



**РЕСУРС-К**

автоматизированная оценка компетенций

ООО Консалтинговый центр ВМ+МЫ»

<http://hr-ocenka.ru>

# Оценка управленческих компетенций руководителей системы образования Курской области

---

## Аналитический отчет

---

Отчет составил:  
Невраева И.В.,  
сертифицированный консультант по управлению ISMSI,  
кандидат технических наук  
старший научный сотрудник

Томск 2024

# Содержание

<b>Введение</b>	<b>2</b>
Участники исследования	2
Инструмент исследования	3
Управленческие компетенции	3
<b>Раздел 1. Оценка управленческого потенциала структурных элементов системы образования</b>	<b>6</b>
Дошкольные образовательные организации	6
Образовательные организации	7
Среднее профессиональное образование	9
Курский институт развития образования	10
Подведомственные организации	12
Дополнительное образование	13
Сравнительный анализ по группам образовательных учреждений	14
Таблица 1. Средняя выраженность управленческих компетенций в группах	14
Таблица 2. Суммарные максимумы по группам	16
ИТОГИ	18
Таблица 3. Компетентностный профиль руководителя сферы образования	18
<b>Раздел 2. Муниципалитеты</b>	<b>20</b>
Оценки руководителей в образовательной сфере в муниципалитетах	20
Сравнительный анализ муниципальных образовательных учреждений	52
Таблица 4. Сравнение муниципалитетов по средним значениям компетенций	53
Таблица 5. Сравнение муниципалитетов по максимальным значениям компетенций	55
ИТОГИ	57
Таблица 6. Рейтинговая таблица	59
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	<b>60</b>

## Введение

По запросу Курского института развития образования была проведена оценка управленческого потенциала образовательной сферы Курской области.

Цель: оценить уровень выраженности компетенций руководителей сферы образования Курской области для дальнейшего совершенствования системы управления.

## Участники исследования

В оценке приняли участие представители 33 муниципальных районов области. Общая численность принявших участие в оценке 1253 человека, в т ч.:

Структурные элементы системы образования Курской области:

ДОО - дошкольные образовательные организации	257 чел.
ОО - общеобразовательные организации	839 чел.
СПО - среднее профессиональное образование	66 чел.
КИРО - Курский институт развития образования	78 чел.
Подведы организации, подведомственные Министерству образования и науки Курской области	10 чел.
ДопОбр - организации дополнительного образования	3 чел.

Муниципальные образовательные учреждения (учреждения ДОО, ОО и ДопОбр)

Беловский район	36	Октябрьский район	29
Большесолдатский район	14	Поныровский район	7
Глушковский район	43	Пристенский район	26
Горшеченский район	19	Рыльский район	48
Дмитриевский район	30	Советский район	33
Железногорский район	22	Солнцевский район	11
Золотухинский район	7	Суджанский	60
Касторенский район	28	Тимский район	30
Коньшевский район	8	Фатежский район	47
Кореневский район	70	Хомутовский район	4
Курский район	92	Черемисиновский район	9
Курчатовский район	20	Щигровский район	6
Льговский район	29	г.Железногорск	69
Мантуровский район	8	г.Курск	179
Медвенский район	28	г.Курчатов	27
Обоянский район	34	г.Льгов	11
		г.Щигры	15

Отчет состоит из двух разделов:

Раздел 1. Оценка управленческого потенциала структурных элементов системы образования Курской области

Раздел 2. Оценка управленческого потенциала муниципальных образовательных учреждений Курской области

## Инструмент исследования

В качестве инструмента исследования была использована автоматизированная система оценки компетенций «Ресурс-К» <http://hr-ocenka.ru>.

Система «Ресурс-К» имеет Государственную лицензию регистрации права №2018610656 от 15.01.2018; она прошла регистрацию в Едином российском реестре программного обеспечения и указана на соответствующем ресурсе <https://reestr.digital.gov.ru/reestr/936786/>

«Ресурс-К» используется более 15 лет государственными и муниципальными организациями, коммерческими предприятиями от Архангельска до Камчатки, а также в Казахстане и Беларуси.

Все респонденты данного исследования в феврале-марте 2024 прошли тестирование в системе «Ресурс-К» онлайн по персональным ссылкам-ключам. Результаты оценки были использованы для математико-статистической обработки и дальнейшего анализа в обобщенном виде.

Онлайн-система «Ресурс-К» оцифровывает более 50 компетенций. Базовым материалом для анализа послужил отчет системы с оценкой 19 компетенций, которые наиболее востребованы для административно-управленческих задач в разных сферах деятельности, в разных регионах, в предприятиях и организациях разной формы собственности, в т.ч. в госструктурах.

## Управленческие компетенции

Компетенция понимается как атрибут личности, который включает в себя: а) знания, умения, навыки, способности, б) качества личности, в) мотивы и ценности человека. Компетенции проявляются в наблюдаемом поведении и определяют успешность и результаты человека в той или иной деятельности.

В данном исследовании оценивались компетенции, которые относятся к так называемым универсальным, «мягким» компетенциям (soft skills), инвариантным для любых профессий и специальностей. Оценка компетенций строится на диагностике трех сфер личности: интеллектуальная сфера, мотивационная сфера, типологическая сфера (особенности личности).

Для данного исследования был использован отчет с оценкой 19 универсальных административно-управленческих компетенций, перечисленных ниже:

1. Стратегическое мышление как формирование видения будущего, определение тенденций, выставление приоритетов.
2. Умение составлять планы как определение этапов достижения целей, последовательности задач и сроки их выполнения.
3. Ориентация на результат как преодоление препятствий, обеспечение результата по цели.
4. Новаторство и воплощение новых идей как интерес к новому, инициация изменений и их применимость.
5. Организаторские способности как выстраивание процессов, распределения задач и ресурсов, обеспечение слаженности в работе.
6. Готовность к риску как выявление факторов риска и деловой активности в момент их наступления, использует возможности в любой ситуации.
7. Ориентация на клиента как улучшение сферы обслуживания, условий и привлекательности удовлетворения потребностей клиента.
8. Коммуникативные способности как ясное выражение своих мыслей, инициативные контакты и их поддержание с учетом мнения клиентов.
9. Влиятельность как вера в успех, презентационные способности, изменение мнения и поведения других.
10. Умение принимать решения как выбор из ряда альтернатив в отведенное время.
11. Управленческая ответственность как осознанность своего вклада в результат, выполнение принятых на себя обязательств за общий результат.
12. Способность контролировать как определение критериев оценки, сроков и результатов по критериям, оформление выводов и рекомендаций.
13. Стрессоустойчивость как способность работать в условиях перегрузки и управление своим состоянием.
14. Умение делегировать полномочия как распределение задач по способностям людей, прояснение деталей и поддержание обратной связи.
15. Умение мотивировать других как проявление уверенности в подходах к людям, определение потребностей других, их заинтересованности.
16. Лидерство как здоровые амбиции, инициативность и активная жизненная позиция.
17. Социальная ориентированность как уважение к окружающим, адекватная самооценка, действия сообразно ситуации .
18. Аналитическое мышление как решение сложных задач, составление плана действий, анализ результатов.
19. Ориентация на развитие как четкость целей по развитию своих профессиональных и управленческих компетенций.

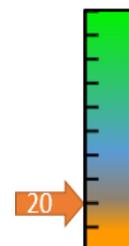
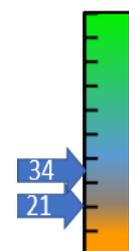
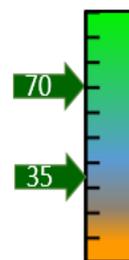
Результаты проведенной диагностики представлены в виде графиков, что дает наглядную картину степени выраженности компетенций в различных оцениваемых группах.

В разделе 1 приводится оценка управленческих компетенций респондентов в различных структурных элементах образовательных учреждений.

В разделе 2 те же самые респонденты распределены по их муниципалитетам. И графически, и в статистических таблицах мы сможем оценить управленческий потенциал в образовательной среде отдельных районов.

В каждой группе проанализирован 19-компетентностный управленческий профиль с определением:

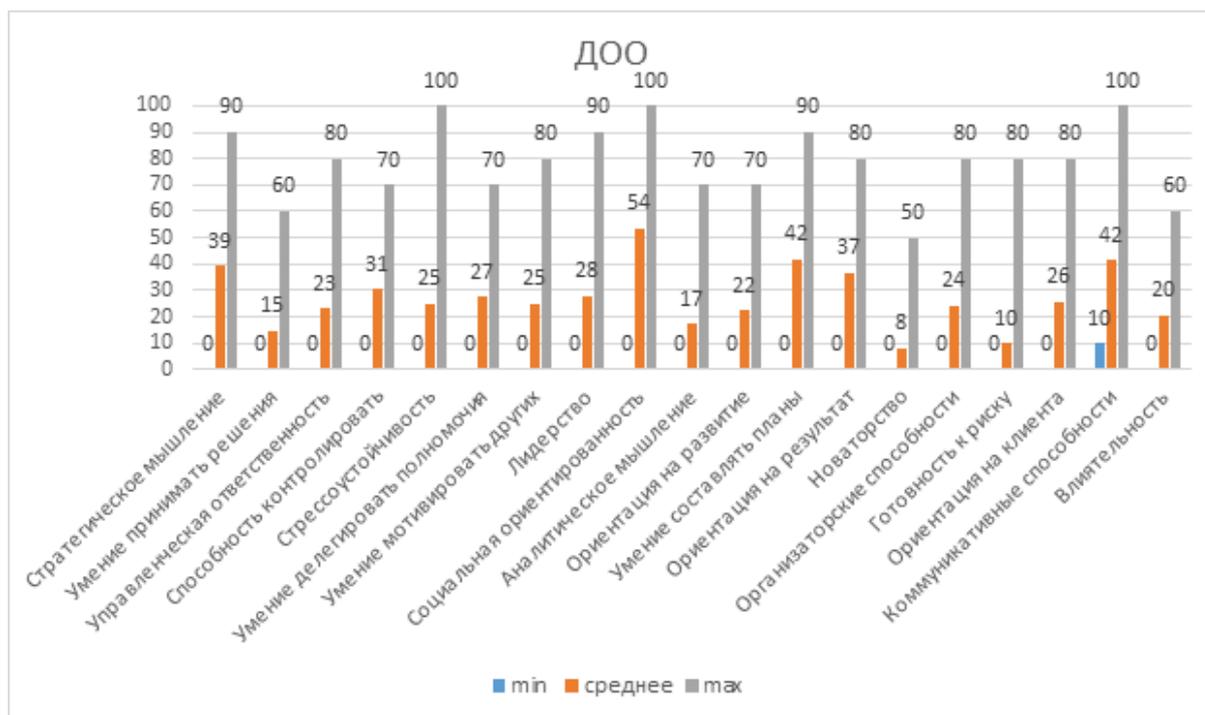
- Зона сильных компетенций. Это те компетенции, на которые можно опираться и которые мотивируются умениями. Человек находится в привычной для него управленческой ситуации. Фактически это те компетенции, которые обусловлены личностными особенностями и ценностными ориентациями. На графике это компетенции со средними значениями выше 35 и максимумом больше или равно 70.
- Зона компетенций средней выраженности. Это те компетенции, развитие которых может привести к резкому качественному скачку в результатах деятельности. Их применение мотивируется развитием. На графике это компетенции со значениями от 20 до 34 и максимумом больше или равно 60. Хотя среди них есть отдельные высокие пики (максимумы), но они поскольку они наблюдаются всего у двух-трех человек, то они “не делают погоды”, не являются значимыми.
- Зона слабых значений выраженности компетенций. Это компетенции, которые едва ли проявляются в наблюдаемом поведении. А если и проявляются, то, будучи слабыми, не меняют ситуацию. Окружающие игнорируют такие проявления. В деятельности, где именно они требуются, необходимо предусмотреть внешнюю поддержку или даже управление извне. На графике это компетенции со средними значениями ниже 20.



# Раздел 1. Оценка управленческого потенциала структурных элементов системы образования

Рассмотрим уровень выраженности управленческих компетенций в группах образовательных учреждений.

## Дошкольные образовательные организации



Сильные компетенции в группе:

- Социальная ориентированность (54-100)
- Коммуникативные способности (42-100)
- Умение составлять планы (42-90)
- Стратегическое мышление (39 - 90)
- Ориентация на результат (37 -80)

Такой набор характеристик в группе может говорить о ярко выраженной социальной направленности, развитых коммуникациях, умению выделять главное и придерживаться намеченного на практике. Люди в этой группе ценят отношения. Хорошие межличностные отношения для них могут быть стимулом к достижениям.

Рекомендуются к развитию:

- Способность контролировать (31-70)
- Управленческая ответственность (23-80)

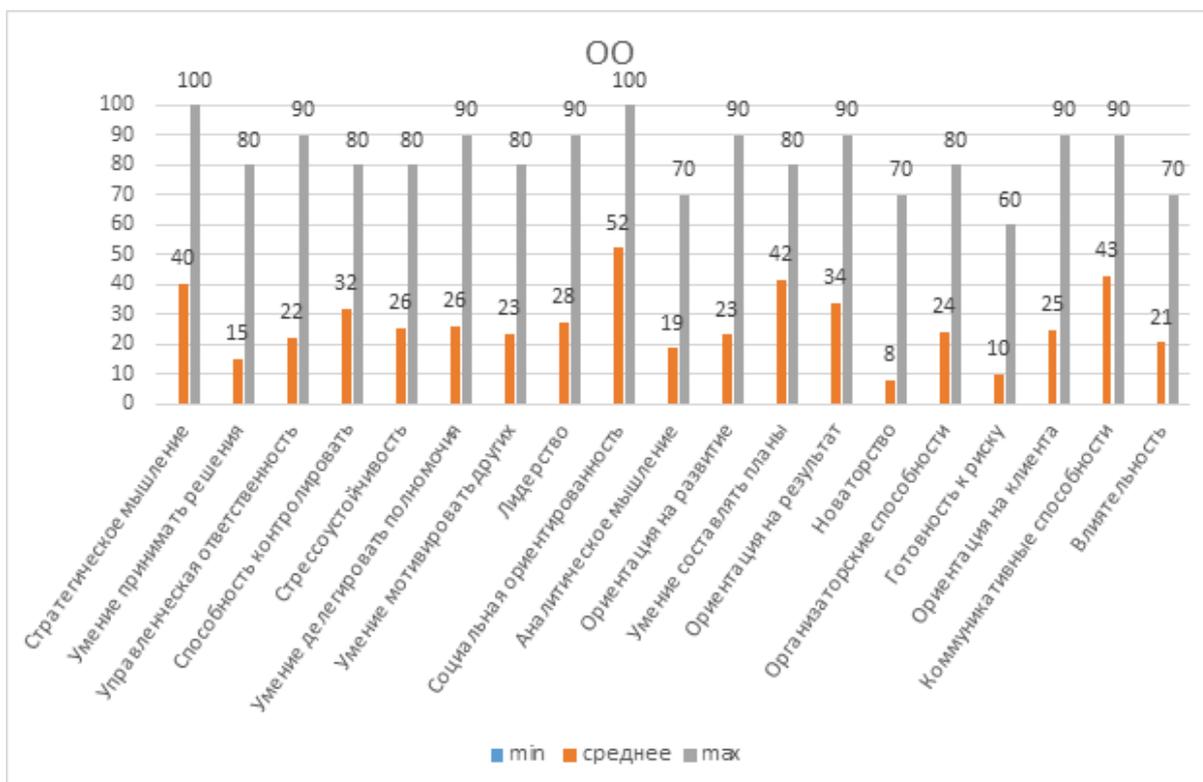
- Стрессоустойчивость (25-100)
- Лидерство (28-90)
- Умение делегировать полномочия (26-70)
- Умение мотивировать (28-90)
- Ориентация на развитие (22-70)
- Организаторские способности (24-80)
- Ориентация на клиента (26-80)
- Влиятельность (20 – 60)

Слабые компетенции в группе:

- Умение принимать решение (15-60)
- Аналитическое мышление (17-70)
- Новаторство, воплощение новых идей (8-50)
- Готовность к риску (10-80 )

Это те компетенции, где средние показатели ниже 20, которые требуют минимальной нагрузки или внешнего управления, внешнего лидерства. Нет силы на рывок в развитии, стремления к изменениям.

### Образовательные организации



Сильные компетенции в группе:

- Социальная ориентированность (52-100)
- Коммуникативные способности (43-90)
- Умение составлять планы (42-80)

- Стратегическое мышление (40 - 100)

В группе ОО похожая картина с предыдущей группой - ДОО. Однако с некоторыми нюансами. Чуть выше стратегическое мышление при тех же высоких коммуникативных навыках и социальной ориентированности. Стратегическое мышление может подчинять себе планы, управляет текущей ситуацией, видит перспективу. В этой связи ориентация на результат уходит в зону средних значений и соответственно требует концептуального пересмотра, развития, большей гибкости. Также важным фактором являются отношения как внутри коллектива, так и вовне. Однако не менее важно, а может быть и более значимо - привлекать руководителей, относящихся к группе ОО, к разработке стратегического развития образовательной сферы как в рамках проектов, так и совещаний, генерации решений.

Рекомендуются к развитию:

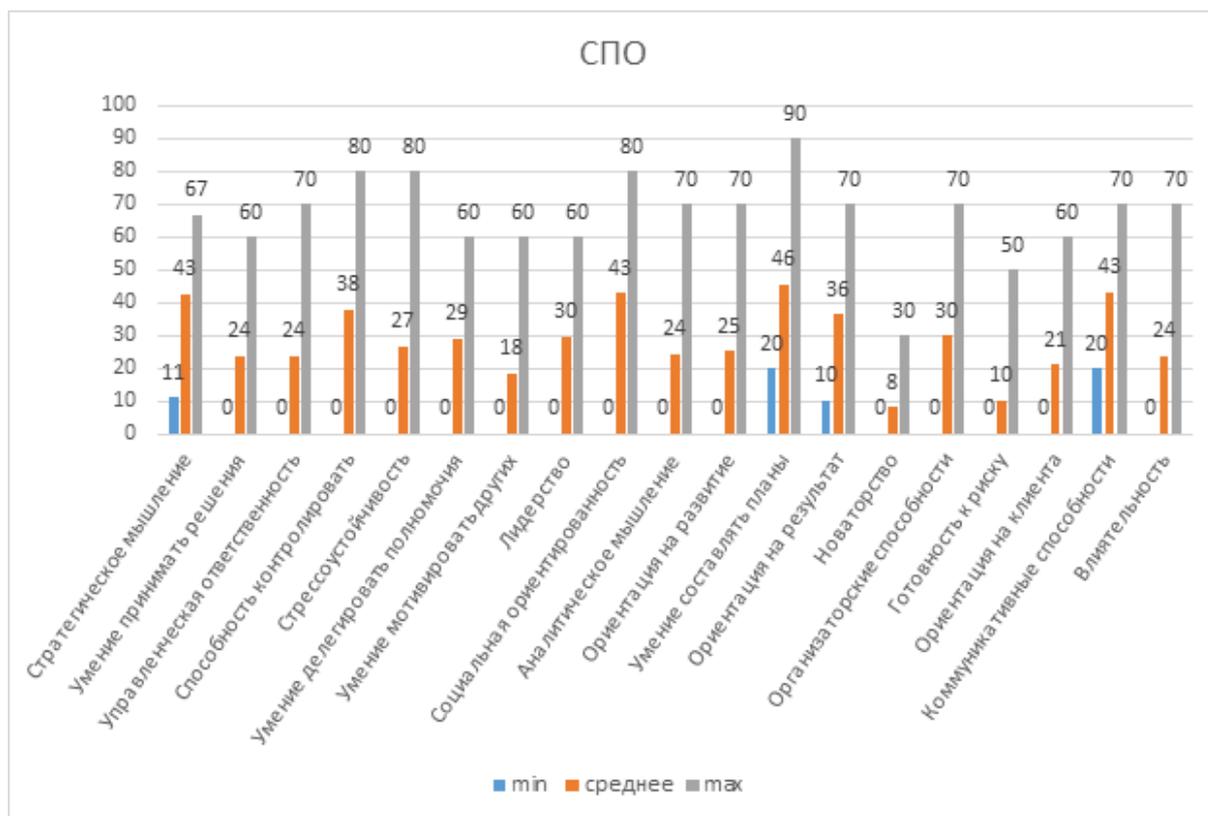
- Ориентация на результат (37 -80)
- Способность контролировать (31-70)
- Управленческая ответственность (23-80)
- Стрессоустойчивость (25-100)
- Лидерство (28-90)
- Умение делегировать полномочия (26-70)
- Умение мотивировать (28-90)
- Ориентация на развитие (22-70)
- Организаторские способности (24-80)
- Ориентация на клиента (26-80)
- Влиятельность (20 – 60)

Слабые компетенции в группе:

- Умение принимать решение (15-80)
- Аналитическое мышление (19-70)
- Новаторство, воплощение новых идей (8-70)
- Готовность к риску (10-60 )

Похожая картина с группой ДОО. Здесь тоже слабы компетенции, где средние показатели ниже 20. Решением в этом случае может стать назначение такого человека, который может стать лидером по этим компетенциям. Полезно ввести его в управление. Это касается и Новаторства, и Аналитики. Часто у таких людей отсутствуют управленческие амбиции, но они незаменимы в роли генераторов, советников.

