

* ТРЕК РУКОВОДИТЕЛЯ

МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ СИСТЕМЫ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Авалуева Наталия Борисовна
ведущий научный сотрудник НИЦ стратегии,
проектирования и правового обеспечения
ФИРО РАНХиГС, кандидат педагогических
наук

* РУКОВОДИТЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

ПРОФСТАНДАРТ

«Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»



ТРУДОВОЙ
КОДЕКС РФ
ст.273 ч.1

ЕКС должностей
руководителей,
специалистов и
других служащих

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЗАКОН
«Об образовании в
Российской Федерации»
от 29.12.2012 № 273-ФЗ

* ПРОФИЛЬ СОВРЕМЕННОГО ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ

Образовательная организация системы общего образования

УЧРЕДИТЕЛЬ

РУКОВОДИТЕЛЬ

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
КОЛЛЕКТИВ

ОБУЧАЮЩИЕСЯ

РОДИТЕЛИ

КТО?

КАКОЙ?

ЧТО ДЕЛАЕТ?

ДЛЯ ЧЕГО?

ДЛЯ КОГО?

КАК?

С КЕМ?

* ПРОФИЛЬ СОВРЕМЕННОГО ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ

**ДИРЕКТОР
ШКОЛЫ**

**ПЕДАГОГ
ПСИХОЛОГ
ЛИДЕР
СТРАТЕГ
МЕНЕДЖЕР
ЭКОНОМИСТ
ЮРИСТ
АДМИНИСТРАТОР...**

**современный
креативный
коммуникативный
организованный
стрессоустойчивый
доброжелательный
настойчивый
уверенный
компетентный
развивающийся.....**

УПРАВЛЕНИЕ

БУДУЩЕЕ

ДЛЯ ВСЕХ

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

КОМАНДА

* УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

(Н.В. Мотуренко)



* КОМПЕТЕНЦИИ И КОМПЕТЕНТНОСТЬ

КОМПЕТЕНЦИЯ

базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях (Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер) совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности, опыта деятельности), задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов, необходимых для качественной продуктивной деятельности по отношению к ним (А.В. Хуторской)

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ

совокупность знаний, умений, навыков, способов и опыта деятельности, необходимых для сознательного целенаправленного воздействия руководителя на деятельность образовательной организации с целью достижения такой организацией результатов, определенных законодательством об образовании и ее уставом

* КОМПЕТЕНЦИИ И КОМПЕТЕНТНОСТЬ

КОМПЕТЕНТНОСТЬ



**потенциальная
готовность к
реализации
компетенций**

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ



**готовность и способность
руководителя ООО
эффективно выполнять
управленческие функции**

* Цифровая образовательная среда

совокупность условий для реализации образовательных программ начального общего, основного общего и среднего общего образования с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий с учетом функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные и образовательные ресурсы и сервисы, цифровой образовательный контент, информационные и телекоммуникационные технологии, технологические средства и обеспечивающей освоение учащимися образовательных программ в полном объеме независимо от места их проживания

* УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ



**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ
ПОТЕНЦИАЛ**

(ЛИЧНОСТНО-ЗНАЧИМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ)

ГОТОВНОСТЬ



**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

(ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ)

СПОСОБНОСТЬ

* УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ



УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

1

• Системное мышление/Аналитические навыки

2

• Профессиональная мотивация

3

• Организационное и распределенное лидерство

4

• Коммуникационные и презентационные умения

5

• Ответственность за результат

6

• Работа в условиях неопределенности и быстрой смены задач

7

• Работа в команде

8

• Готовность к изменениям

1

• Стратегическое руководство

2

• Управление развитием

3

• Управление контентом

4

• Управление безопасностью

5

• Управление ресурсами

6

• Управление взаимодействием

7

• Управление инновациями

8

• Управление информацией

* **МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ**



ЦЕЛЬ МЕТОДИКИ - определение уровня развития ключевых управленческих компетенций руководителей образовательных организаций системы общего образования и СПО в решении задач внедрения цифровой образовательной среды



ОСНОВНОЙ ЭМПИРИЧЕСКИЙ МЕТОД - метод онлайн-анкетирования



ГЛАВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ - опросный лист, содержащий систематизированные в отдельные блоки группы вопросов для выявления уровня развития обозначенных управленческих компетенций

* МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ



Опросный лист
может быть
использован
целиком



**УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ
ОТДЕЛЬНЫХ
КОМПЕТЕНЦИЙ**

**УРОВЕНЬ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
КОМПЕТЕНТНОСТИ**



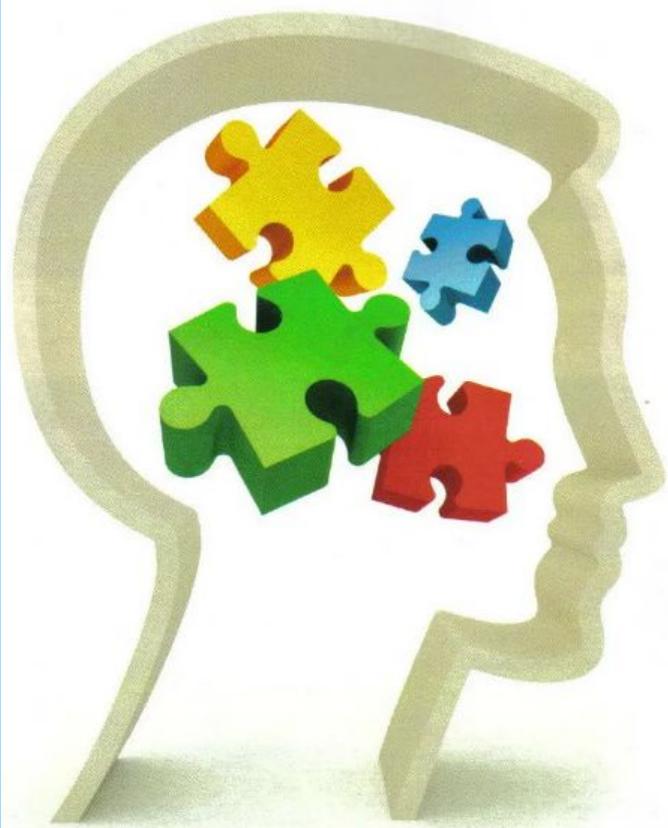
Опросный лист
может быть
использован по
блокам



**УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ
ОТДЕЛЬНЫХ
КОМПЕТЕНЦИЙ**

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДЕФИЦИТЫ

* МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ



МЕТОДИКА включает материалы психологических методик (опросник оценки способности к прогнозированию (Л.А. Регуш), методика диагностики личности на мотивацию к успеху (Т. Элерс), методика «Личностная готовность к переменам (Personal change readiness survey (PCRS))» (Родник, Хезер, Голд, Хал в адаптации Н.А.Бажановой и Г.Л. Бардиер)), актуализированные в соответствии с целью исследования, для выявления уровня развития таких управленческих компетенций, как «системное мышление/аналитические навыки», «профессиональная мотивация» и «готовность к изменениям» соответственно

* МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

Общие сведения

«Системное мышление/Аналитические навыки»

«Профессиональная мотивация»

«Организационное и распределенное лидерство», «Ответственность за результат», «Коммуникационные и презентационные умения», «Работа в условиях неопределенности и быстрой смены задач», «Работа в команде»

«Готовность к изменениям»

«Стратегическое руководство»

«Управление развитием»

«Управление контентом», «Управление безопасностью», «Управление ресурсами», «Управление взаимодействием», «Управление информацией»

«Управление инновациями»

* МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

«Системное мышление/Аналитические навыки»



1

● способность к прогнозированию при различных уровнях адаптивности и локуса контроля

2

● риск

3

● аналитические навыки, глубина мышления

4

● осознанность мышления

5

● гибкость мышления

6

● перспективность

7

● доказательность

* МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

«Готовность к изменениям»



1

• **страстность**

2

• **находчивость**

3

• **оптимизм**

4

• **смелость/предприимчивость**

5

• **адаптивность**

6

• **уверенность**

7

• **толерантность к двусмысленности**

*** МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ
УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ**

способность управлять условиями, необходимыми для функционирования и развития ЦОС

Умения:

- Управлять формированием информационной образовательной среды, в том числе цифровой образовательной среды
- Обеспечивать условия для реализации образовательных программ с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий с учетом функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных и телекоммуникационных технологий, соответствующих технических средств, обеспечивающих освоение обучающимися образовательных программ в полном объеме независимо от места нахождения обучающихся

* **МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ
УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ**

1. При ответе на вопрос выберите один из предложенных вариантов ответа

Я всегда стремлюсь к своему личностному развитию

Да

Скорее да, чем нет

Нет

Скорее нет, чем да



* **МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ
УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ**

