея проекта**

### **Проектное решение**

Разработать и внедрить АИС «Управление развитием компетенций руководителя».

Основная цель АИС – диагностика и последующая коррекция дефицитных компетенций руководителей образовательных организаций через реализацию дополнительных профессиональных программ, передовых управленческих практик, а также систему. В конечном итоге это приведет к повышению качества образования.

При этом применяется система ранжирования, т. е. назначение приоритетов компетенций руководителей, возможен экспорт результатов ранжирования во внешнее приложение для дальнейшего использования.

Кроме этого, формируется рейтинг руководителей по результатам оценки профессиональных компетенций.

Разрабатываемая система позволит осуществлять пропаганду управленческого мастерства, оказывать помощь во владении современными подходами к внедрению в образовательный процесс передовых управленческих технологий, удовлетворить потребность руководителей в непрерывном образовании. Таким образом, конечным результатом работы станет повышение уровня профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций, то есть ликвидация дефицита квалифицированных управленческих кадров.

### **Новизна проекта:**

Существуют и другие проекты повышения компетентности руководителей образовательных организаций, однако аналоги разработанной АИС отсутствуют.

Основные отличия проекта:

- Не делается упор на какой-либо один контекст.
- Процесс обучения – двусторонний (самообучение и обучение через реализацию ДПП ГАУ ДПО ИРО).
- Используются легитимные основы для мониторинга и развития компетенций.
- Обучение проводится не общее (учить всему), а конкретно по дефицитным компетенциям (учить тому, что не умеют).

Реализация проекта включает основные этапы (Таблица 3).

### **Описание результатов проекта**

Достижение результатов проекта позволит добиться устойчивого профессионального роста управленцев, которые будут демонстрировать качественные изменения в профессиональной деятельности, будет создана устойчивая мотивация и развита потребность в непрерывном профессиональном развитии, закреплены новые приоритеты и способы деятельности. Важным социальным эффектом станет профилактика и преодоление профессиональных деформаций.

Транслирование результатов проекта в перспективе позволит создать региональную площадку сетевого взаимодействия, в которую войдут представители Иркутской области и других областей, ведущие отраслевые предприятия в качестве стажировочных площадок, внешние провайдеры: учебные центры, кванториумы, инкубаторы и т. д.

Стейкхолдерами проекта являются министерство образования Иркутской области, команда проекта и управленческие работники образовательных организаций.

При масштабировании результатов проекта большие возможности открываются в сотрудничестве с социальными партнерами, вузами, которые могут войти в расширенную сеть по реализации проекта (Таблица 2).

*Таблица 2*

*Реестр заинтересованных сторон*

<b>№</b>	<b>Орган или организация</b>	<b>Представитель интересов (должность)</b>	<b>Ожидание от реализации проекта (программа)</b>
1	Министерство образования Иркутской области	Министр	Профессиональное развитие руководителей ОО
2	Команда проекта	Руководитель	Обеспечение Иркутской области мотивированными, творческими, инициативными, грамотными руководителями ОО
3	Руководители ОО	МОУО	Повышение уровня владения профессиональными компетенциями
4	Социальные партнеры (предприятия, вузы и т. п.)	Директор	Повышение качества подготовки выпускников (как потенциальных работников предприятия, студентов ВО)
5	Институт развития образования Иркутской	Директор	Расширение совместной деятельности по развитию профессиональных компетенций руководителей

<b>№</b>	<b>Орган или организация</b>	<b>Представитель интересов (должность)</b>	<b>Ожидание от реализации проекта (программа)</b>
	области		

## РАЗДЕЛ 4. ЭТАПЫ И КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ

В рамках организационного этапа предполагается сформировать организационно-правовые документы для внедрения проекта.

На этапе реализации проекта в первый год будет проведена диагностика профессиональных дефицитов, сформированы коллективные, групповые и индивидуальные маршруты повышения квалификации, будут реализовываться различные мероприятия в рамках сформированных «маршрутов». По завершении этапа предполагается провести контрольную диагностику сформированности профессиональных компетенций и корректировку программ обучения, индивидуальных маршрутов.