## Среднее профессиональное образование



Сильные компетенции в группе:

- Умение составлять планы (46-90)
- Социальная ориентированность (43 - 80)
- Коммуникативные способности (43 - 70)
- Стратегическое мышление (43 - 67)
- Способность контролировать (38-80)
- Ориентация на результат (36-70)

Такой набор характеристик в группе может говорить о способности обеспечивать равномерное поступательное движение. Все компетенции сбалансированы и выстроены в рациональную цепочку приоритетов. Яркого взлета нет, все подчиняется планомерному развитию с измеримым результатом. И этот результат является стимулом к новому витку в планировании “step by step”, без особых взлетов.

Рекомендуются к развитию

- Умение принимать решения (24-60)
- Управленческая ответственность (24-70)
- Стрессоустойчивость (27-80)
- Умение делегировать полномочия (29-60)
- Лидерство (30-60)
- Аналитическое мышление (24-70)
- Ориентация на развитие (25-70)
- Организаторские способности (30-70)

- Ориентация на клиента (31-70)
- Влиятельность (24-70)

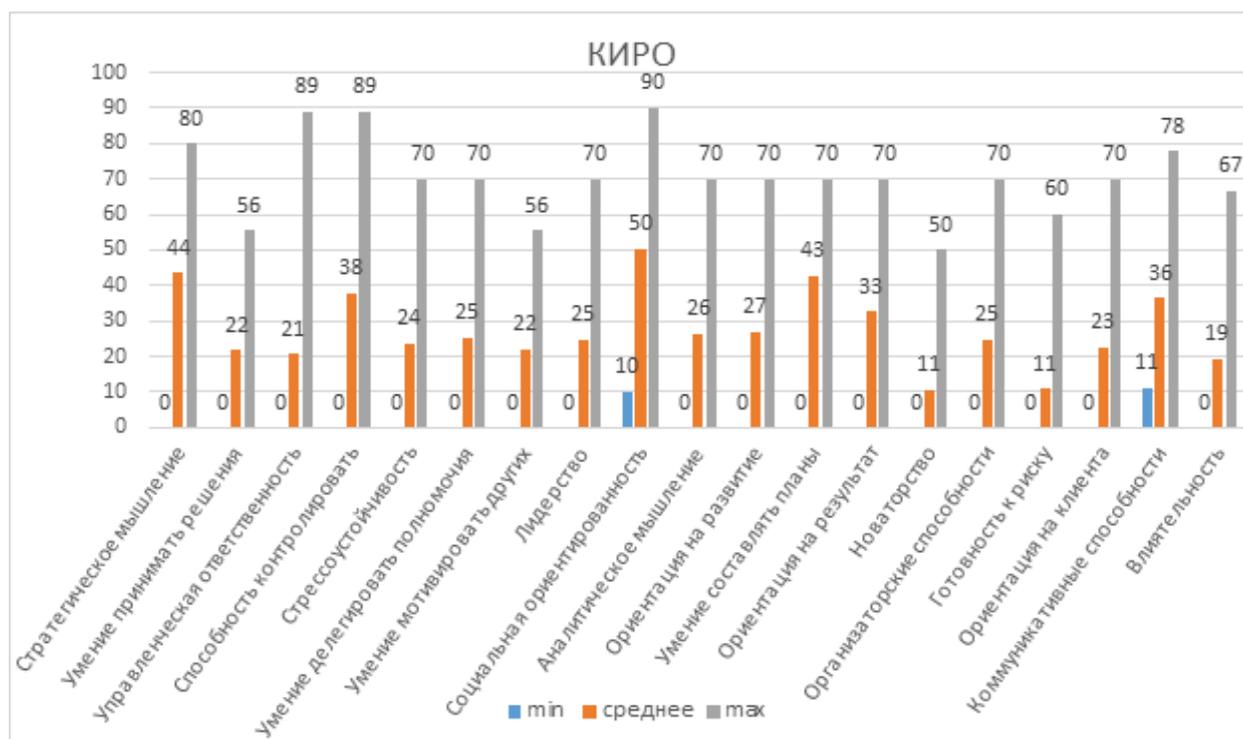
Это те компетенции, развитие которых может привести к значимым системным изменениям.

Слабые компетенции в группе:

- Умение мотивировать других (18-60)
- Новаторство, воплощение новых идей (8-30)
- Готовность к риску (10-50)

Эти компетенции откровенно слабо представлены в группе. Не хватает драйва, желания “вперед и вверх”. Возможно, стоит больше привлекать молодежь, свежую энергию для развития СПО.

### Курский институт развития образования



Сильные компетенции в группе:

- Социальная ориентированность (50-90)
- Стратегическое мышление (44-80)
- Умение составлять планы (43-70)
- Способность контролировать (38-89)
- Коммуникативные способности (36-78)

Вроде и компетенции те же, что в предыдущих группах, а акценты разные. В группе сотрудников КИРО управление направлено на развитие социума в рамках

стратегии. И планы согласуются со стратегией и туда же смотрит контроль. Коммуникации используются как инструмент для взаимоувязывания соответствующих функций управления.

Рекомендуются к развитию:

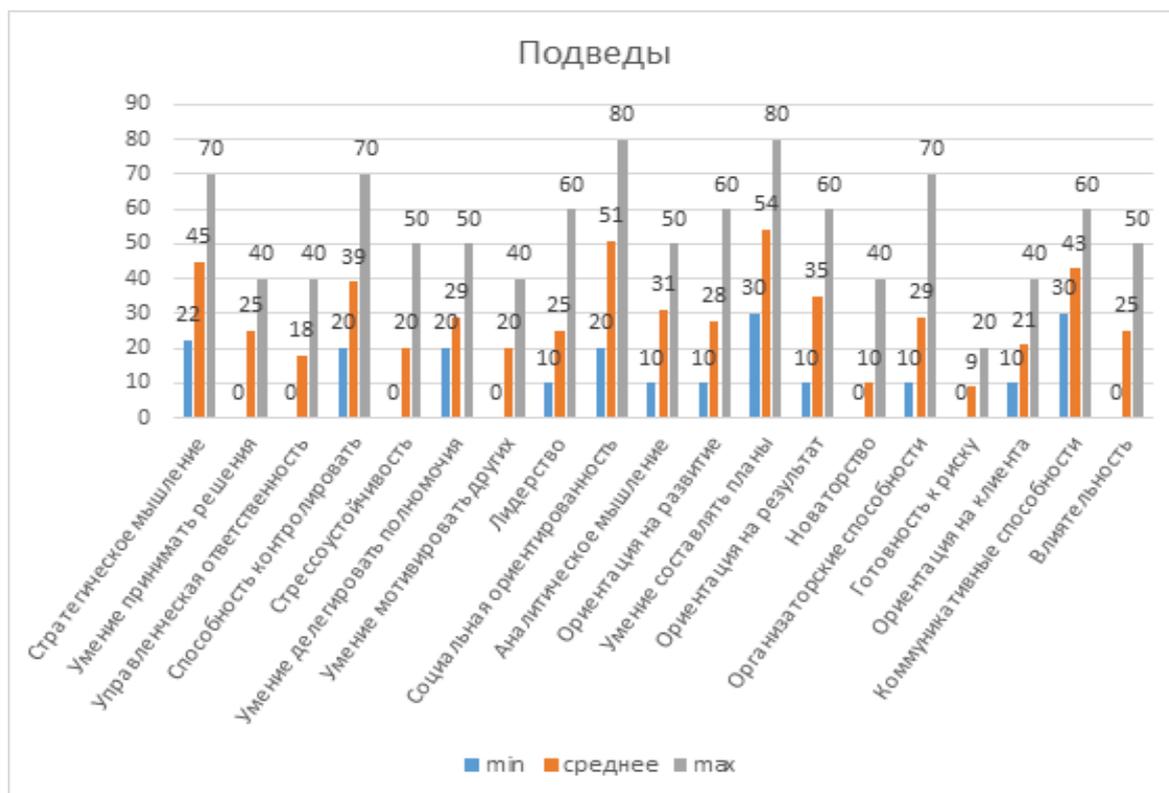
- Умение принимать решение (22-56)
- Аналитическое мышление (26-70)
- Ориентация на результат (33-70)
- Управленческая ответственность (21-89)
- Стрессоустойчивость (24-70)
- Лидерство (25-70)
- Умение делегировать полномочия (25-70)
- Умение мотивировать (22-56)
- Ориентация на развитие (22-70)
- Организаторские способности (25-70)
- Ориентация на клиента (23-70)

Слабые компетенции в группе:

- Новаторство, воплощение новых идей (11-50)
- Готовность к риску (11-60 )
- Влиятельность ( 19 - 67)

Возможно компетенция “Новаторство, воплощение новых идей” и не так важна для сотрудников КИРО, а вот “Влиятельность” - для представителей государственного управления должна быть на уровне хотя бы средних значений. Поэтому, хотя по значению уровня выраженности “Влиятельность” относится к зоне слабых значений, она рекомендуется к развитию в группе КИРО.

## Подведомственные организации



Сильные компетенции в группе:

- Умение составлять планы (54-80)
- Социальная ориентированность (51-80)
- Стратегическое мышление (45-70)
- Коммуникативные способности (43-60)
- Способность контролировать (39-70)

В группе Подведомственных организаций более выражена исполнительская позиция через умение планировать с учетом потребностей социума и стратегии и контролировать намеченное. Справедливые оценки работ являются стимулом для респондентов рассматриваемой группы.

Рекомендуются к развитию:

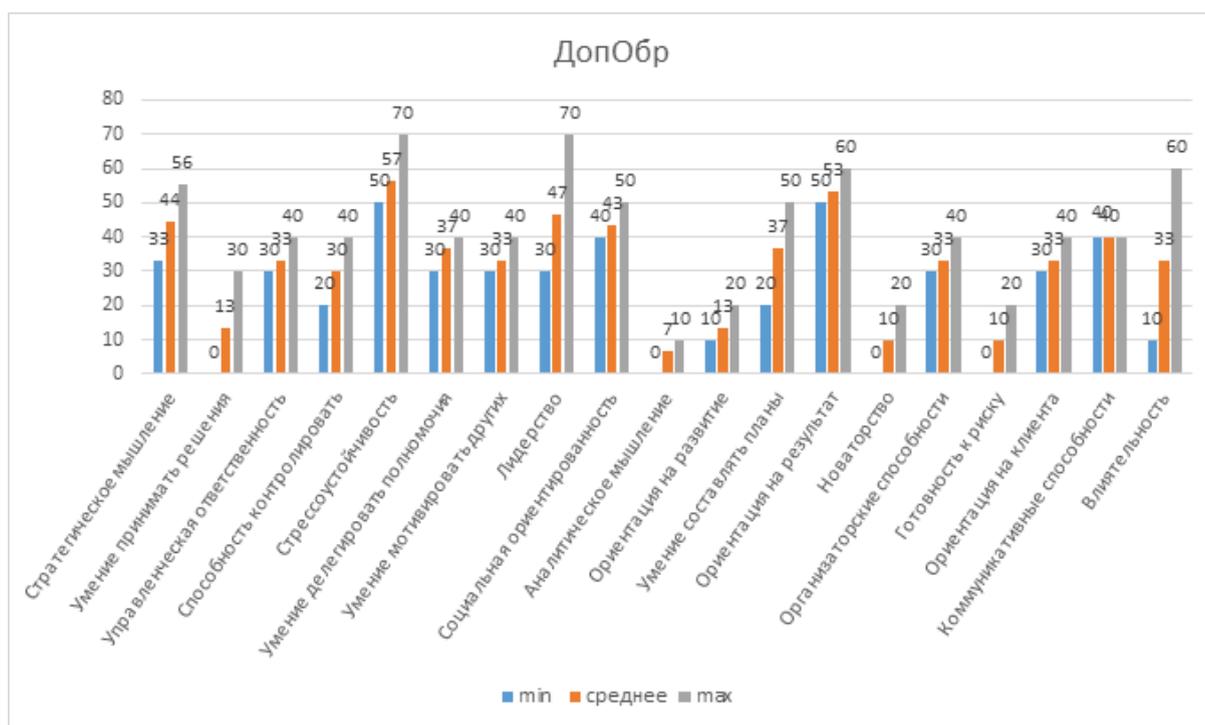
- Умение принимать решение (22-56)
- Аналитическое мышление (26-70)
- Ориентация на результат (33-70)
- Управленческая ответственность (21-89)
- Стрессоустойчивость (24-70)
- Лидерство (25-70)
- Умение делегировать полномочия (25-70)
- Умение мотивировать (22-56)
- Ориентация на развитие (22-70)
- Организаторские способности (25-70)
- Ориентация на клиента (23-70)

Слабые компетенции в группе:

- Управленческая ответственность ( 18-40)
- Новаторство, воплощение новых идей (10-40)
- Готовность к риску (9-20)

Самая слабая в группе низких компетенций - Готовность к риску. В этой группе стимулом к деятельности является гарантия безопасности.

### Дополнительное образование



Сильные компетенции в группе:

- Стрессоустойчивость (57-70)
- Ориентация на результат (53-60)
- Лидерство (47-70)
- Стратегическое мышление (44-56)
- Социальная ориентированность (43-50)
- Коммуникативные способности (40)
- Умение составлять планы (37-50)

В группе Дополнительное образование более выражена бизнесовая, независимая, самостоятельная позиция с ориентацией на результат и лидерством более выраженным, чем в других группах. В остальном социальная направленность деятельности, эффективные коммуникации и реальные планы.

Рекомендуются к развитию:

- Способность контролировать (30-40)
- Управленческая ответственность (33-40)

- Умение мотивировать (33-40)
- Организаторские способности (33-40)
- Ориентация на клиента (33-40)

Слабые компетенции в группе:

- Умение принимать решение (13-30)
- Аналитическое мышление (7-10)
- Ориентация на развитие (13-20)
- Новаторство, воплощение новых идей (10-20)
- Готовность к риску (10-20)

Стимулом к деятельности является доверие и заинтересованность клиентов.

Самая слабая в группе низких компетенций - Готовность к риску. В этой группе стимулом к деятельности является гарантия безопасности.

## Сравнительный анализ по группам образовательных учреждений

Далее проанализируем сумму средних значений выраженности по компетенциям в каждой из групп и сумму максимумов, которые мы можем наблюдать в группах.

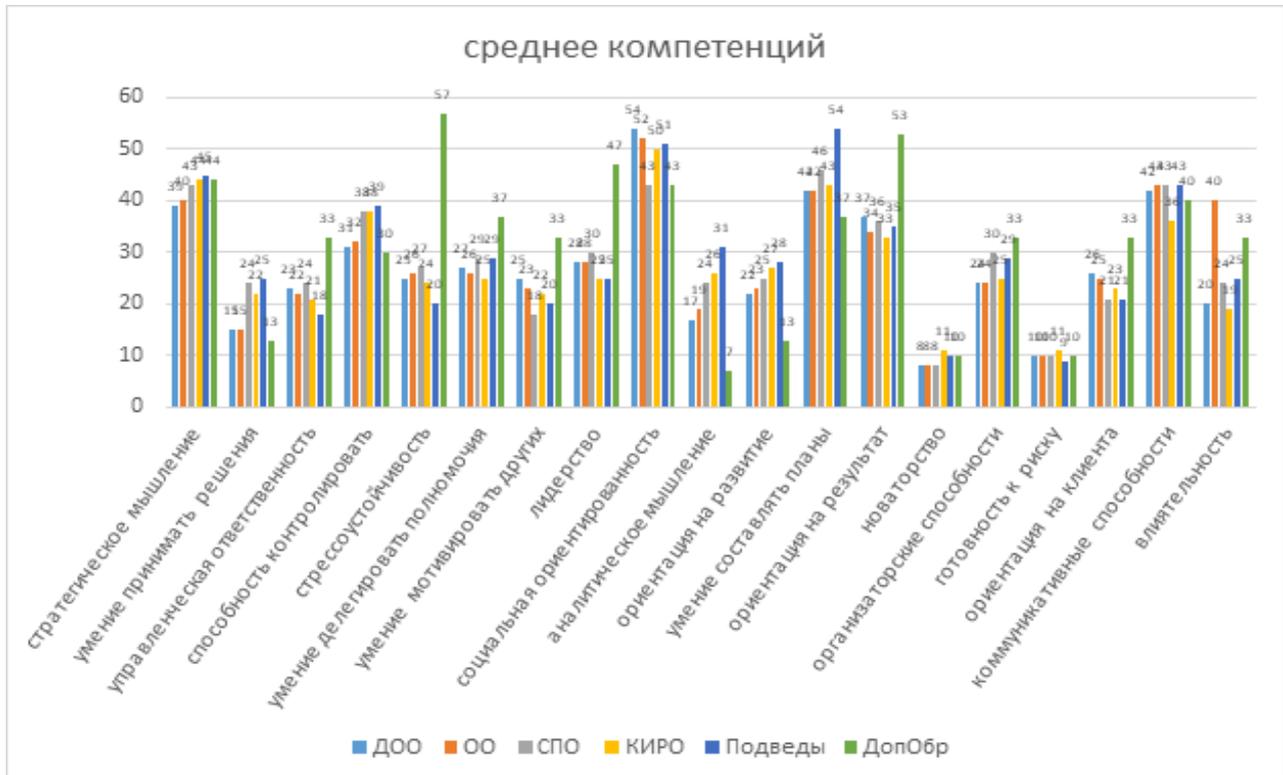
Средние покажут нам реальное положение дел, что может трактоваться как исполнительность. А максимумы покажут потенциал к развитию. Людей с компетенциями в зоне “максимум”, скорее всего, мало, но именно они могут стать инициаторами изменений, проводниками новых проектов, “зажигалками”.

Таблица 1. Средняя выраженность управленческих компетенций в группах

	стратегическое мышление	умение принимать решения	управленческая ответственность	способность контролировать.	стрессоустойчивость.	умение делегировать полномочия	умение мотивировать других	лидерство	социальная ориентированность	аналитическое мышление	ориентация на развитие	умение составлять планы	ориентация на результат	новаторство	организаторские способности	готовность к риску	ориентация на клиента	коммуникативные способности	влиятельность	сумма
ДОО	39	15	23	31	25	27	25	28	54	17	22	42	37	8	24	10	26	42	20	515
ОО	40	15	22	32	26	26	23	28	52	19	23	42	34	8	24	10	25	43	40	532
СПО	43	24	24	38	27	29	18	30	43	24	25	46	36	8	30	10	21	43	24	543
КИРО	44	22	21	38	24	25	22	25	50	26	27	43	33	11	25	11	23	36	19	525
Подведы	45	25	18	39	20	29	20	25	51	31	28	54	35	10	29	9	21	43	25	557
ДопОбр	44	13	33	30	57	37	33	47	43	7	13	37	53	10	33	10	33	40	33	606
среднее	43	19	24	35	30	29	24	31	49	21	23	44	38	9	28	10	25	41	27	
сумма	298	133	165	243	209	202	165	214	342	145	161	308	266	64	193	70	174	288	188	

**Зеленым** выделены 6 наиболее развитых компетенций во всех группах.

На основании данных, приведенных в таблице 1, построена диаграмма, на которой явно видны сила и слабость управленческих компетенций исследуемых групп.



Компетенции, характерные для исследуемых групп и выраженные сильнее остальных (их выраженность строго больше 33):

- Социальная ориентированность
- Стратегическое мышление
- Коммуникативные способности
- Ориентация на результат
- Умение составлять планы
- Способность контролировать

Таким образом, общая характеристика для управленцев образовательной сферы Курской области: это руководители с выраженной социальной направленностью, со стратегическим мышлением и развитыми деловыми коммуникациями, ориентированные на результат при составлении планов.

Более эффективный контроль у сотрудников СПО и КИРО.