2. При ответе на вопрос выберите один из предложенных вариантов ответа

Мне важно, чтобы мои подчиненные стремились к личностному развитию

Да

Скорее да, чем нет

Нет

Скорее нет, чем да



*

МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ



3. При ответе на вопрос выберите один из предложенных вариантов ответа

Я вообще не понимаю, что такое цифровая трансформация

Да

Скорее да, чем нет

Нет

Скорее нет, чем да

* **МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ
УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ**



4. При ответе на вопрос выберите один из предложенных вариантов ответа

Мне нравится идея использования дистанционных технологий

Да

Скорее да, чем нет

Нет

Скорее нет, чем да

* **МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ
УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ**



5. При ответе на вопрос выберите один из предложенных вариантов ответа
Я считаю, что образовательный процесс должен был быть давно организован с использованием дистанционных образовательных технологий

Да

Скорее да, чем нет

Нет

Скорее нет, чем да

* **МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ
УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ**



6. При ответе на вопрос выберите один из предложенных вариантов ответа

Мне интересен процесс формирования цифровой образовательной среды в организации

Да

Скорее да, чем нет

Нет

Скорее нет, чем да

* **МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ
УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ**



7. При ответе на вопрос выберите один из предложенных вариантов ответа

Я четко знаю, как управлять процессами информационной образовательной среды

Да

Скорее да, чем нет

Нет

Скорее нет, чем да

* **МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ
УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ**



8. При ответе на вопрос выберите один из предложенных вариантов ответа

Я не вникаю в процессы формирования и функционирования цифровой образовательной среды в организации - для этого есть специалисты

Да

Скорее да, чем нет

Нет

Скорее нет, чем да

* **МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ
УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ**



9. При ответе на вопрос выберите один из предложенных вариантов ответа

Мне понятна и близка идея создания информационной образовательной среды, в том числе цифровой образовательной среды

Да

Скорее да, чем нет

Нет

Скорее нет, чем да



МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ



10. При ответе на вопрос выберите один из предложенных вариантов ответа

Я не очень понимаю, как можно полностью обеспечить условия для реализации образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий

Да

Скорее да, чем нет

Нет

Скорее нет, чем да

* **МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ
УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ**



11. При ответе на вопрос выберите один из предложенных вариантов ответа

Я создал(а) все условия, чтобы обеспечить реализацию образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий

Да

Скорее да, чем нет

Нет

Скорее нет, чем да

* **МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ
УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ**



12. При ответе на вопрос выберите один из предложенных вариантов ответа

В моей школе существует материально-техническое обеспечение, необходимое для реализации программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий

Да

Скорее да, чем нет

Нет

Скорее нет, чем да

* **МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ**

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ

13. При ответе на вопрос выберите один из предложенных вариантов ответа

Моя нагрузка очень возросла при организации деятельности по формированию информационной образовательной среды

Да

Скорее да, чем нет

Нет

Скорее нет, чем да



* **МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ
УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ**



14. При ответе на вопрос выберите один из предложенных вариантов ответа

Мне нравится управлять информационной образовательной средой

Да

Скорее да, чем нет

Нет

Скорее нет, чем да

* **МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ
УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ**



15. При ответе на вопрос выберите один из предложенных вариантов ответа

В настоящий момент, в моей школе реализуются образовательные программы с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий

Да

Скорее да, чем нет

Нет

Скорее нет, чем да

* **МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ
УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ**



16. При ответе на вопрос выберите один из предложенных вариантов ответа

В моей школе образовательные программы с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий реализовывались только в период карантина

Да

Скорее да, чем нет

Нет

Скорее нет, чем да

* **МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ
УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ**



17. При ответе на вопрос выберите один из предложенных вариантов ответа

У меня разработан план управления развитием информационной образовательной среды

Да

Скорее да, чем нет

Нет

Скорее нет, чем да

* **МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ
УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ**



18. При ответе на вопрос выберите один из предложенных вариантов ответа

Я четко контролирую выполнение плана управления развитием информационной образовательной среды

Да

Скорее да, чем нет

Нет

Скорее нет, чем да

* **МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ
УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ**



19. При ответе на вопрос выберите один из предложенных вариантов ответа

Я не очень понимаю, как можно управлять развитием информационной образовательной среды

Да

Скорее да, чем нет

Нет

Скорее нет, чем да

* **МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ
УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ**



20. При ответе на вопрос выберите один из предложенных вариантов ответа

Управлять образовательной организацией в современных условиях стало интереснее

Да

Скорее да, чем нет

Нет

Скорее нет, чем да

* **МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ
УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ**



21. При ответе на вопрос выберите один из предложенных вариантов ответа

Создание и развитие информационной образовательной среды стало для меня одним из направлений деятельности