На завершающем этапе будут проведены итоговый анализ, конференция по результатам проекта, определена стратегия использования результатов в дальнейшем, а также анализ работы руководителя ОО, корректировка индивидуальных маршрутов (при необходимости). При этом процесс обучения является непрерывным: «создание особой среды» означает создание среды меняющихся знаний и компетенций, в которой процесс профессионального развития может происходить постоянно. «Оценка на выходе» не означает достижение конечного результата, а предполагает неоднократное «возвращение» руководителя ОО в ситуацию развития, когда ему необходимо осваивать новые уровни профессиональной компетентности.

Обучение в рамках программ не является замкнутым процессом и самоцелью. Оно осуществляется внутри единого образовательного пространства, в котором сквозным является постоянное сопровождение руководителя через коучинг, консалтинг. АИС «Управление развитием компетенций руководителя» связана с АИС «Персоналицированная образовательная траектория» и вся интегрированная система предназначена для организации обучения с применением дистанционных образовательных технологий, онлайн-курсов (вебинаров, конференций, тестирования и др.). Электронные УМК, банк ресурсов для сопровождения руководителя, банк лучших практик, которые могут транслироваться на разных уровнях – все это означает переход от знаний одного человека к капиталу знаний многих, переход, составляющий ядро профессионального развития руководителя ОО (Таблица 3).

## Этапы и контрольные точки

№ п/п	Наименование	Тип (завершение этапа / контрольная точка)	Срок
<b>1.</b>	<b>1 этап. Организационный</b>		
1.1	Распоряжение (приказ) об утверждении темы проекта	Завершение этапа	12.01.2021
1.2	Разработка проекта	Контрольная точка	29.03.2021
1.3	Разработка АИС	Контрольная точка	30.11.2024
1.4	Пакет диагностических материалов для определения уровней компетенций (методики для проведения диагностик, чек-лист непрерывного обучения)	Контрольная точка	30.09.2021
1.5.	Разработка карты компетенций индивидуальных маршрутных карт	Завершение этапа	30.11.2021
<b>2.</b>	<b>2 этап. Реализация</b>		
2.1	Проведение диагностики	Контрольная точка	30.03.2022
2.2	Заполнение карт компетенций и индивидуальных маршрутных карт	Контрольная точка	30.05.2022
2.3	Разработка программ обучения и сопровождения	Завершение этапа	31.12.2023
2.4	Создание банка ресурсов для сопровождения	Контрольная точка	31.12.2023
2.5	Контрольная диагностика сформированности профессиональных компетенций	Контрольная точка	20.12.2023
2.8	Корректировка программ обучения, индивидуальных маршрутов	Контрольная точка	30.12.2023
<b>3.</b>	<b>3 этап. Завершение проекта</b>		
3.1	Итоговый анализ	Контрольная точка	25.10. 2024
3.2	Конференция по результатам проекта, стратегия использования результатов в дальнейшем	Завершение этапа	30.11.2024

## РАЗДЕЛ 5. КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ

Для определения ключевых рисков и путей их минимизации был проведен *SWOT-анализ* проекта (Таблица 4).

*Таблица 4*

### *SWOT-анализ*

Направления	Возможности О	Угрозы Т
Оценка и развитие компетенций руководителя	<ul style="list-style-type: none"> <li>- привлечение специалистов</li> <li>- запрос общества</li> <li>- поддержка Министерства образования Иркутской области</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- быстрая изменчивость системы образования</li> <li>- отток перспективных руководителей в другие организации</li> <li>- снижение интереса руководителей ОО к участию в проекте</li> </ul>
<b>Сильные стороны S</b>	<b>Поле S-O стратегия роста</b>	<b>Поле S-T организационные мероприятия</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-наличие материально-технической базы, соответствующей задачам проекта</li> <li>- возможность изменения АИС</li> <li>- оперативность внедрения проекта</li> <li>- заинтересованность учредителя в реализации проекта</li> <li>- цифровизация образования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- использование МТБ ИРО и опыта работы квалифицированных кадров для реализации проекта</li> <li>- обеспечение поддержки учредителя в оперативном внедрении проекта</li> <li>- тесное взаимодействие между всеми участниками образовательного процесса</li> <li>- информационное сопровождение проекта положительно повлияет на имидж региона и повышение оценки качества образования региона</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- взаимодействие с другими стейкхолдерами</li> <li>- политика формирования и обновления МТБ позволяет соответствовать новым техническим требованиям, в том числе и в области ИТ</li> <li>- трансляция положительного опыта</li> </ul>
<b>Слабые стороны W</b>	<b>Поле W-O стратегия внутренних преобразований, разработка документов</b>	<b>Поле W-T</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- сопротивление управленческих работников изменениям</li> <li>- низкий уровень готовности управленческих кадров к изменениям</li> <li>- недостаточно разработанная система материальных и моральных стимулов</li> <li>- несовпадение образа желаемого будущего у разработчиков проекта и руководителей ОО</li> <li>- старение кадрового состава</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- корректировка критериев показателей оценки региона по управлению качеством</li> <li>- снижение уровня тревожности руководителей ОО по отношению к изменениям</li> <li>- разработка мер по привлечению финансов</li> <li>- совершенствование организационных форм взаимодействия стейкхолдеров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка и внедрение актуального проекта</li> </ul>