Требуют развития:

- Лидерство
- Организаторские способности
- Управленческая ответственность
- Умения делегировать полномочия

- Умения мотивировать других
- Аналитическое мышление
- Ориентация на развитие
- Умение принимать решения
- Ориентация на клиента
- Влиятельность

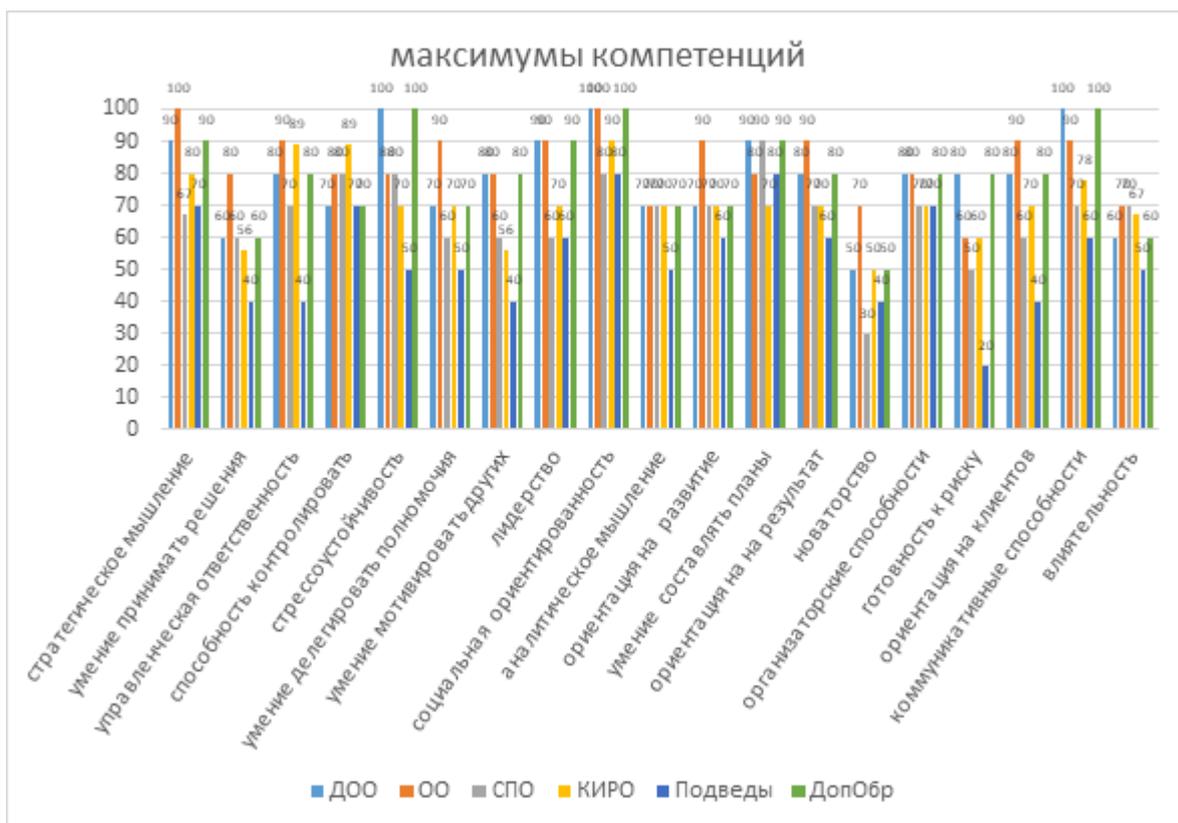
Таблица 2. Суммарные максимумы по группам

	стратегическое мышление	умение принимать решения	управленческая ответственность	способность контролировать	стрессоустойчивость	умение делегировать полномочия	умение мотивировать других	лидерство	социальная ориентированность	аналитическое мышление	ориентация на развитие	умение составлять планы	ориентация на результат	новаторство	организаторские способности	готовность к риску	ориентация на клиентов	коммуникативные способности	влиятельность	сумма
ДОО	90	60	80	70	100	70	80	90	100	70	70	90	80	50	80	80	80	100	60	1500
ОО	100	80	90	80	80	90	80	90	100	70	90	80	90	70	80	60	90	90	70	1580
СПО	67	60	70	80	80	60	60	60	80	70	70	90	70	30	70	50	60	70	70	1267
КИРО	80	56	89	89	70	70	56	70	90	70	70	70	70	50	70	60	70	78	67	1345
Подведы	70	40	40	70	50	50	40	60	80	50	60	80	60	40	70	20	40	60	50	1030
ДопОбр	90	60	80	70	100	70	80	90	100	70	70	90	80	50	80	80	80	100	60	1500
среднее	83	59	75	77	80	68	66	77	92	67	72	83	75	48	75	58	70	83	63	
сумма	497	356	449	459	480	410	396	460	550	400	430	500	450	290	450	350	420	498	377	

Выявленные в ходе исследования максимальные значения по компетенциям говорят о потенциале, который, вероятно, еще не используется, но может дать значительный эффект.

В таблице 5 можно сравнить оценки представителей муниципалитетов по максимумам оцениваемых компетенций в группах.

Оранжевым цветом выделены столбцы с высокими показателями суммарных максимумов. Это те компетенции, где есть энергия, потенциал для развития и изменения управленческой ситуации в группах.



Суммарные максимумы могут говорить о том, что руководители ОО – резерв для КИРО и министерства образования. Именно в группе руководителей школ максимумы достигают предельных значений. Носителями этих максимумов являются конкретные сотрудники (наше исследование их позволяет выявить). Достижение предельных значений говорит о необходимости карьерного роста, о важности смены должностных полномочий, организационной ситуации в целом. С тем чтобы специалисты с высоко развитыми компетенциями могли продолжить развитие и использовать наработанный потенциал, не покидая при этом систему образования и область, в которой они живут.

В дальнейшем информация, полученная в ходе проведенного исследования, может быть использована для «инвентаризации» имеющихся ресурсов, для планирования мероприятий по развитию персонала, для оптимизации процессов, для планирования карьеры отдельных высокопотенциальных работников.

## ИТОГИ

Итак, в первой части настоящего отчета при анализе результатов оценки руководителей в образовательной сфере удалось следующее:

1. Выявлен компетентностный профиль руководителя в образовательной сфере. Он включает 6 компетенций:

Таблица 3. Компетентностный профиль руководителя сферы образования

<b>Социальная ориентированность</b>	учитывает интересы окружающих действует сообразно ситуации имеет адекватную самооценку
<b>Умение составлять планы</b>	выделяет этапы достижения цели разбивает цели на задачи определяет сроки выполнения
<b>Коммуникативные способности</b>	инициирует и поддерживает контакты ясно выражает свои мысли слушает и слышит других, учитывает их мнение
<b>Стратегическое мышление</b>	формирует видение будущего определяет тенденции определяет приоритеты
<b>Способность контролировать</b>	определяет критерии оценки оценивает сроки и результат по заданным критериям делает выводы, выдает рекомендации
<b>Ориентация на результат</b>	держит цель преодолевает препятствия обеспечивает результат

Приведенный выше компетентностный профиль руководителя образовательной сферы состоит из шести обязательных компетенций, приоритетность которых может варьироваться в зависимости от функциональной нагрузки.

2. На основе оценки 19 компетенций выявлено, что 10 из них выражены только на среднем уровне. Что означает, что результаты по ним нестабильны (то срабатывает, то не срабатывает). Развитие именно этих характеристик может привести к резкому качественному скачку в результатах деятельности. Это зоны ближайшего роста.

Практически во всех структурных подразделениях требуют дальнейшего развития следующие компетенции:



Дополнительно к тому стоит обратить внимание еще на 2 компетенции:

+ в группе ДОО и ОО

+ в группе ООО, Подведы и КИРО

Способность контролировать

Ориентация на результат

- Анализируя слабо выраженные компетенции, отметим важность введения роли Генератора (компетенция “Новаторство”), Аналитика (компетенция “Готовность к риску”) в управленческое звено, подобрав из имеющегося кадрового состава на основе результатов диагностики. Такого человека можно ввести без изменения статуса для ситуационных задач или на регулярной основе.
- Перед тем как планировать программу развития, необходимо определить наиболее приоритетные компетенции в организации, т.е. какие из измеренных компетенций нужны в работе в первую очередь. Для этого стоит решить, что хотим изменить, каких результатов ожидаем и, соответственно, какие компетенции для этого необходимы. И далее - как они проявляются в наблюдаемом поведении. Следующий шаг - что может повлиять на их развитие.

Как известно, изменения в личности (а компетенция - это атрибут человека) происходят примерно в течение полугода или даже года. При условии, что человек сознательно обращает внимание именно на то, что хочет развить/изменить в себе. Практика показывает, что концентрировать свое внимание человек способен на 2-3 компетенциях в период времени.

Таким образом, вопрос приоритетов при планировании программы развития системы образования области имеет первостепенное значение.

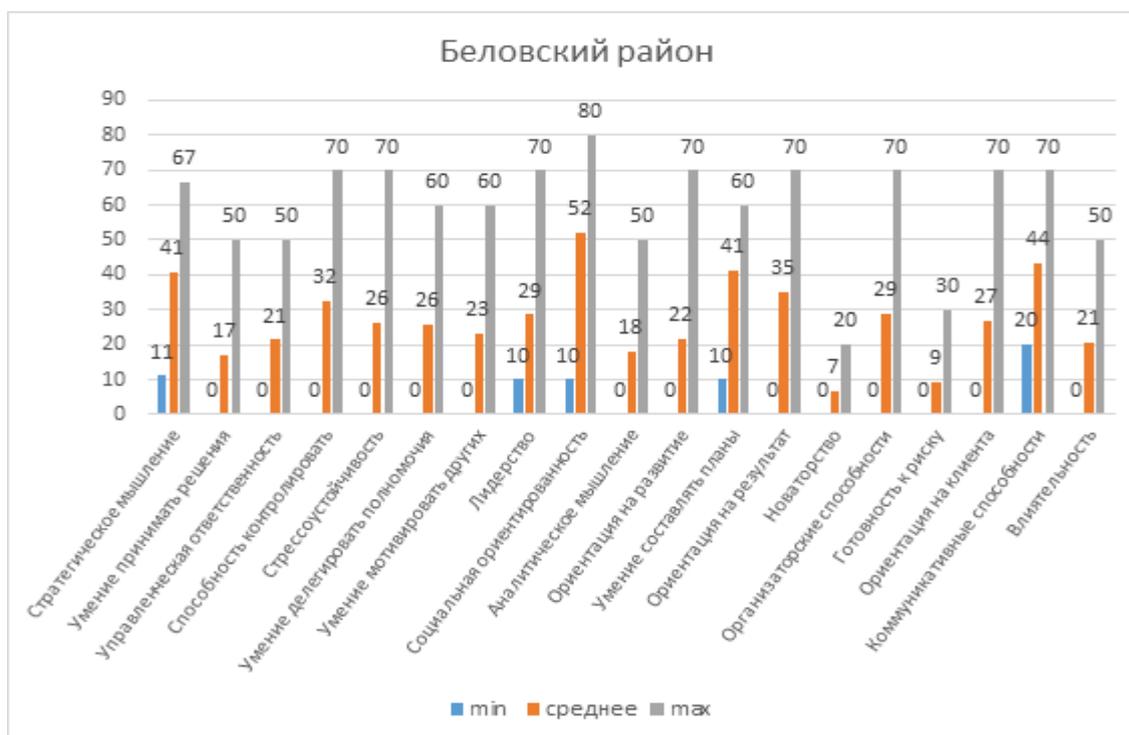
## Раздел 2. Муниципалитеты

В настоящем разделе проведен анализ управленческих компетенций руководителей образовательных учреждений, относящихся к различным муниципалитетам области. Всего 33 муниципалитета с различной численностью участников. Численность участников указана во введении и в статистических таблицах в конце раздела.

Средняя выраженность компетенций по муниципальному признаку может показать или помочь сформулировать гипотезу самоуправления, стабильности управленческой ситуации или наоборот подчиненности, требующей внешнего лидерства, внимания со стороны вышестоящего руководства.

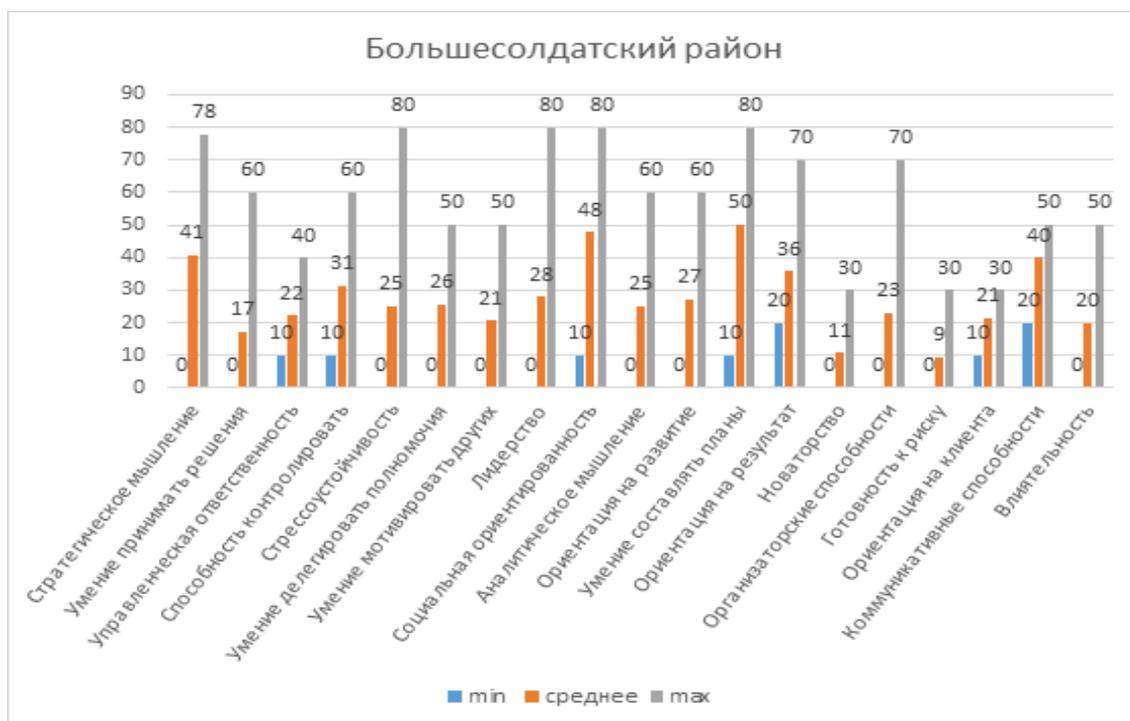
Ниже приведены графики, отражающие положение дел в представленных районах.

Оценки руководителей в образовательной сфере в муниципалитетах

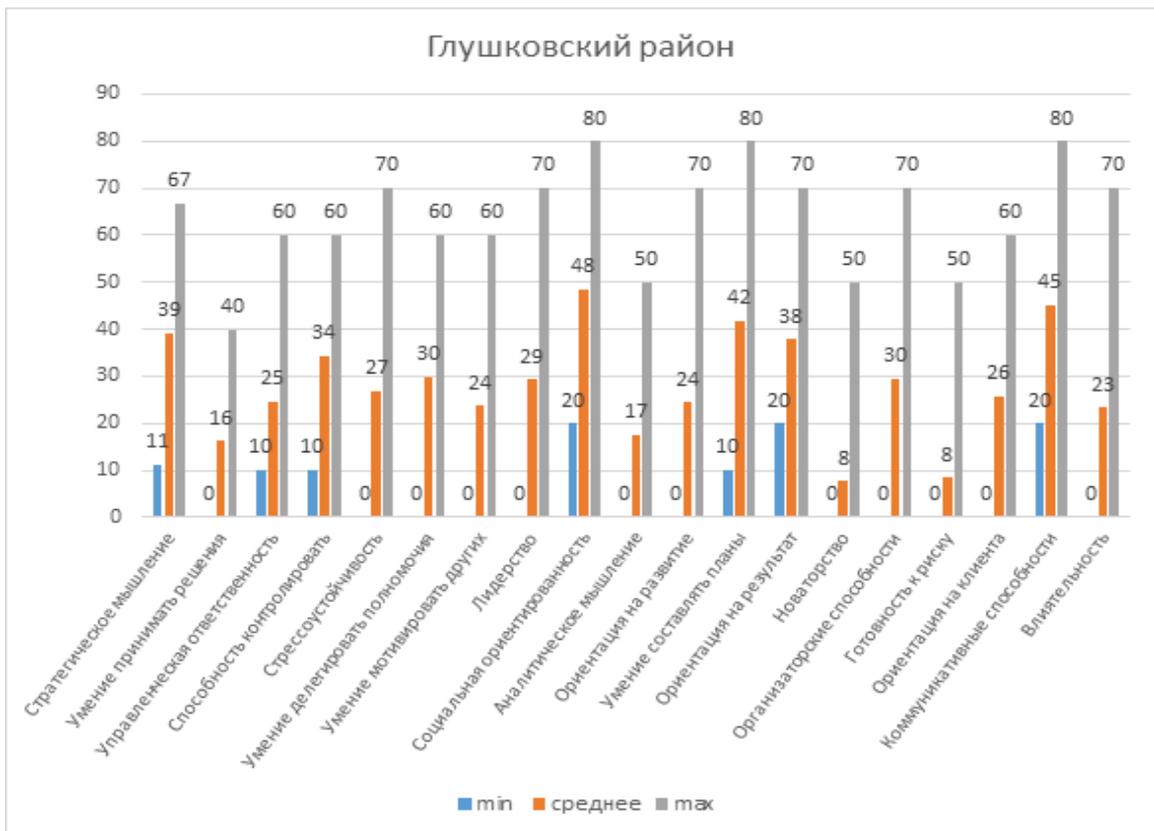


В группе Беловского района управленческие компетенции на 87% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Все компетенции, приведенные в профиле имеют высокие средние, кроме “Способности контролировать” - среднее 32, при ожидаемом среднем 35. Разница невелика, но тем не менее “Умение контролировать” в группе требует особого внимания, усиления. Кроме того, компетенция “Способность контролировать”

связана с такими компетенциям как “Аналитическое мышление”, “Умение принимать решение”, которые находятся в слабой зоне. Таким образом усиливая контроль за ситуацией, сотрудники могут повысить управленческий уровень перечисленных компетенций, связанных с Умением контролировать.



В группе Большесолдатского района (14 человек) управленческие компетенции на 86% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Все компетенции, приведенные в профиле, имеют высокие средние, кроме “Способности контролировать” - среднее 31, при ожидаемом среднем 35. Повышение уровня выраженности “Способности контролировать” будет способствовать повышению качества управленческих решений в целом.



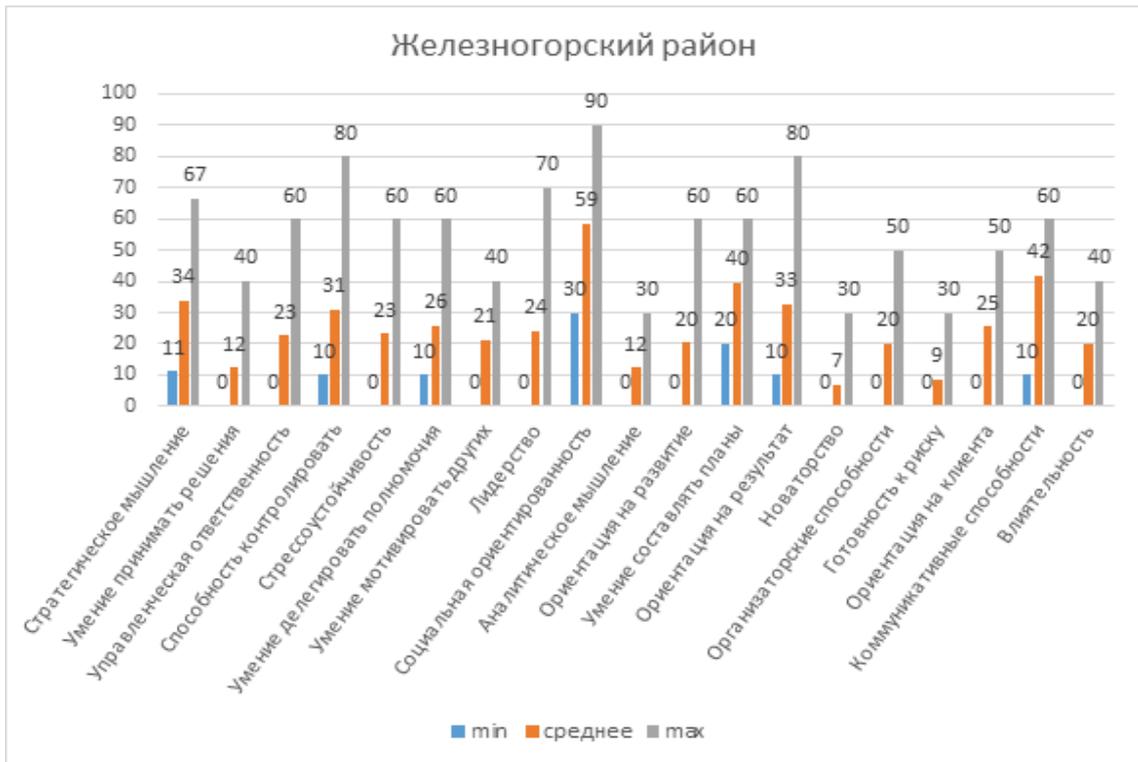
В группе Глушковского района (43 человека) управленческие компетенции на 90% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Все компетенции, приведенные в профиле имеют высокие средние, кроме “Способности контролировать” - среднее 34, при ожидаемом среднем 35. Повышение уровня выраженности “Способности контролировать” будет способствовать повышению качества управленческих решений в целом.