Да

Скорее да, чем нет

Нет

Скорее нет, чем да

*** МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ
УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ**

ВОПРОСЫ № 1, 2, 4-7, 9, 11,12, 14, 15, 17, 18,20,21

Да – **1** балл

Скорее да, чем нет – **0,5** балла

Нет – **0** баллов

Скорее нет, чем да – **0** баллов

ВОПРОСЫ № 3, 8, 10, 13, 16, 19

Да – **0** баллов

Скорее да, чем нет – **0** баллов

Нет – **1** балл

Скорее нет, чем да – **0,5** балла

* МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ

Трактовка результатов

0 – 9 баллов – низкий уровень развития. Вам трудно управлять образовательной организацией в современных условиях. Вы скептически относитесь к идеям личностного роста, поэтому полагаете, что каждый сотрудник Вашего коллектива должен сам заботиться о своем повышении квалификации. Вам достаточно сложно принимать решения по вопросам формирования информационной образовательной среды, в том числе цифровой образовательной среды, потому что Вы не хотите вникать в эти современные тенденции. Вам проще поручить эти вопросы одному из своих заместителей, который будет обеспечивать условия для реализации образовательных программ с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий и нести ответственность за их создание и развитие

* МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ

Трактовка результатов

10 – 16 баллов – средний уровень развития. В Вашей образовательной организации создана цифровая образовательная среда, однако Вы считаете, что ее применение возможно только в случае крайней необходимости. Вы испытываете определенные трудности в обеспечении условий для реализации образовательных программ с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, поэтому Вам сложно управлять условиями, необходимыми для функционирования и развития цифровой образовательной среды. Вам нелегко принимать управленческие решения по вопросам формирования информационной образовательной среды, в том числе цифровой образовательной среды, возможно потому, что Вы недооцениваете необходимость личностного развития каждого человека

* МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ

Трактовка результатов

17 - 21 балл - высокий уровень развития. В Вашей образовательной организации создана и функционирует цифровая образовательная среда, а Вы, как руководитель умеете обеспечивать условия для реализации образовательных программ с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, совершенствовать и развивать эти условия. Вы способны управлять условиями, необходимыми для функционирования и развития цифровой образовательной среды. Понимая необходимость личностного развития каждого человека, Вы занимаетесь вопросами не только своего личностного роста, но и вопросами личностного роста своих подчиненных, поэтому управленческие решения по вопросам формирования информационной образовательной среды, в том числе цифровой образовательной среды, Вы принимаете легко и уверенно

* МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

УРОВНИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ

низкий

- **Неосознанная некомпетентность.** Руководители, обладающие низким уровнем управленческой компетентности в решении задач внедрения цифровой образовательной среды, не знают/не умеют/не понимают, но никогда не сталкивались с ситуацией, в которой это осознают. Они не видят в своей работе недостатков и/или не связывают их с отсутствием у себя знаний, умений и опыта решения подобных задач и проблем

средний

- **Осознанная некомпетентность.** Руководители, обладающие средним уровнем управленческой компетентности в решении задач внедрения цифровой образовательной среды, иногда не знают/не умеют/не понимают, в ситуации, где нужно это знать, уметь или понимать

умеренно
высокий

- **Осознанная компетентность.** Руководители, обладающие умеренно высоким уровнем управленческой компетентности в решении задач внедрения цифровой образовательной среды, осознают, что есть область вещей, которую знают/понимают/умеют делать

высокий

- **Неосознанная компетентность.** Руководители, обладающие высоким уровнем управленческой компетентности в решении задач внедрения цифровой образовательной среды, попадая в некоторую ситуацию, вдруг выясняют, что знают/понимают/умеют нечто, что никогда до этого не делали. Им уже не нужно задумываться над отдельными операциями и их последовательностью. Многие действия выполняются «автоматически», причем выполняются правильно

* ТРЕК РУКОВОДИТЕЛЯ



«РЕГРЕСС»



«СТАГНАЦИЯ»



«ПРОГРЕСС»

ТРЕК

* ТРЕК РУКОВОДИТЕЛЯ

ЗАЧЕМ Я **ХОЧУ** СТАТЬ

ЗАЧЕМ Я **СТАЛ**

ЗАЧЕМ Я **РАБОТАЮ**

ДИРЕКТОРОМ
ШКОЛЫ?????

ТРЕК «РЕГРЕСС»

ТРЕК «СТАГНАЦИЯ»

ТРЕК «ПРОГРЕСС»

ВЫБОР ЕСТЬ ВСЕГДА

* **СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !**

«Истинная сила человека не в порывах,
а в нерушимом спокойствии»

Л.Н. Толстой