На основании проведенного SWOT-анализа можно выделить основные риски реализации проекта, представленные в таблице 5, связанные с психологической неготовностью, отказом или сопротивлением руководящих работников изменениям.

Пути минимизации рисков мы видим в проведении психолого-разъяснительной работы, целенаправленной ориентации на инновации, применении эффективных практик мотивации руководителей.

Таблица 5

*Основные риски проекта*

<b>Риски</b>	<b>Возможности</b>
Сопротивление руководителей ОО инновационным процессам в образовании, в том числе использованию АИС, инновационных управленческих технологий, компетентностного подхода, увеличению нагрузки	Нацеленная ориентация руководителей ОО на инновационную деятельность как непреходящую ценность, популяризация продуктивных инновационных идей и технологий, передового управленческого опыта, стимулирование творческого роста
Психологическая неготовность руководителей ОО к изменениям, формальное отношение к реализации проекта	Психолого-разъяснительная работа и использование эффективных форм и практик по мотивированию управленцев, поэтапное введение изменений
Формальное отношение к реализации проекта	Оказание информационной поддержки и использование эффективных форм и практик по мотивированию руководителей ОО, поэтапное введение изменений
Отсутствие поддержки стейкхолдеров	Продвижение проекта, заключение договоров с четким регламентом взаимодействия и сроков сотрудничества
Отсутствие единых подходов к организации мониторинговых исследований, их анализу, отсутствие разработанных механизмов коррекции деятельности	Координация всех видов мониторинга, разработка механизмов коррекции деятельности в соответствии с анализом результатов
Недостаточное финансирование проекта	Перераспределение финансовых средств. Привлечение дополнительного финансирования из внебюджетных источников. Работа с социальными партнерами по инвестированию в проект
Недостаточная квалификация или отсутствие узких специалистов для реализации проекта	Повышение квалификации имеющихся кадров, привлеченных к работе

**Показатели эффективности проекта**

- Уменьшение профессиональных дефицитов руководителей ОО.
- Прозрачность процедуры оценки и развития компетенций руководителя.
- Возможность проведения бенчмаркинга компетенций руководителей различных ОО.

## Список литературы

1. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
2. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ с изменениями 2019 года.
3. Федеральный проект «Современная школа» в рамках национального проекта «Образование».
4. Статья 97 Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», подпункта «б» пункта 10 перечня обязательной информации о системе образования, подлежащей мониторингу, утверждённого постановлением Правительства Российской Федерации от 5 августа 2013 года № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования».
5. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 1377.
6. Приказ Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 18 декабря 2019 года № 1684 «Об осуществлении Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки, Министерством просвещения Российской Федерации и Министерством науки и высшего образования Российской Федерации мониторинга системы образования в части результатов национальных и международных исследований качества образования и иных аналогичных оценочных мероприятий, а также результатов участия обучающихся в указанных исследованиях и мероприятиях».
7. Методические рекомендации по подготовке к проведению оценки механизмов управления качеством образования в субъектах Российской Федерации, 2020 г.
8. Приказ ГАУ ДПО ИРО от 28.01.2021 № 7 «О создании рабочей группы» по проведению оценки механизмов управления качеством образования Иркутской области.