В группе Горшеченского района (19 человек) управленческие компетенции на 83% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Все компетенции, приведенные в профиле, имеют высокие средние, кроме «Ориентации на результат» - среднее 29, при ожидаемом среднем 35. Компетенция «Ориентация на результат» связана с Умением мотивировать других, Влиятельностью. И повышая уровень выраженности Ориентации на результат, повышаются и связанные с ней компетенции.

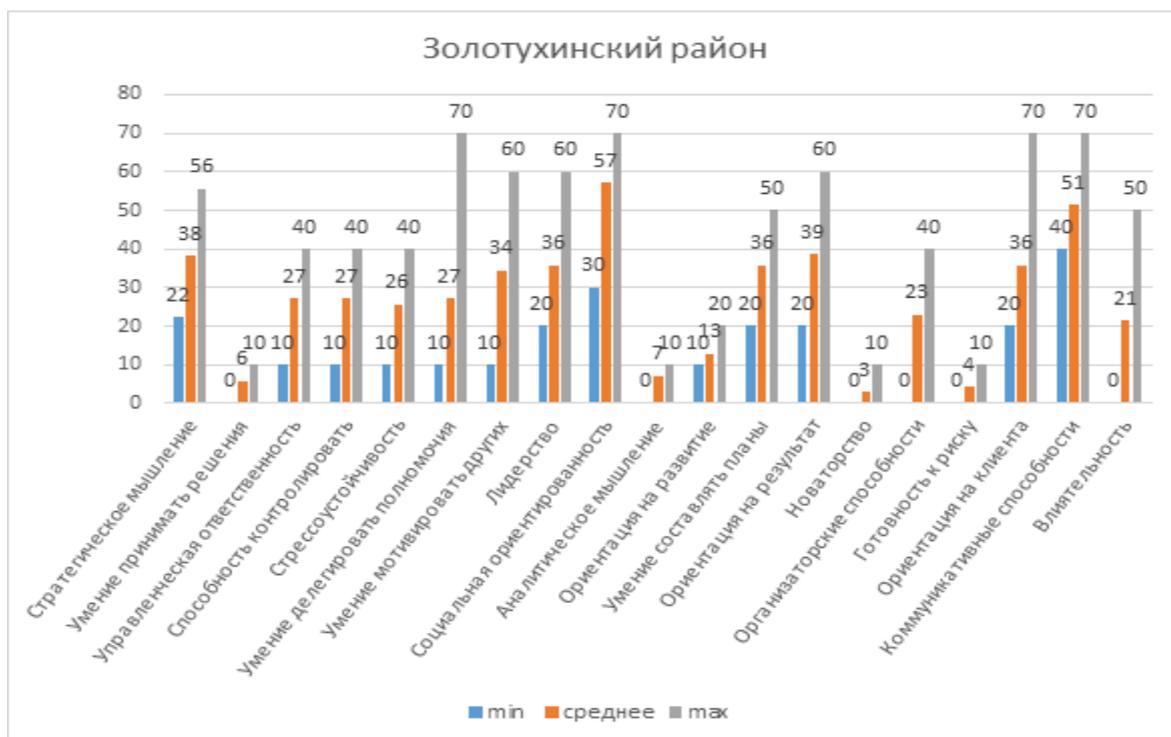


В группе Дмитриевского района (30 человек) управленческие компетенции на 85% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Две компетенции, приведенные в профиле, имеют значения ниже желательных. Это «Ориентации на результат» - среднее 33 при ожидаемом среднем 35 и «Способность контролировать» - среднее 33 при ожидаемом 35. Повысив требовательность к этим компетенциям, можно повысить Влиятельность и качество Управленческих решений руководителей. Важно учитывать, что потенциал представленной группы, т.к. он выше среднего (1267 при предельном значении 1500). (см. Рис.2 ниже - стр.56)

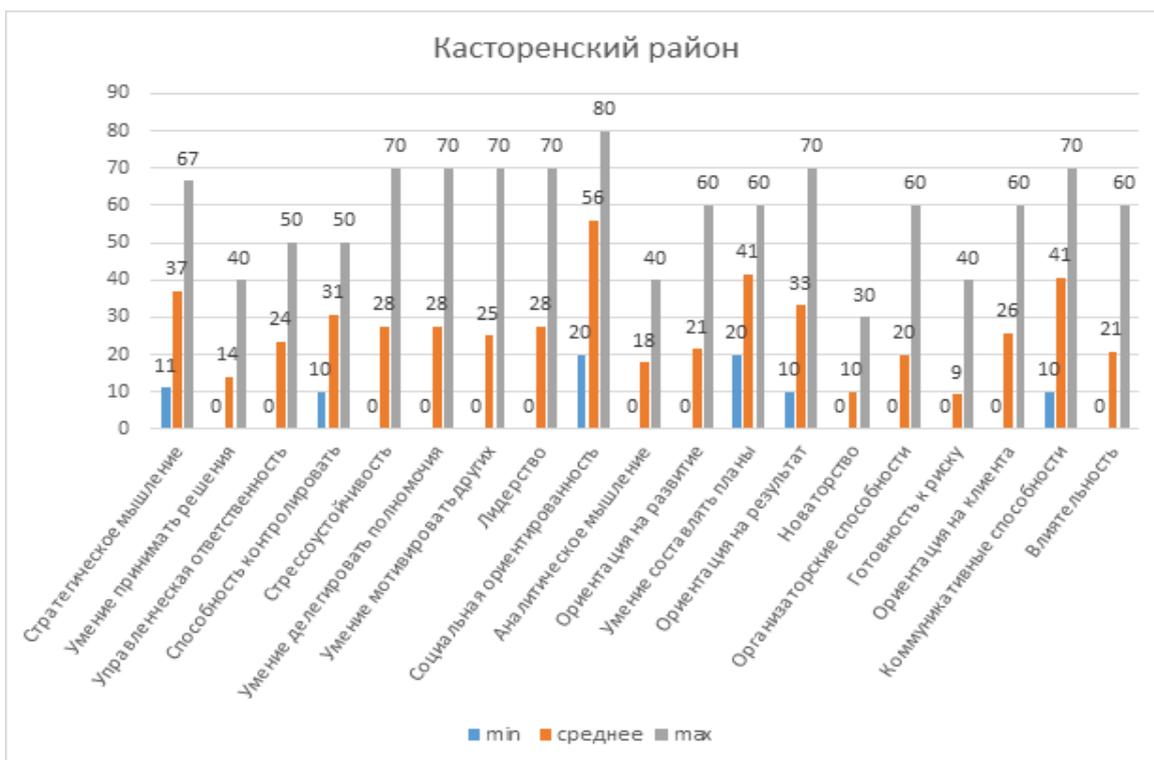


В группе Железногорского района (22 человека) управленческие компетенции на 82% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). И только 3 компетенции в зоне ожидаемых значений. Это: Социальная ориентированность, Умение составлять планы, Коммуникативные способности. При средних ниже ожидаемых значений у Компетенций: Ориентация на результат - 33, Способность контролировать - 31, Стратегическое мышление - 34 при ожидаемых 35. Потенциал группы средний (1057 при верхней границе средних значений 1222 - см. Рис 2. на стр 55)

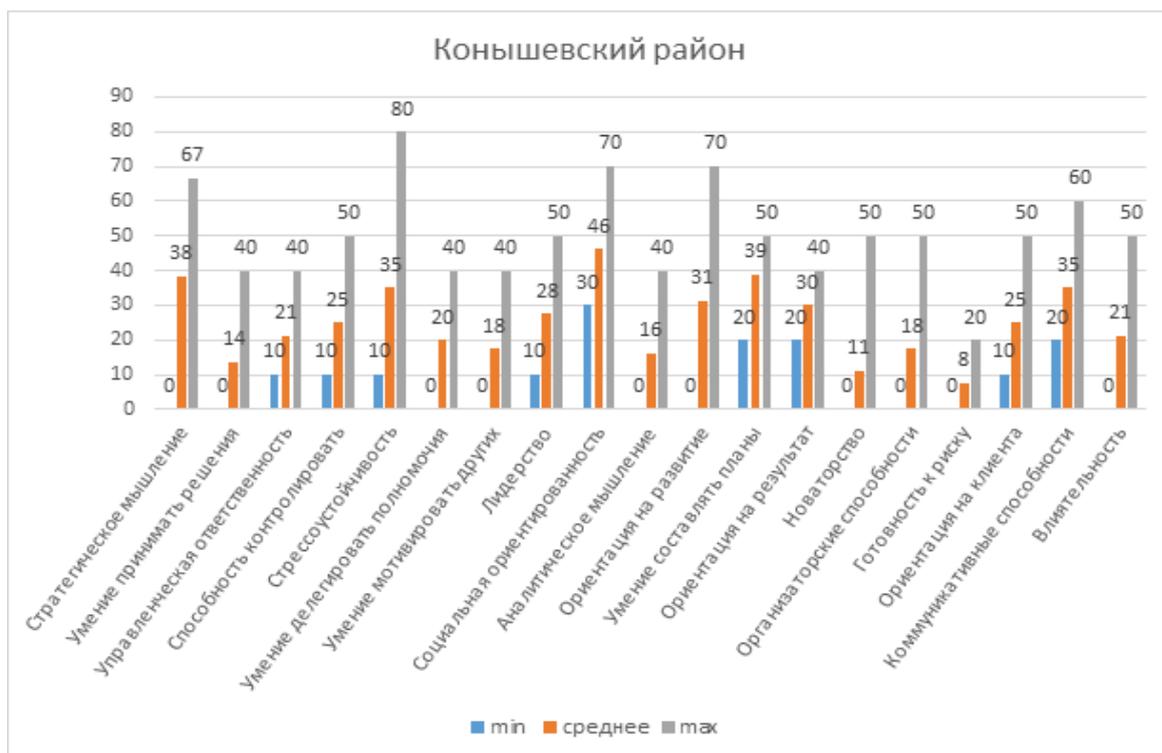
Ситуация напоминает формальное отношение к делу: потенциал есть, но не используется. Может быть, нужна зажигалка: идея, цель, человек.



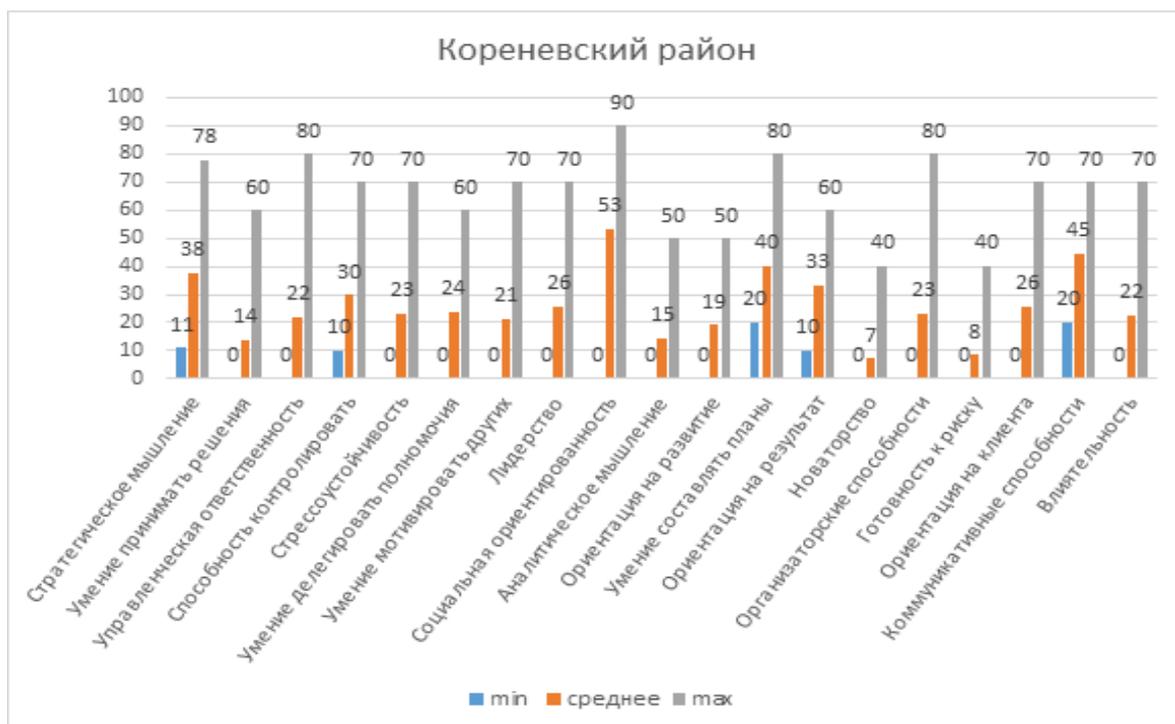
В группе Золотухинского района (7 человек) управленческие компетенции на 80% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Все компетенции, приведенные в профиле, имеют высокие средние, кроме “Способности контролировать” - среднее 27 при ожидаемом среднем 35. Потенциал представленной группы слабый. Работают фактически на пределе возможного.



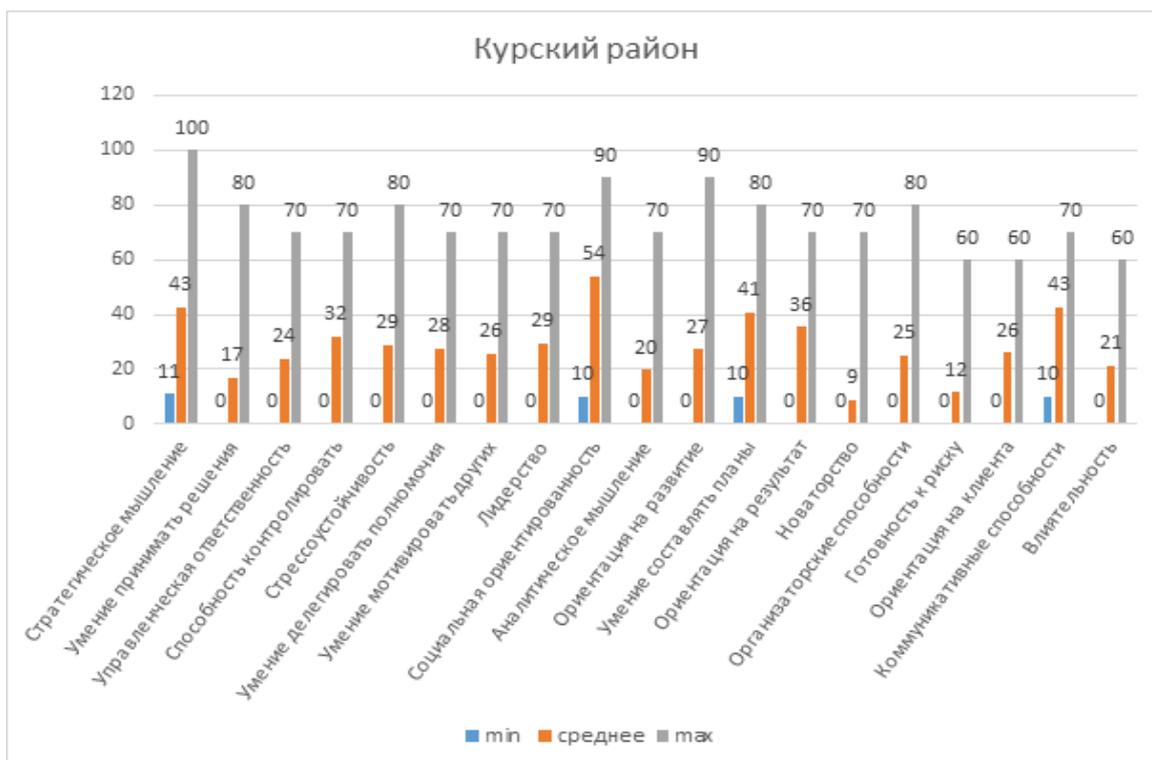
В группе Касторенского района (28 человек) управленческие компетенции на 83% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Две компетенции, приведенные в профиле, имеют значения ниже желательных, это “Ориентации на результат” - среднее 33 при ожидаемом среднем 35 и “Способность контролировать” - среднее 31 при ожидаемом 35. Повысив требовательность к этим компетенциям, можно повысить Влиятельность и качество Управленческих решений руководителей. Потенциал представленной группы средний.



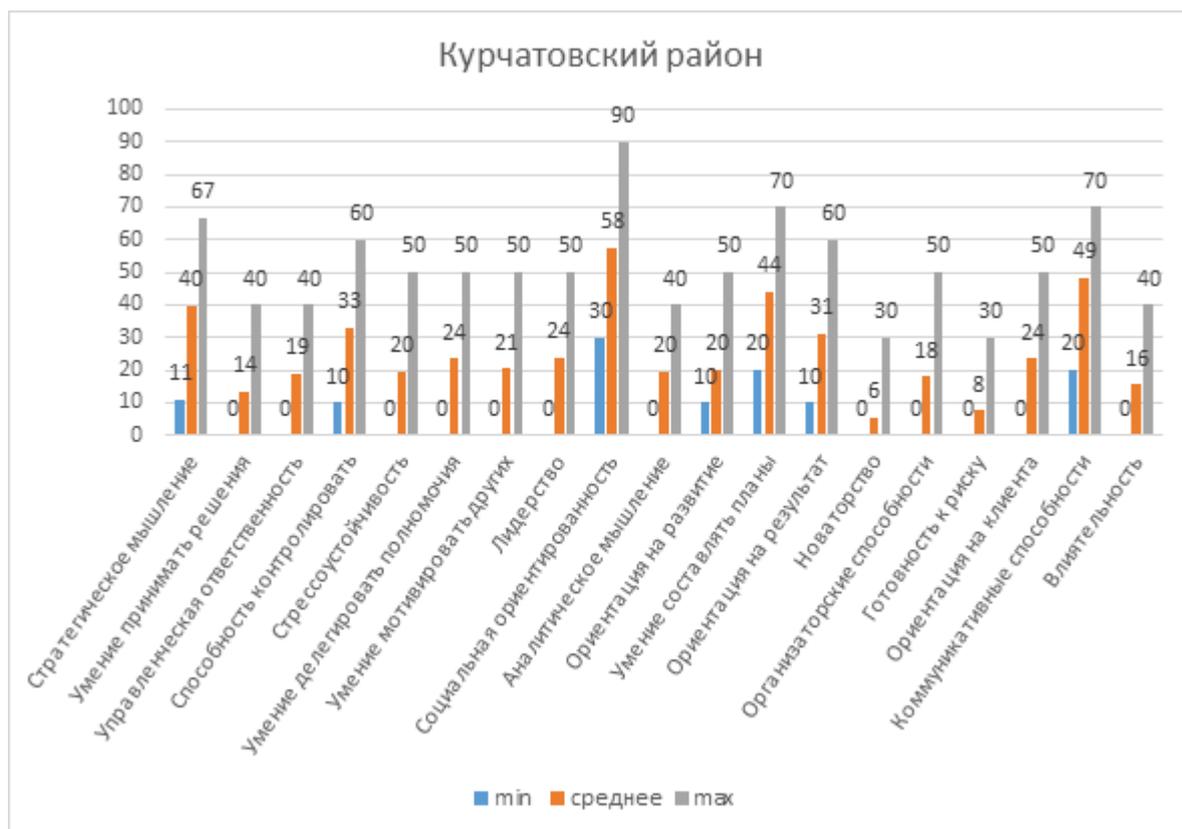
В группе Коньшевского района (8 человек) управленческие компетенции на 74% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Две компетенции, приведенные в профиле имеют значения ниже желательных. Это “Ориентации на результат” - среднее 30 при ожидаемом среднем 35 и “Способность контролировать”- среднее 25 при ожидаемом 35. Повысив требовательность к этим компетенциям, можно повысить Влиятельность и качество Управленческих решений руководителей. Потенциал представленной группы низкий. Работают на пределе своих возможностей.



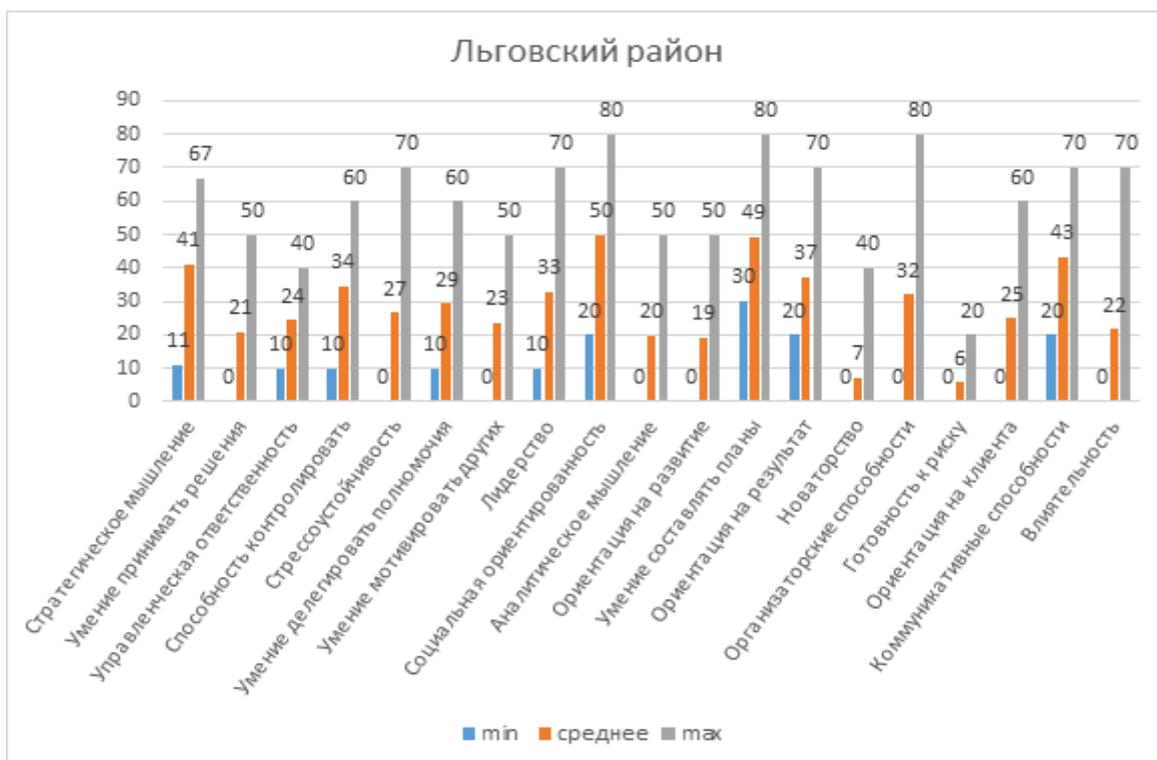
В группе Коренеевского района (70 человек) управленческие компетенции на 82% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Две компетенции, приведенные в профиле, имеют значения ниже желательны. Это “Ориентация на результат” - среднее 33 при ожидаемом среднем 35 и “Способность контролировать” - среднее 30 при ожидаемом 35. Повысив требовательность к этим компетенциям, можно повысить Влиятельность и качество Управленческих решений руководителей. Потенциал представленной группы высокий (1258 при предельных 1500).



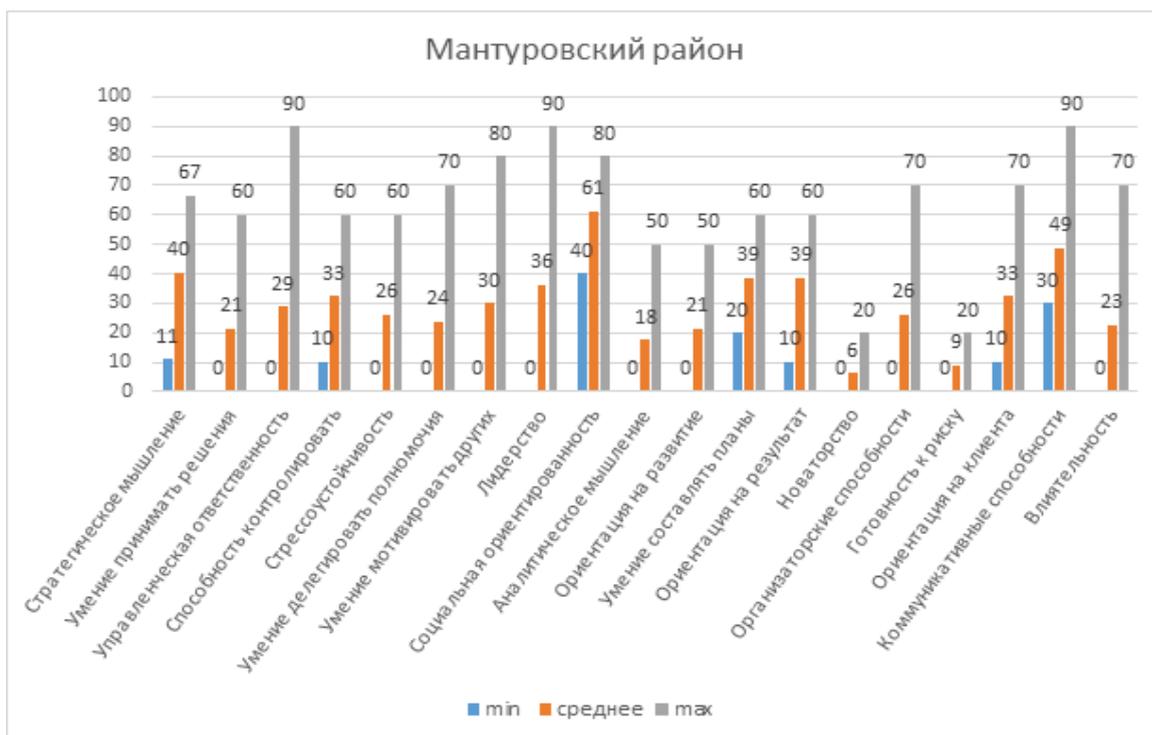
В группе Курского района (97 человек) управленческие компетенции на 90% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Все компетенции, приведенные в профиле, имеют высокие средние, кроме “Способности контролировать” - среднее 32, при ожидаемом среднем 35. Повышение уровня выраженности “Способности контролировать” будет способствовать как повышению качества управленческих решений, так и укреплению системы образования в целом. Потенциал группы высокий (1410 и предельных 1500). Можно использовать для пилотных проектов по проведению полезных изменений в сфере образования.



В группе Курчатовского района (20 человек) управленческие компетенции на 83% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Две компетенции, приведенные в профиле, имеют значения ниже желательных. Это “Ориентация на результат” - среднее 31 при ожидаемом среднем 35 и “Способность контролировать” - среднее 33 при ожидаемом 35. Повысив требовательность к этим компетенциям, можно повысить Управленческую ответственность и Влиятельность, качество Управленческих решений и Организаторские способности руководителей. Потенциал представленной группы средний (987).



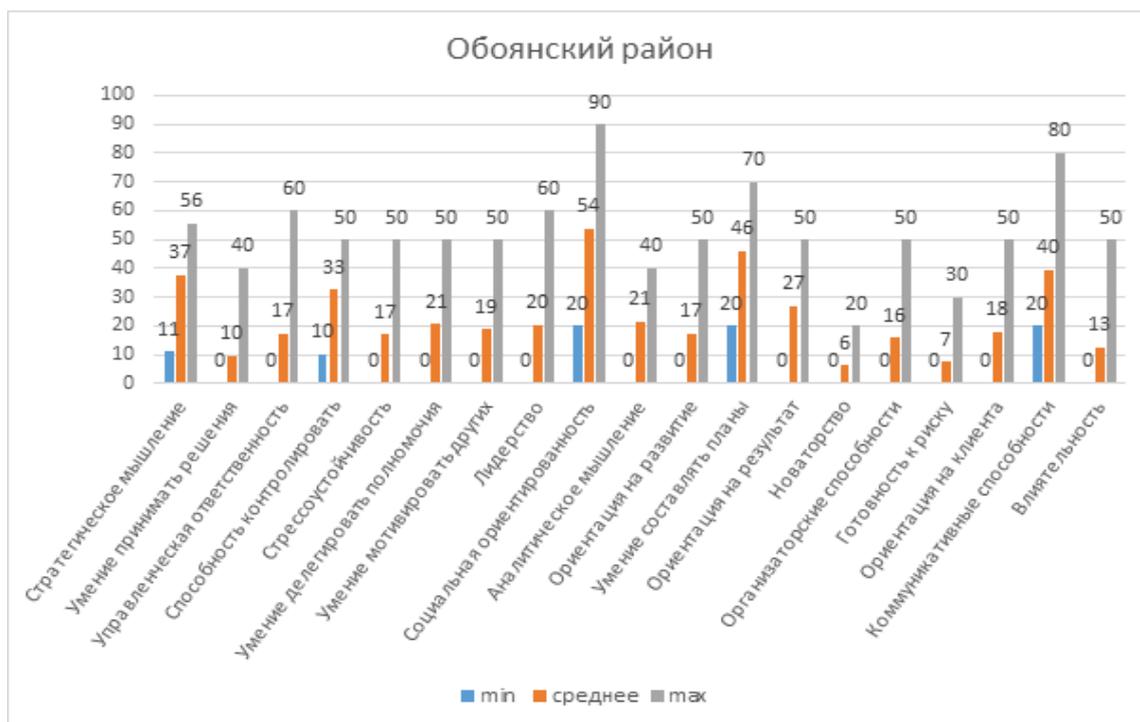
В группе Львовского района (29 человек) управленческие компетенции на 92% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Все компетенции, приведенные в профиле, имеют высокие средние, кроме “Способности контролировать” - среднее 34, при ожидаемом среднем 35. Разница против ожидаемого небольшая, и поэтому полезно обратить на развитие именно этой компетенции большее внимание, систематизировать процесс контроля, что позволит в свою очередь повысить качество Управленческих решений. Потенциал группы в пределах средних значений (1137)



В группе Мантуровского района (8 человек) управленческие компетенции на 88% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Все компетенции, приведенные в профиле, имеют высокие средние, кроме “Способности контролировать” - среднее 33, при ожидаемом среднем 35. Ситуация распространённая, но обращающая на себя внимание ещё и тем, что Контроль - это одна из базовых функций управления. Исполнительность в группе высокая. Потенциал группы в пределах средних значений (1217)



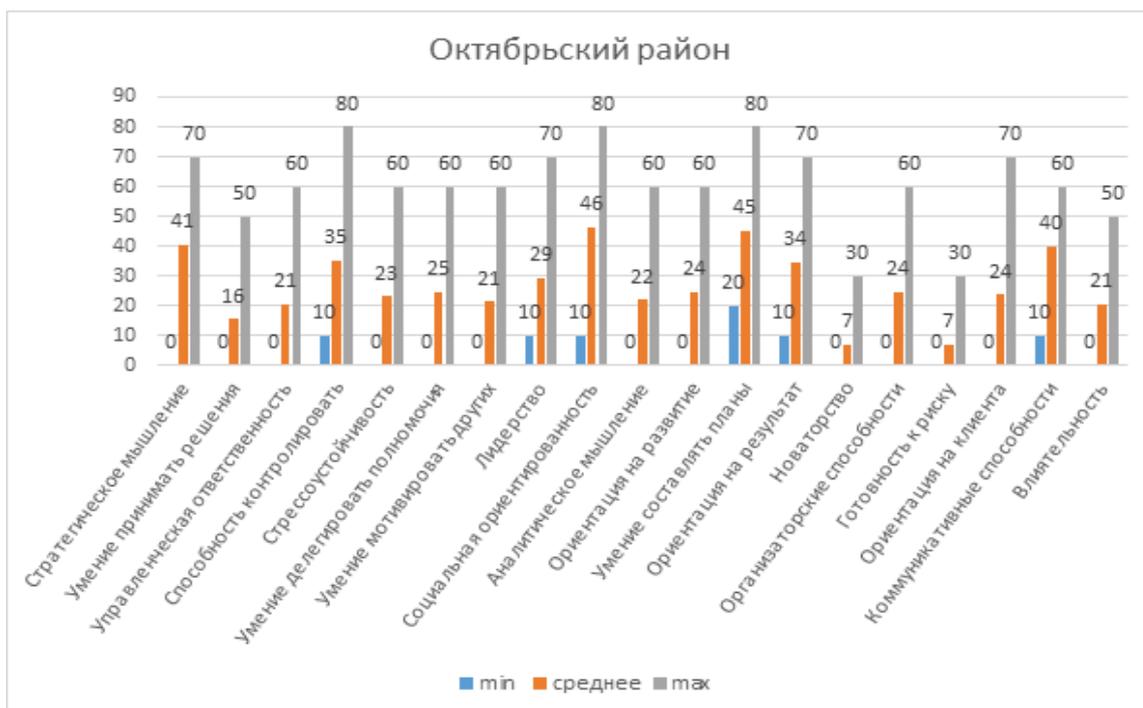
В группе Медвенского района (28 человек) управленческие компетенции на 90% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Все компетенции, приведенные в профиле, имеют высокие средние, кроме “Способности контролировать” - среднее 34, при ожидаемом среднем 35. Развитие компетенции “Способность контролировать” не только может повысить качество Управленческих решений (16), но и Влиятельность (16) руководителей. Потенциал группы выше средних значений (1227, при том, что верхняя граница средних 1222 - см. Рис.2 на стр 56). Это означает, что здесь есть энергия к росту, к изменениям.



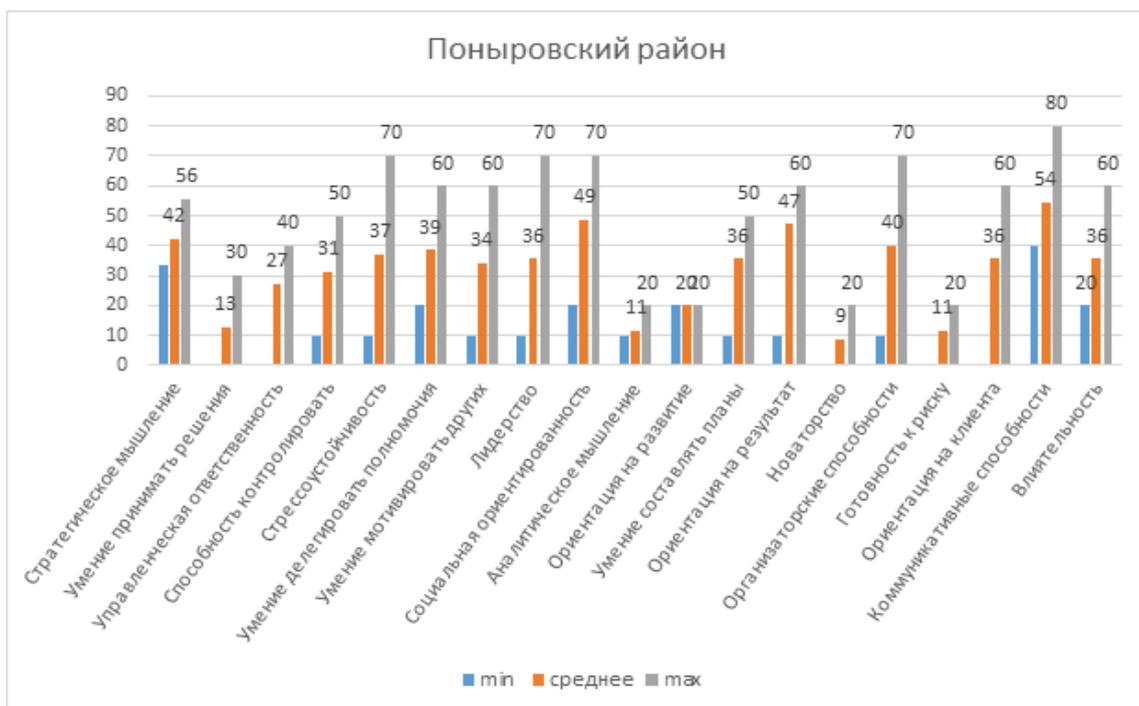
В группе Обоянского района (27 человек) управленческие компетенции на 79% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Две компетенции, приведенные в профиле, имеют значения ниже желательных, это “Ориентации на результат” - среднее 27 при ожидаемом среднем 35 и “Способность контролировать” - среднее 33 при ожидаемом 35. Кроме того, в группе 9 слабо выраженных компетенций из зоны значений “ниже среднего” (меньше 20):

- умение принимать решения
- управленческая ответственность
- стрессоустойчивость
- умение мотивировать других
- ориентация на развитие
- организаторские способности
- готовность к риску
- ориентация на клиента
- влиятельность

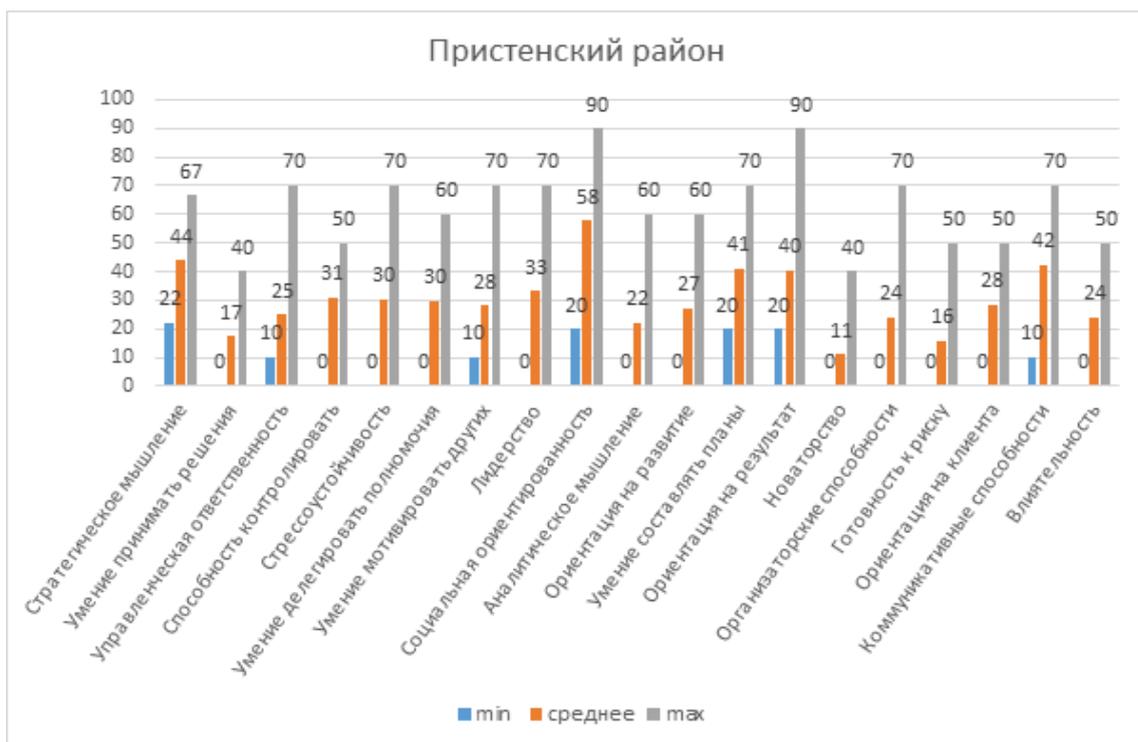
И остальные компетенции не намного превышают средние значения. В таком случае целесообразно влияние “свежей, молодой силы”. Потенциал представленной группы средний (996, ближе к нижней границе средних 946).



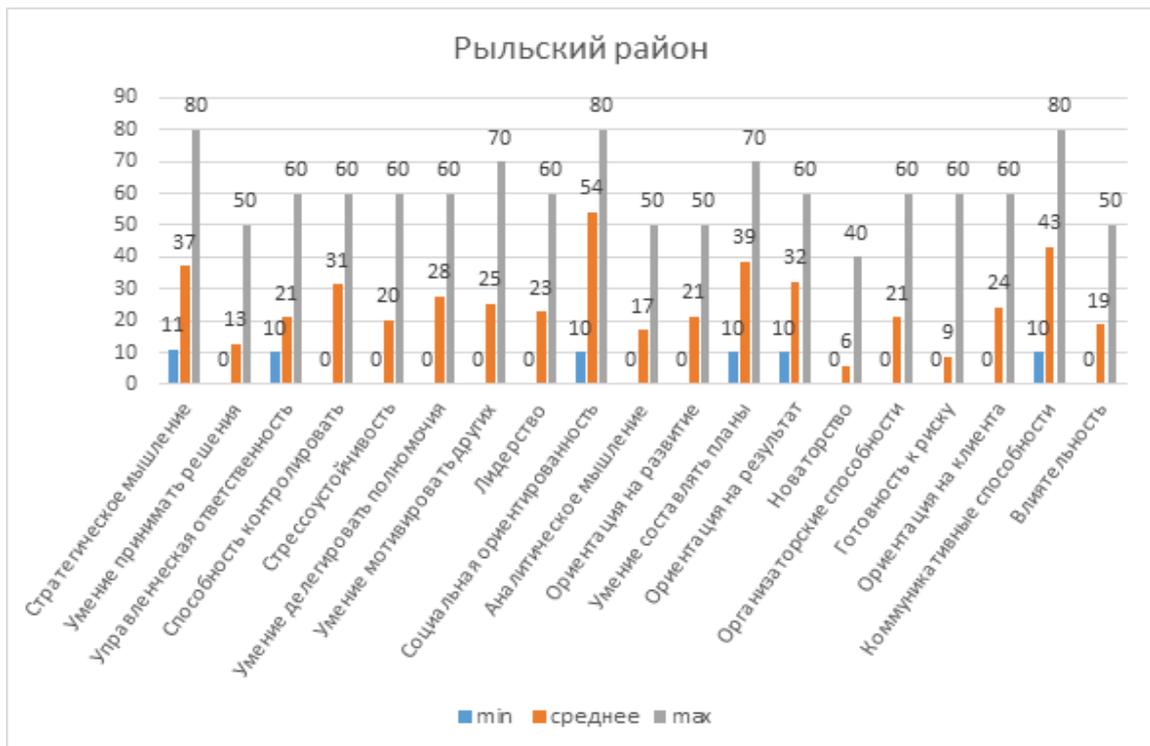
В группе Октябрьского района (29 человек) управленческие компетенции на 90% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Компетенция “Ориентация на результат” - среднее 34 при ожидаемом среднем 35. Фокусируясь на развитии компетенции “Ориентация на результат”, можно повысить уровень выраженности компетенции “Умение мотивировать других”, которая является базовой в процессе управления. Потенциал представленной группы средний (1160).



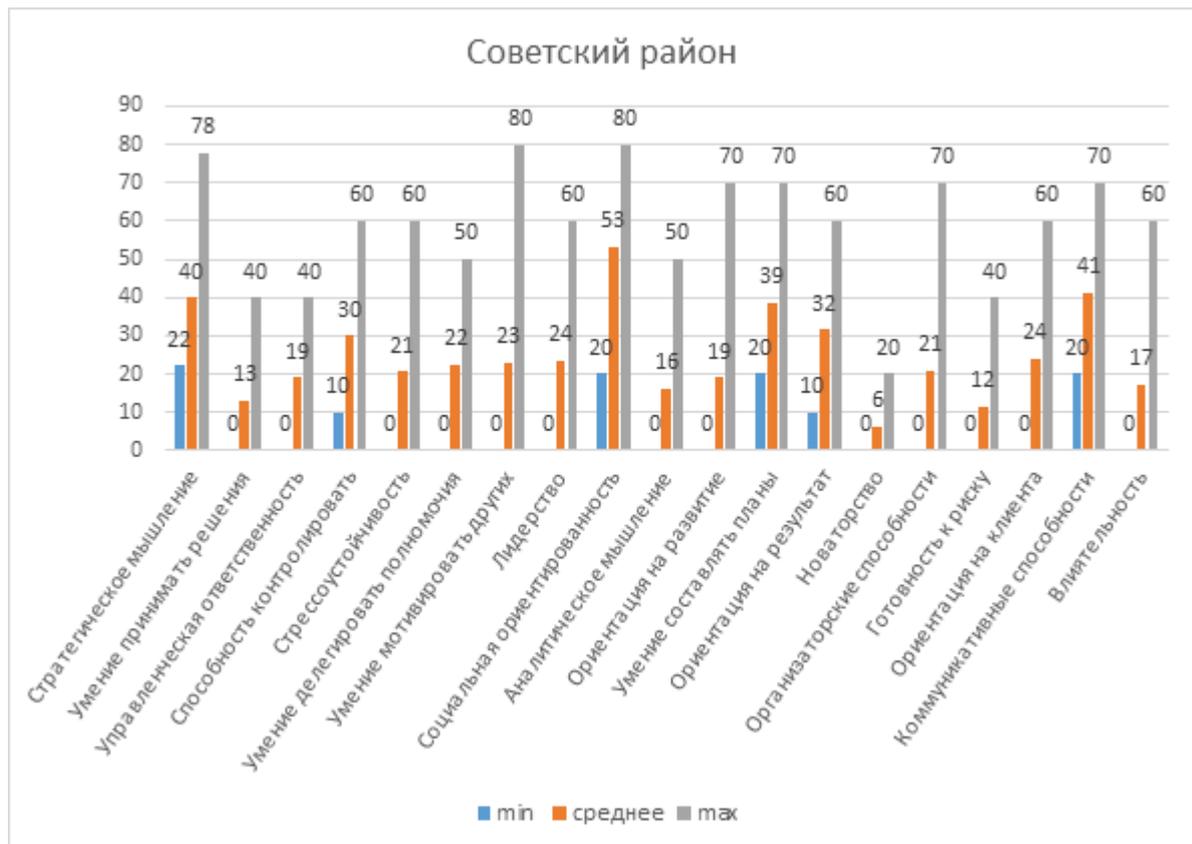
В группе Поныровского района (7 человек) управленческие компетенции на 86% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Все компетенции, приведенные в профиле, имеют высокие средние значения, кроме “Способности контролировать” - среднее 31, при ожидаемом среднем 35. Группа сильная, активная, по сумме средних значений первая в рейтинге. При этом потенциал средний (996). Развитие компетенций, привлечение к решению перспективных задач, разработки стратегии, может стимулировать системное улучшение организационной ситуации.



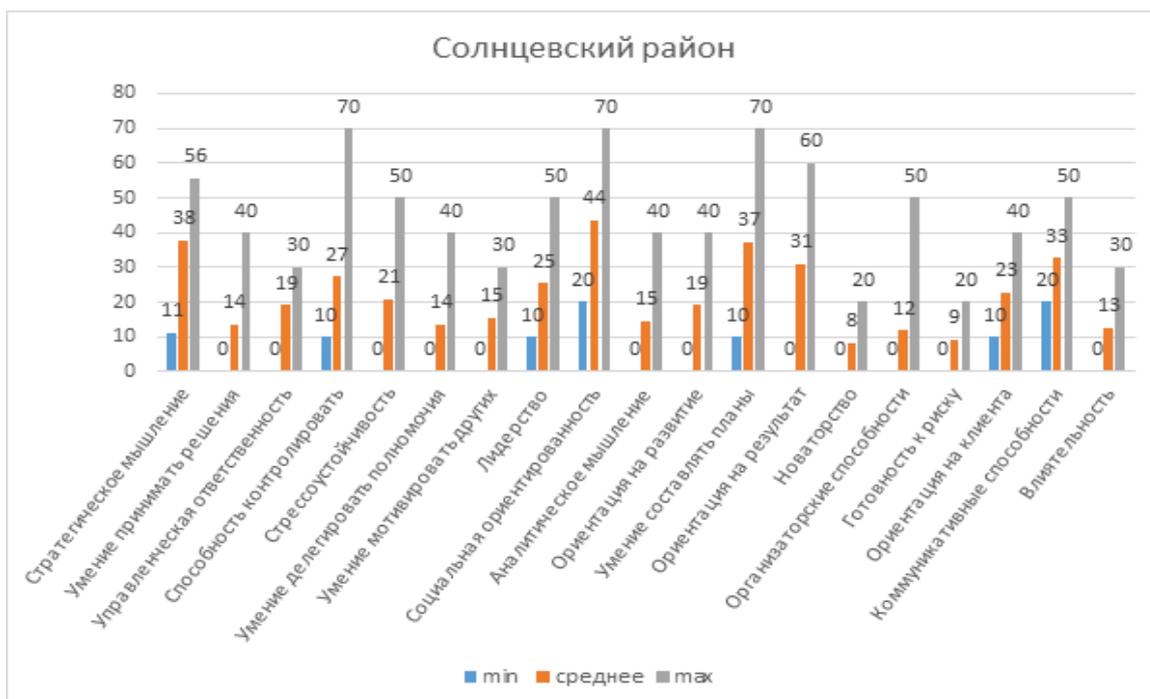
В группе Пристенского района (26 человек) управленческие компетенции на 86% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Все компетенции, приведенные в профиле, имеют высокие средние, кроме “Способности контролировать” - среднее 31 при ожидаемом среднем 35. При этом группа сильная, по суммарным средним занимает второе место в рейтинге. Потенциал средний (1127 - см. Рис.2 на стр. 57). Это говорит о том, что потенциал есть!



В группе Рыльского района (48 человек) управленческие компетенции на 82% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Все компетенции, приведенные в профиле, имеют высокие средние, кроме двух: “Способность контролировать” - среднее 31, при ожидаемом среднем 35 и “Ориентация на результат” - среднее 32, при ожидаемом среднем 35. Потенциал группы в пределах средних значений (1160). Т.е. развитие компетенций может привести к ощутимым качественным изменениям.

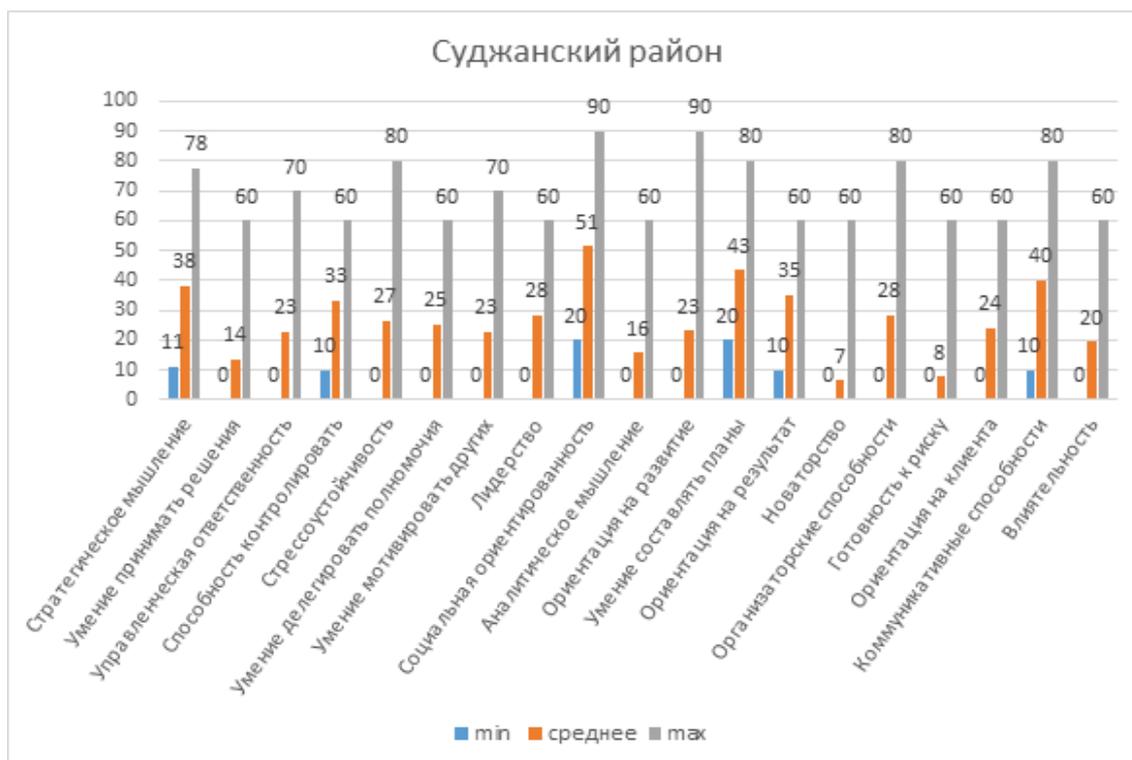


В группе Советского района (33 человека) управленческие компетенции на 81% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3) . Все компетенции, приведенные в профиле, имеют высокие средние, кроме двух: “Способность контролировать” - среднее 30, при ожидаемом среднем 35 и “Ориентация на результат” - среднее 32, при ожидаемом среднем 35. Потенциал группы в пределах средних значений (1118). Развитие указанных компетенций может повысить качество Управленческих решений и Влиятельность, что в целом улучшит управленческую ситуацию.

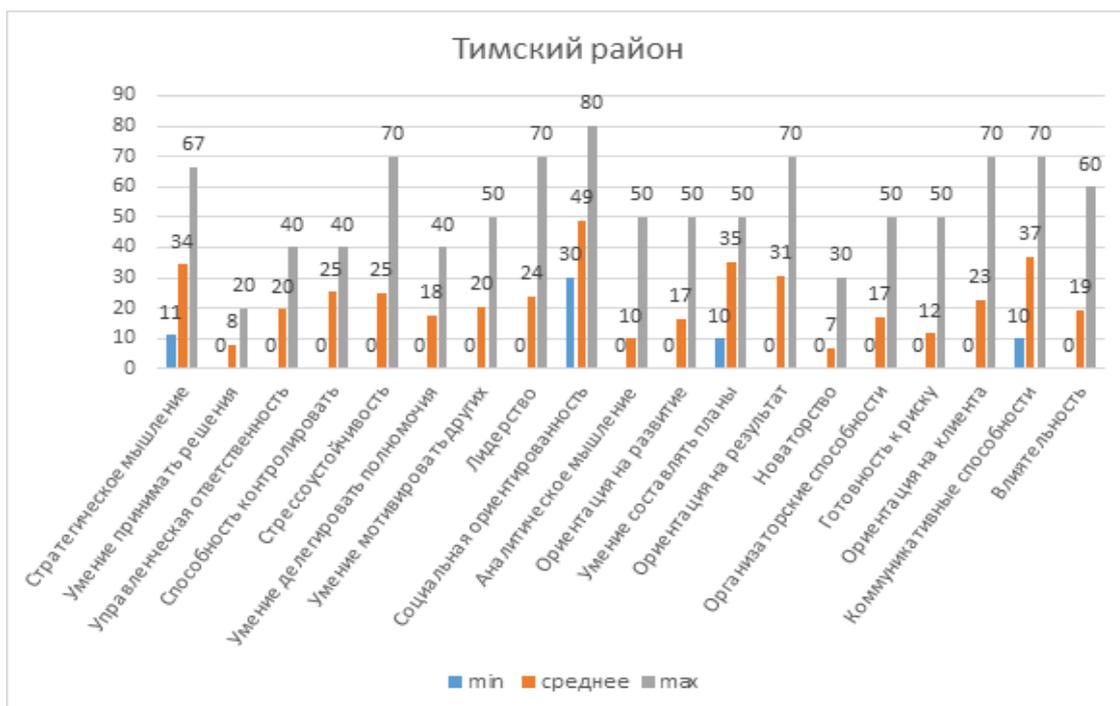


В группе Солнцевского района (11 человек) управленческие компетенции на 77% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Все компетенции, приведенные в профиле, имеют высокие средние, кроме двух: “Способность контролировать” - среднее 27, при ожидаемом среднем 35 и “Ориентация на результат” - среднее 31, при ожидаемом среднем 35. При этом потенциал группы низкий (856, нижняя граница средних 946). Работают на пределе. Занимают предпоследний рейтинг (32) по средним значениям.

Может быть группа слишком малочисленная, а может нужно ввести внешнее управление из кадрового резерва?



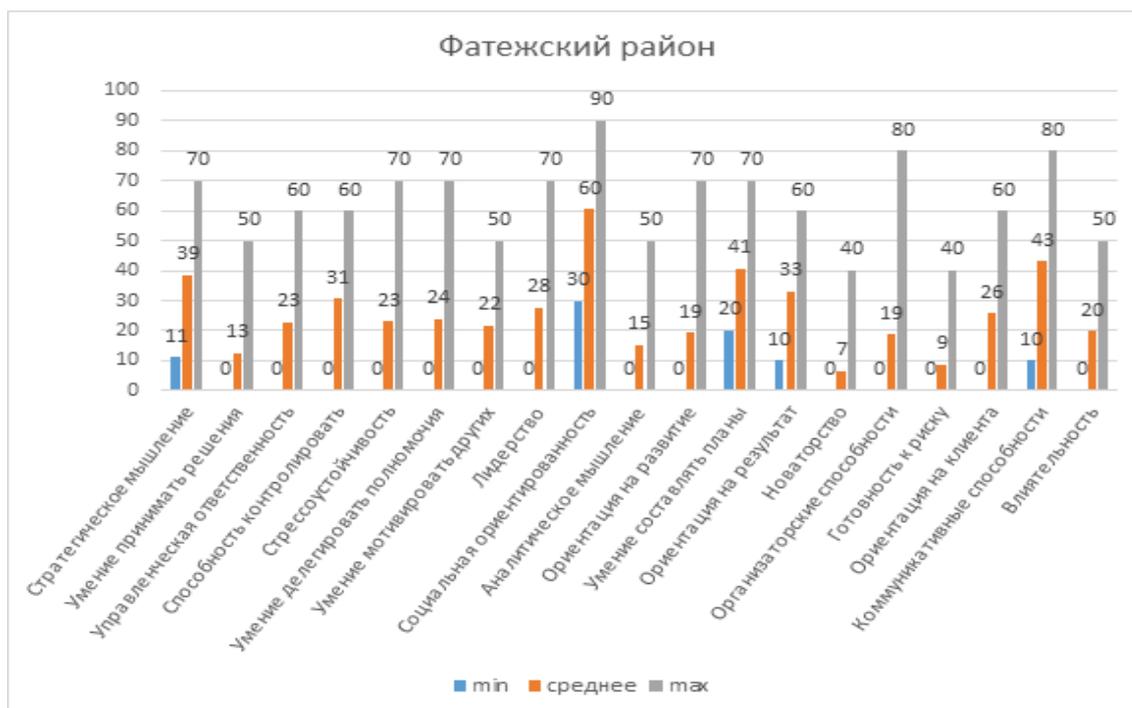
В группе Суджанского района (60 человек) управленческие компетенции на 86% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Все компетенции, приведенные в профиле, имеют высокие средние значения, кроме “Способности контролировать” - среднее 31, при ожидаемом среднем 35. Группа средняя, но может больше, т.к. имеет высокий потенциал (1318 при максимуме 1500). Может быть источником резерва для решения стратегических, важных задач или участниками инновационных проектов, пробуя и внедряя изменения, развиваясь таким образом на практике, совершенствуя компетенцию Контроля.



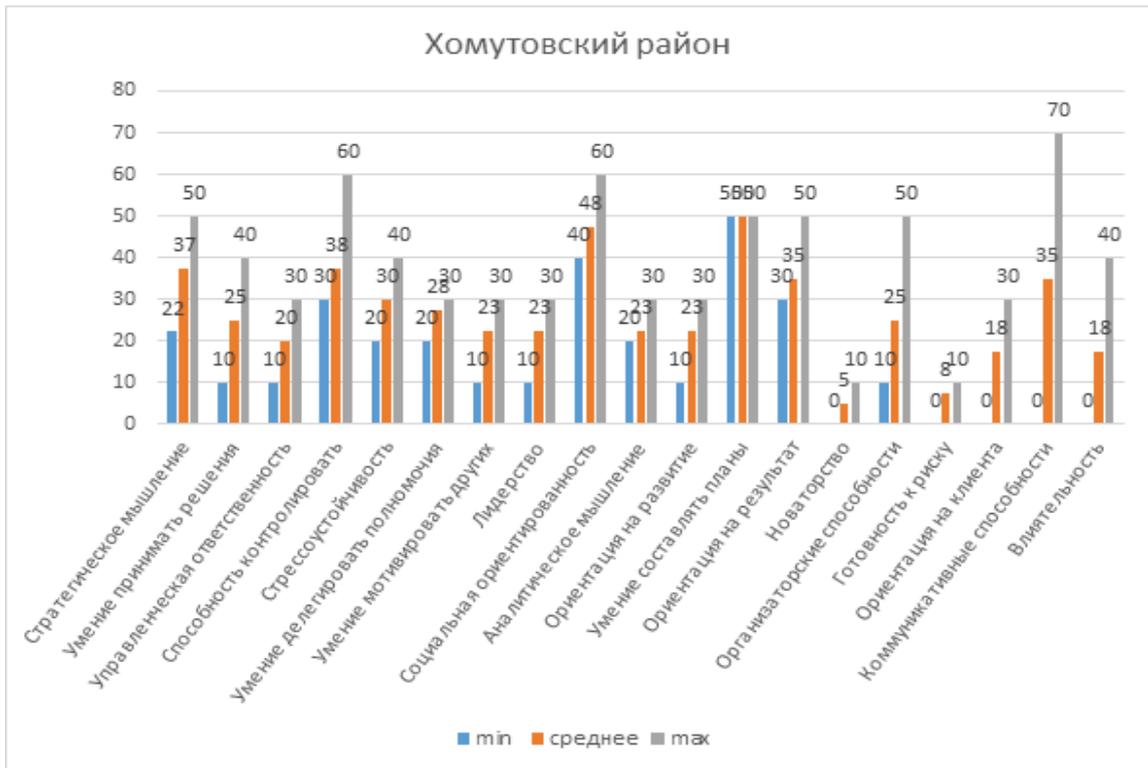
В группе Тимского района (22 человека) управленческие компетенции на 82% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3) . И только 3 компетенции в зоне ожидаемых значений. Это: Социальная ориентированность, Умение составлять планы, Коммуникативные способности. При средних ниже ожидаемых значений у компетенций: Ориентация на результат - 33, Способность контролировать - 31, Стратегическое мышление - 34. Потенциал группы низкий (897 при нижней границе среднего 946). При этом в слабой зоне выраженности 8 компетенций:

- Умение принимать решения (8)
- умение делегировать полномочия(18)
- Аналитическое мышление(10)
- Ориентация на развитие(17)
- Новаторство(7)
- Организаторские способности (17)
- Готовность к риску(12)
- Влиятельность(19)

Актуальная тема: программа развития кадрового потенциала.



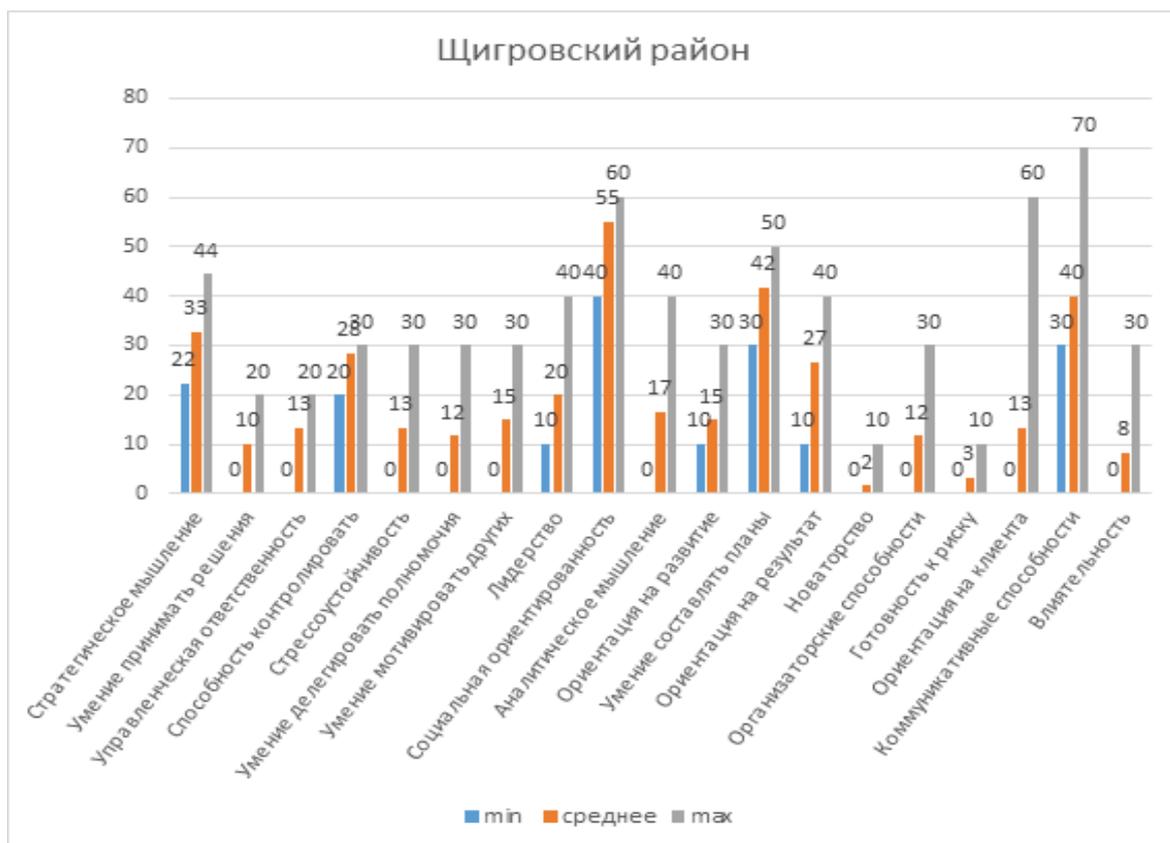
В группе Фатежского района (47 человек) управленческие компетенции на 83% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Все компетенции, приведенные в профиле, имеют высокие средние, кроме двух: “Способность контролировать” - среднее 31, при ожидаемом среднем 35 и “Ориентация на результат” - среднее 33, при ожидаемом среднем 35. Потенциал группы в пределах средних значений (1140). Развитие указанных компетенций может повысить и качество Управленческих решений, и Влиятельность, и Мотивацию других, что в целом улучшит управленческую ситуацию, сделает ее более сбалансированной..



В группе Хомутовского района всего 4 человека, но каких! Управленческие компетенции в группе на 100% соответствуют ожидаемым значениям компетентностного профиля руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Все компетенции, приведенные в профиле, имеют высокие средние значения: 35 и выше. По сумме средних значений всего спектра управленческих компетенций, приведенных в Разделе 1, группа занимает 14 место в рейтинге. Однако потенциал группы низкий (740 при нижней границе средней зоны 946) Можно предположить, что сотрудники в группе работают на пределе, нужны свежие вливания.



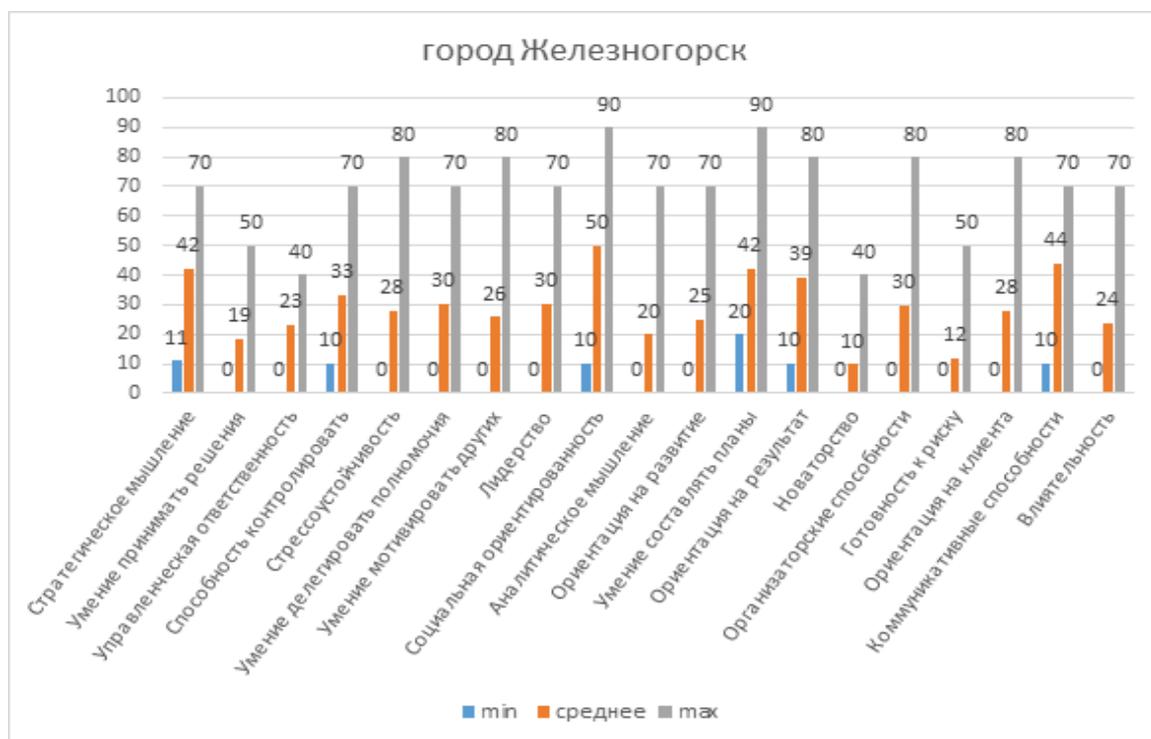
В группе Черемисиновского района (9 человек) управленческие компетенции на 82% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Все компетенции, приведенные в профиле, имеют высокие средние значения, кроме “Способности контролировать” - среднее 28, при ожидаемом среднем 35. Группа средняя, потенциал средний (1150). Т.е. потенциал есть и развитие компетенции “Способность контролировать” на системной основе, т.е. в связке с сопутствующими Умением принимать решения, Управленческой ответственностью и пр. может улучшить кадровую ситуацию.



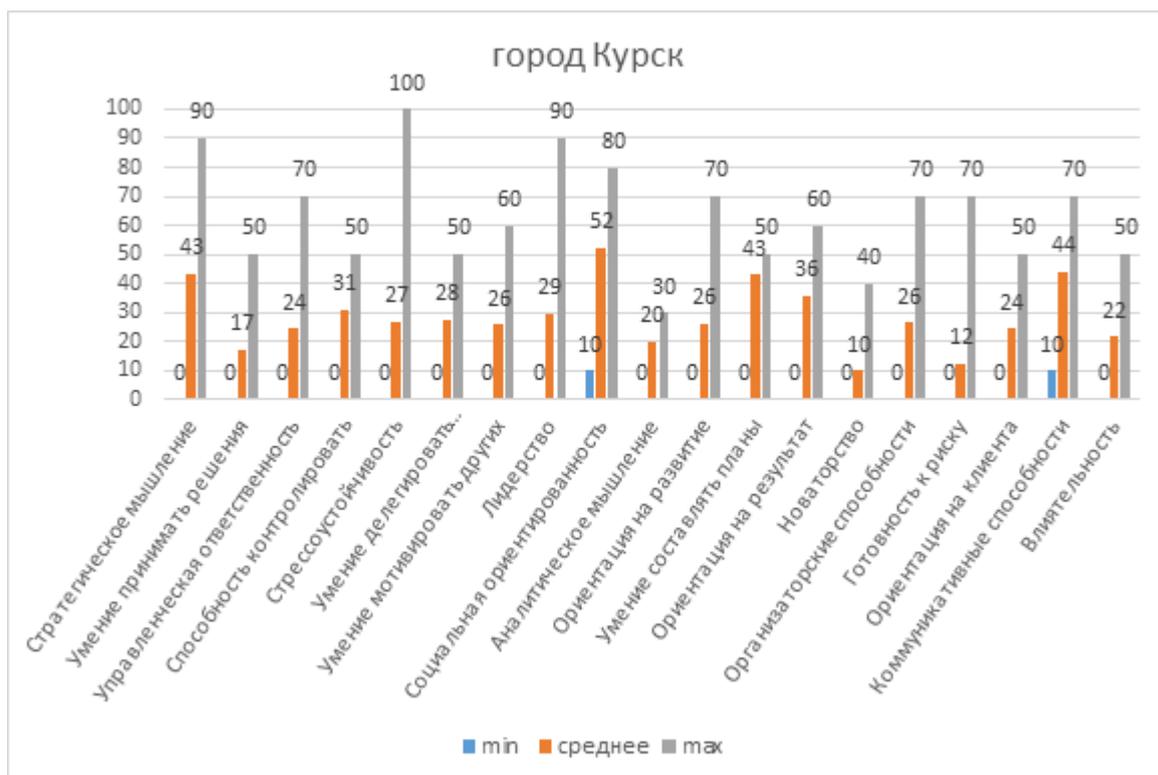
В группе Щигровского района (6 человек) управленческие компетенции на 75% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). И только 3 компетенции в зоне ожидаемых значений. Это: Социальная ориентированность, Умение составлять планы, Коммуникативные способности. При средних ниже ожидаемых значений у компетенций: Ориентация на результат-27, Способность контролировать-28, Стратегическое мышление-33. Потенциал группы низкий (674 при нижней границе среднего 946). При этом в слабой зоне выраженности 13 из 19 управленческих компетенций в списке Раздела 1:

- Умение принимать решения (10)
- умение делегировать полномочия(13)
- стрессоустойчивость (13)
- умение делегировать полномочия (12)
- умение мотивировать других(15)
- Лидерство (10)
- Аналитическое мышление(17)
- Ориентация на развитие(15)
- Новаторство(2)
- Организаторские способности (12)
- Готовность к риску(3)
- ориентация на клиента (13)
- Влиятельность(8)

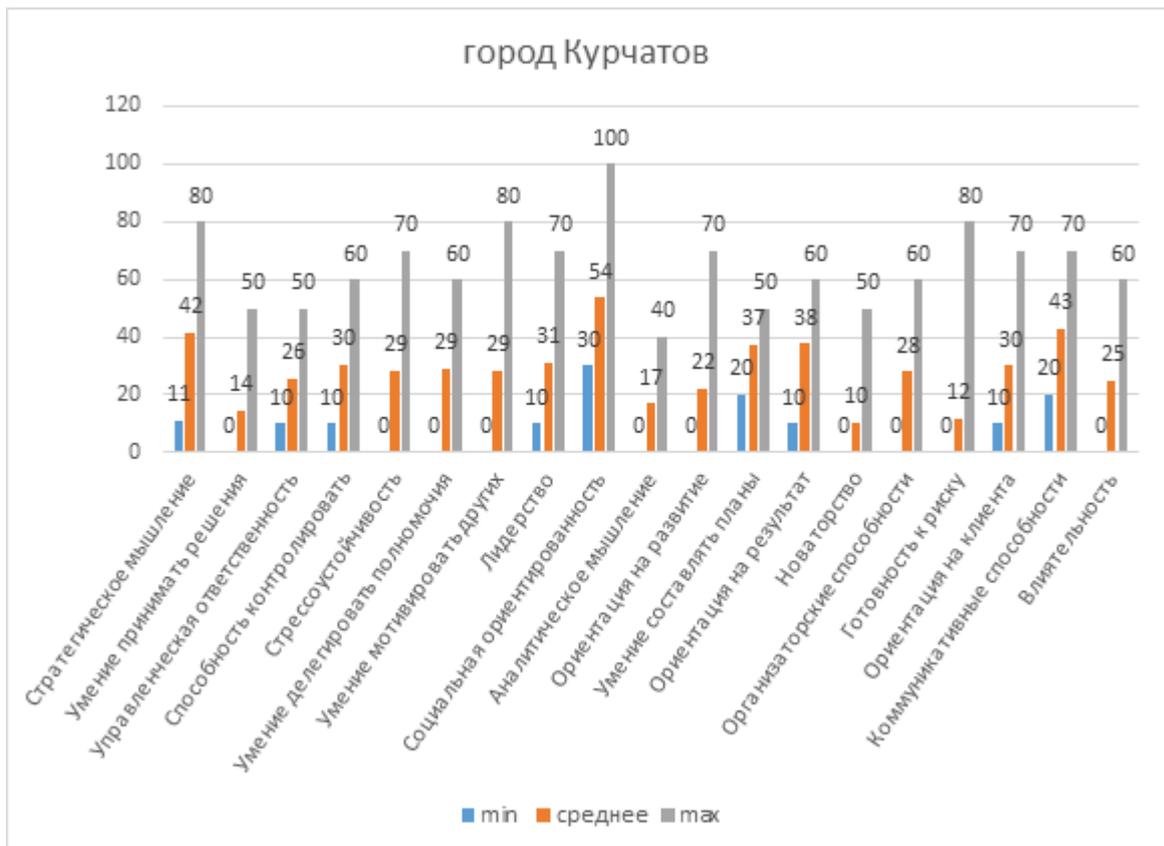
По сумме средних группа оказалась в конце рейтинга на 33 месте. Возможно группа слишком мала и не представительная, а возможно, программа развития кадрового потенциала - актуальная тема.



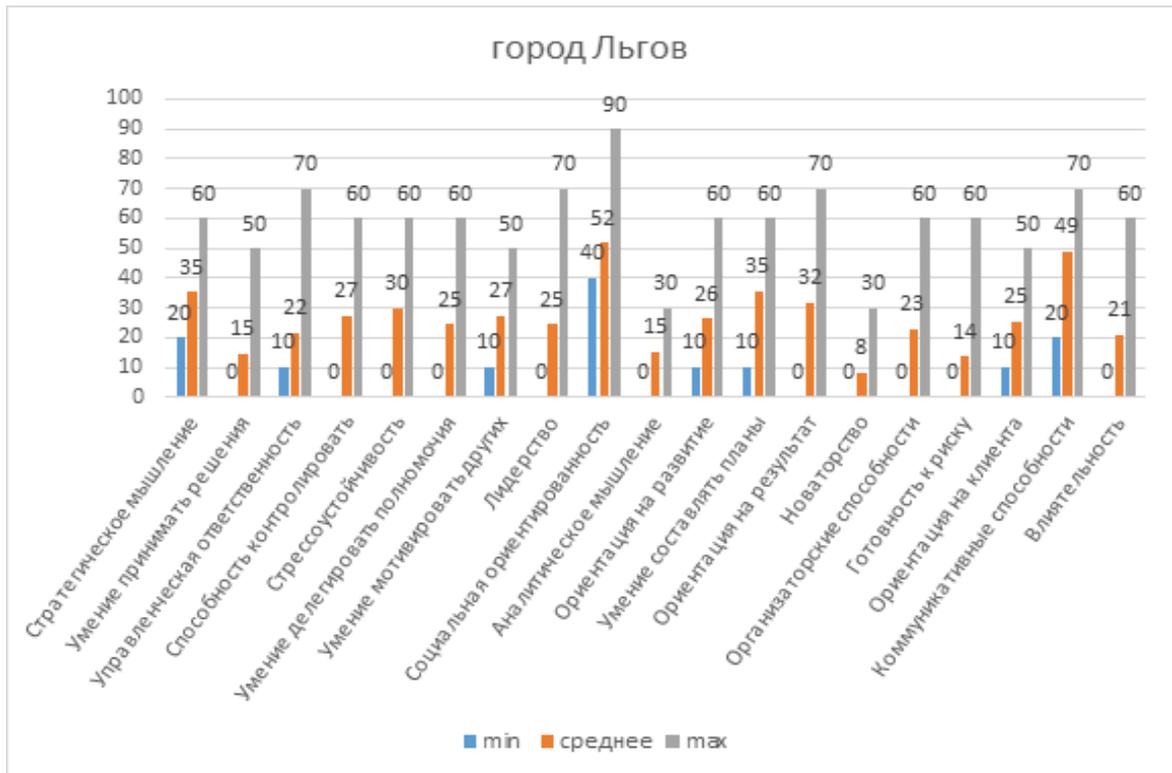
В группе города Железногорска (69 человек) управленческие компетенции на 88% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Все компетенции, приведенные в профиле, имеют высокие средние значения, кроме “Способности контролировать” - среднее 33, при ожидаемом среднем 35. Группа сильная, вошла в топ 10 с рейтингом 5 (Таблица 6 - см. ниже) по совокупности средних значений уровня выраженности всех 19 компетенций. Потенциал высокий (1320) и может быть использован для развития образовательной сферы области.



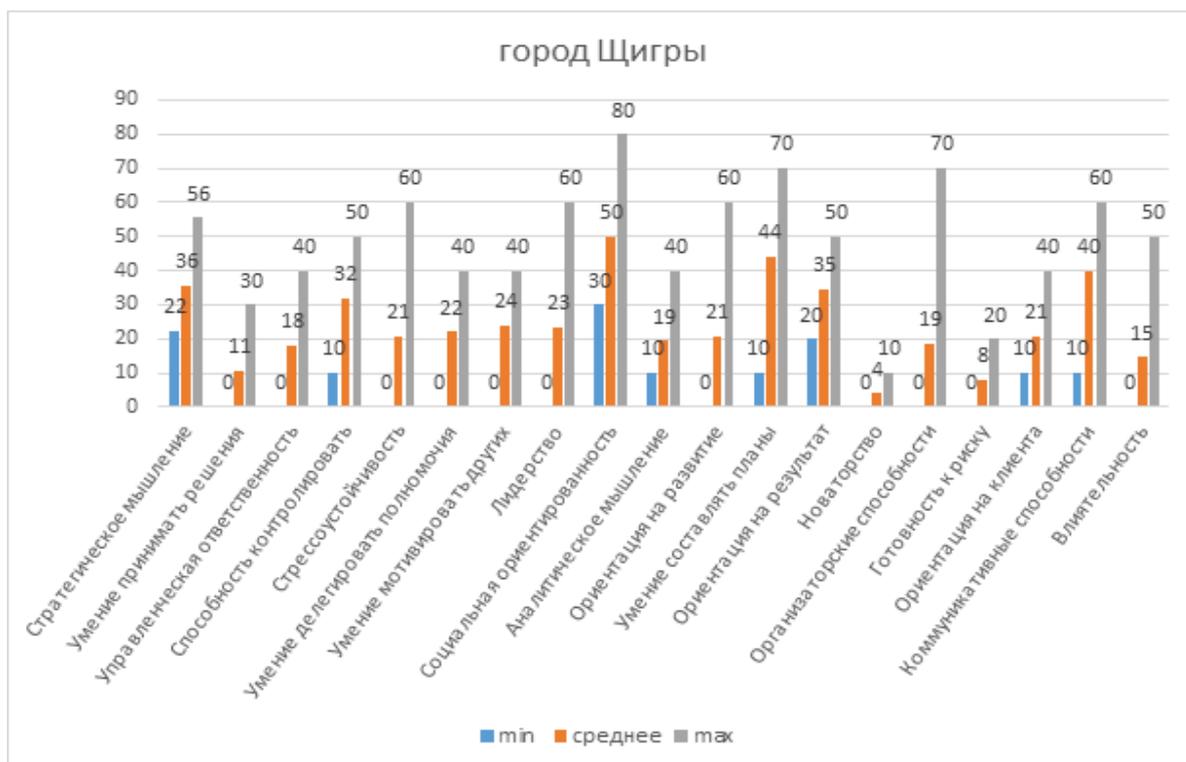
В группе города Курска (179 человек) управленческие компетенции на 86% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Все компетенции, приведенные в профиле, имеют высокие средние значения, кроме "Способности контролировать" - среднее 31, при ожидаемом среднем 35. Группа сильная, вошла в топ 10 с рейтингом 9 (Таблица 6) по совокупности средних значений всех 19 компетенций.



В группе города Курчатова (27 человек) управленческие компетенции на 84% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Все компетенции, приведенные в профиле, имеют высокие средние значения, кроме “Способности контролировать” - среднее 30, при ожидаемом среднем 35. Группа сильная, вошла в топ 10 с рейтингом 6 (Таблица 6) по совокупности средних значений всех 19 компетенций. Потенциал выше среднего (1230). Т.е. потенциал есть, а значит есть силы для развития, есть лидеры изменений.



В группе города Львов (11 человек) управленческие компетенции на 78% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Все компетенции, приведенные в профиле, имеют высокие средние, кроме двух: “Способность контролировать” - среднее 27, при ожидаемом среднем 35 и “Ориентация на результат” - среднее 32, при ожидаемом среднем 35. Потенциал группы в пределах средних значений (1120). Развитие указанных компетенций может повысить и качество Управленческих решений, и Влиятельность, и Мотивацию других, что в целом улучшит управленческую ситуацию, сделает ее более сбалансированной.



В группе города Щигры (15 человек) управленческие компетенции на 87% соответствуют компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3). Все компетенции, приведенные в профиле, имеют высокие средние значения, кроме “Способности контролировать” - среднее 32, при ожидаемом среднем 35. Группа средняя. Потенциал слабый (926 при нижней границе средних 946).

Актуальные задачи: формирование кадрового резерва и развитие кадрового потенциала.

## Сравнительный анализ муниципальных образовательных учреждений

Ниже данные по муниципалитетам сведены в таблицы. В таблице 4 приведены средние значения по оцениваемым компетенциям, их сумма и численность групп. Суммарные значения отражают соответствие ожиданиям и уровень качества исполнения работ в целом.

Ниже, в Таблице 5 приведены наблюдаемые максимальные значения в этих же группах и их сумма. Суммарные значения максимумов помогают оценить потенциал в группе по оцениваемым компетенциям.

Таблица 4. Сравнение муниципалитетов по средним значениям компетенций

Районы	Стратегическое мышление	Умение принимать решения	Управленческая ответственность	Способность контролировать	Стрессоустойчивость	Умение делегировать	Умение мотивировать	Лидерство	Социальная ориентированность	Аналитическое мышление	Ориентация на развитие	Умение составлять планы	Ориентация на результат	Новаторство	Организаторские способности	Готовность к риску	Ориентация на клиента	Коммуникативные способности	Влиятельность	Сумма	Численность
Беловский	41	17	21	32	26	26	23	29	52	18	22	41	35	7	29	9	27	44	21	520	36
Большесолдатский	45	25	18	39	20	29	20	25	51	31	28	54	35	10	29	9	21	43	25	557	14
Глушковский	39	16	25	34	27	30	24	29	48	17	24	42	38	8	30	8	26	45	23	533	43
Горшеченский	40	17	19	36	25	27	18	26	49	23	23	45	29	9	22	9	23	43	17	500	19
Дмитриевский	37	14	22	33	22	29	22	28	57	19	22	44	33	7	22	6	26	40	18	491	30
Железногорский	34	12	23	31	23	26	21	24	59	12	20	40	33	7	20	9	25	42	20	481	22
Золотухинский	38	6	27	27	26	27	34	36	57	7	13	36	39	3	23	4	36	51	21	511	7
Касторенский	37	14	24	31	28	28	25	28	56	18	21	41	33	10	20	9	26	41	21	511	28
Коньшевский	38	14	21	25	35	20	18	28	46	16	31	39	30	11	18	8	25	35	21	511	8
Корневский	38	14	22	30	23	24	21	26	53	15	19	40	33	7	23	8	26	45	22	479	70
Курский	43	17	24	32	29	28	26	29	54	20	27	41	36	9	25	12	26	43	21	542	92
Курчатовский	40	14	19	33	20	24	21	24	58	20	20	44	31	6	18	8	24	49	16	489	20
Льговский	41	21	24	34	27	29	23	33	50	20	19	49	37	7	32	6	25	43	22	542	29
Мантуровский	40	21	29	33	26	24	30	36	61	18	21	39	39	6	26	9	33	49	23	563	8
Медвенский	37	16	23	33	26	24	21	23	55	20	25	43	30	9	24	6	25	42	16	498	28
Обоянский	37	10	17	33	17	21	19	20	54	21	17	46	27	6	16	7	18	40	13	439	34
Октябрьский	41	16	21	35	23	25	21	29	46	22	24	45	34	7	24	7	24	40	21	505	29
Поныровский	42	13	27	31	37	39	34	36	49	11	20	36	47	9	40	11	36	54	36	608	7
Пристенский	44	17	25	31	30	30	28	33	58	22	27	41	40	11	24	16	28	42	24	569	26
Рыльский	37	13	21	31	20	28	25	23	54	17	21	39	32	6	21	9	24	43	19	489	48
Советский	40	13	19	30	21	22	23	24	53	16	19	39	32	6	21	12	24	41	17	472	33
Солнцевский	38	14	19	27	21	14	15	25	44	15	19	37	31	8	12	9	23	33	13	417	11
Суджанский	38	14	23	23	27	25	23	28	51	16	23	43	35	7	28	8	24	40	20	506	60
Тимский	34	8	20	25	25	18	20	24	49	10	17	35	31	7	17	12	23	37	19	431	30
Фатежский	39	13	23	31	23	24	22	28	60	15	19	41	33	7	19	9	26	43	20	495	47
Хомутовский	37	25	20	38	30	28	23	23	48	23	23	50	35	5	25	8	18	35	18	512	4
Черемисиновский	39	12	22	28	23	28	24	26	59	18	33	40	37	13	21	16	28	39	23	529	9
Щигровский	33	10	13	28	13	12	15	20	55	17	15	42	27	2	12	3	13	40	8	378	6
г. Железногорск	42	19	23	33	28	30	26	30	50	20	25	42	39	10	30	12	28	44	24	555	69
г. Курск	43	17	24	31	27	28	26	29	52	20	26	43	36	10	26	12	24	44	22	538	179
г. Курчатов	42	14	26	30	29	29	29	31	54	17	22	37	38	10	28	12	30	43	25	546	27
г. Льгов	35	15	22	27	30	25	37	25	52	15	26	35	32	8	23	14	25	49	21	531	11
г. Щигры	36	11	18	32	21	22	24	23	50	19	21	44	35	4	19	8	21	40	15	463	15
Среднее	39	15	21	31	25	26	24	27	51	17	22	42	40	8	23	9	25	42	20		
Сумма	1286	493	696	1029	827	842	780	900	1683	569	732	1373	1306	258	767	305	831	1400	664		

В таблице 4 можно сравнить оценки представителей муниципалитетов по средним значениям оцениваемых компетенций в группах.

**Зеленым цветом** выделены столбцы с высокими показателями средних значений в группах. Это те компетенции, которые вошли в “Компетентностный профиль руководителя в образовательной сфере”.

**Красным цветом** выделены наиболее значимые суммы по компетенциям (>1000) и суммарные показатели средних по всем компетенциям в муниципалитетах (> 530)

Желтым цветом выделены 10 муниципалитетов с более высокими оценками в группах (ТОП 10).

Голубым цветом отмечены наиболее слабые группы по сумме средних по всем компетенциям (<450)

Для удобства интерпретации результатов в Таблице 4 введем порядковую шкалу для суммарных средних значений по компетенциям на примере полученных данных.

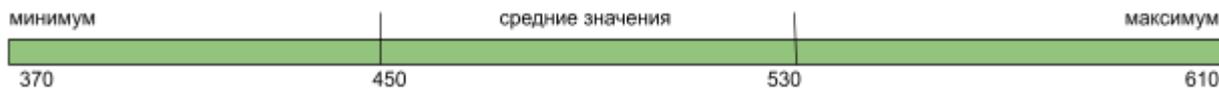


Рис. 1. Распределение суммарного результата по средним значениям компетенций

Таблица 5. Сравнение муниципалитетов по максимальным значениям компетенций

Районы	Стратегическое мышление	Умение принимать решения	Управленческая ответственность	Способность контролировать	Стрессоустойчивость	Умение делегировать	Умение мотивировать	Лидерство	Социальная ориентированность	Аналитическое мышление	Ориентация на развитие	Умение составлять планы	Ориентация на результат	Новаторство	Организаторские способности	Готовность к риску	Ориентация на клиента	Коммуникативные способности	Внятность	Сумма
Беловский	67	50	50	70	70	60	60	70	80	50	70	60	70	20	70	30	70	70	50	1137
Большесолдатский	70	40	40	70	50	50	40	60	80	50	60	80	60	40	70	20	40	60	50	1030
Глушковский	67	40	60	60	70	60	60	70	80	50	70	80	70	50	70	50	60	80	70	1217
Горшеченский	80	40	40	70	80	60	40	70	80	60	80	80	50	60	60	50	50	70	50	1170
Дмитриевский	67	60	60	60	40	90	80	80	90	70	70	80	70	30	60	30	80	90	60	1267
Железнодорожный	67	40	60	80	60	60	40	70	90	30	60	60	80	30	50	30	50	60	40	1057
Золотухинский	56	10	40	40	40	70	60	60	70	10	20	50	60	10	40	10	70	70	50	836
Касторенский	67	40	50	50	70	70	70	70	80	40	60	60	70	30	60	40	60	70	60	1117
Коньшевский	67	40	40	50	80	40	40	50	70	40	70	50	40	50	50	20	50	60	50	957
Кореневский	78	60	80	70	70	60	70	70	90	50	50	80	60	40	80	40	70	70	70	1258
Курский	100	80	70	70	80	70	70	70	90	70	90	80	70	70	80	60	60	70	60	1410
Курчатовский	67	40	40	60	50	50	50	50	90	40	50	70	60	30	50	30	50	70	40	987
Льговский	67	50	40	60	70	60	50	70	80	50	50	80	70	40	80	20	60	70	70	1137
Мантуровский	67	60	90	60	60	70	80	90	80	50	50	60	60	20	70	20	70	90	70	1217
Медвенский	67	50	60	70	70	70	60	60	80	60	60	80	90	40	70	20	70	70	60	1207
Обоянский	56	40	60	50	50	50	50	60	90	40	50	70	50	20	50	30	50	80	50	996
Октябрьский	70	50	60	80	60	60	60	70	80	60	60	80	70	30	60	30	70	60	50	1160
Поныровский	56	30	40	50	70	60	60	70	70	20	20	50	60	20	70	20	60	80	60	966
Пристенский	67	40	70	50	70	60	70	70	90	60	60	70	90	40	70	50	50	70	50	1197
Рыльский	80	50	60	60	60	60	70	60	80	50	50	70	60	40	60	60	60	80	50	1160
Советский	78	40	40	60	60	50	80	60	80	50	70	70	60	20	70	40	60	70	60	1118
Солнцевский	56	40	30	70	50	40	30	50	70	40	40	70	60	20	50	20	40	50	30	856
Суджанский	78	60	70	60	80	60	70	60	90	60	90	80	60	60	80	60	60	80	60	1318
Тимский	67	20	40	40	70	40	50	70	80	50	50	50	70	30	50	50	70	70	60	1027
Фатежский	70	50	60	60	70	70	50	70	90	50	70	70	60	40	80	40	60	80	50	1190
Хомутовский	50	40	30	60	40	30	30	30	60	30	30	50	50	10	50	10	30	70	40	740
Черемисиновский	60	40	40	40	70	70	50	60	90	40	70	60	70	40	60	40	90	60	40	1090
Щигровский	44	20	20	30	30	30	30	40	60	40	30	50	40	10	30	10	60	70	30	674
г. Железнодорожск	70	50	40	70	80	70	80	70	90	70	70	90	80	40	80	50	80	70	70	1320
г. Курск	90	50	70	50	100	50	60	90	80	30	70	50	60	40	70	70	50	70	50	1200
г. Курчатова	80	50	50	60	70	60	80	70	100	40	70	50	60	50	60	80	70	70	60	1230
г. Льгов	60	50	70	60	60	60	50	70	90	30	60	60	70	30	60	60	50	70	60	1120
г. Щигры	56	30	40	50	60	40	40	60	80	40	60	70	50	10	70	20	40	60	50	926
Среднее	68	44	52	59	64	58	57	65	82	46	58	67	64	34	63	37	59	71	54	
Сумма	2242	1450	1710	1940	2110	1900	1880	2140	2700	1520	1930	2210	2100	1110	2080	1210	1960	2330	1770	

В таблице 5 можно сравнить оценки представителей муниципалитетов по максимумам оцениваемых компетенций в группах.

Оранжевым цветом выделены столбцы с высокими показателями суммарных максимумов. Это те компетенции, где есть энергия, потенциал для развития и изменения управленческой ситуации в группах. Помимо уже известных, вошедших в компетентностный профиль (Табл.3), можно с видимым успехом развивать Лидерство, Организаторские способности, Стрессоустойчивость (эмоциональный интеллект).

**Красным цветом** выделены наиболее значимые суммы максимумов по компетенциям (>2000) и суммарные показатели максимумов по всем компетенциям в группах от муниципалитетов (> 1222)

**Желтым цветом** выделены группы от муниципалитетов с суммарными максимальными оценками выше средних (> 1222). Таких групп получилось 7. И это лидеры изменений.

**Голубым цветом** отмечены группы с низким потенциалом. В таких группах суммы максимальных значений по всем компетенциям ниже средних (<670)

Для удобства интерпретации результатов в Таблице 5 введем порядковую шкалу для суммарных значений максимумов по компетенциям на примере полученных данных.

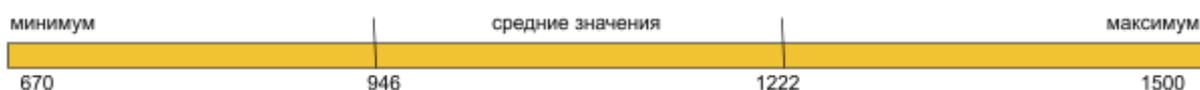


Рис. 2. Распределение суммарных максимумов по компетенциям

## ИТОГИ

В итоге оценки групп руководителей сферы образования, представляющих свои муниципалитеты, мы получили следующие результаты.

1. Все оцениваемые группы прошли оценку на соответствие компетентностному профилю, приведенному в Разделе 1, таблица 3. В итоге:

- 18% групп соответствуют на 90-100% И это районы: Глушковский, Курский, Львовский, Медвенский, Октябрьский, Хомутовский
- 67% показали соответствие на 80-89%
- 15% показали соответствие меньше, чем на 80%. И это: г. Льгов, и районы Солнцевский, Обоянский, Коньшевский, Щигровский.

2. ТОП-10 из оцениваемых групп (относящихся к разным муниципалитетам) с наиболее высокими средними по всем 19 компетенциям являются, вероятнее всего, исполнительными, управляемыми, соответствующими ожиданиям вышестоящего руководства. Показателем исполнительности в рамках ожиданий являются высокие суммарные средние по компетенциям. Среди них 7 районов и 3 города.

- р.Поныровский (608)
- р.Пристенский (569)
- р.Мантуровский (563)
- р.Большесолдатский район (557)
- г.Железногорск (555)
- г.Курчатов (546)
- р.Курский (542)
- р.Львовский (542)
- г. Курск (541)
- р.Глушковский (533)

3. Новаторство во всех районах в среднем имеет низкие значения. При этом проведенное исследование показало, что в области есть конкретные персоны с более сильной выраженностью компетенции Новаторство.

В некоторых районах можно применить командный способ решения задач с распределенной ответственностью по сильным компетенциям. Определить человека с высоким уровнем Новаторства и Ориентацией на развитие на роль Генератора идей или Менеджера изменений, или Стратегического менеджера.

Аналогично, полезно в управленческую команду определить на роль Контролера человека с высоким уровнем выраженности компетенции Способность контролировать и высокой Управленческой ответственностью, а на роль Реализатора (Локомотива) - человека с высокой Ориентацией на результат и Ориентацией на развитие.

Уровни выраженности перечисленных компетенций должны по значению быть не ниже 60. Такой треугольник (Генератор + Контролёр + Реализатор) обеспечивает движение “вперед и вверх” с должным качеством. Подобный подход (формирование проектных треугольников) можно использовать при внедрении изменений как в проектном, так и в регулярном менеджменте.

4. Определены перспективные группы / муниципалитеты. Лидеры изменений определялись по сумме высоких значений всех 19 компетенций из списка исследуемых. Предельный максимум суммы 1500. Выявлены 5 территорий с высоким потенциалом:

- г.Железногорск - 1320
- Суджанский район - 1318
- Дмитриевский район - 1267
- Кореневский район - 1258
- г.Курчатов - 1258

В группах, представляющих перечисленные муниципалитеты, потенциал выше среднего. Есть мотивация к изменению. Поэтому они могут быть лидерами инноваций, экспериментов.

5. Определены группы с низким уровнем развития компетенций и низким потенциалом, которые требуют внешнего управления и более детального контроля. В этих районах, возможно, полезно решить вопрос с кадровым резервом. Это Солнцевский (417 /856) и Щигровский (378/ 674) районы

6. Определены группы, которые работают на пределе. Это группы с высоким соответствием компетентностному профилю руководителя в образовательной сфере (Таблица 3), т.е. минимальным требованиям, и при этом с низким потенциалом. Например, группа Хомутовского района на 100% соответствует требованиям компетентностного профиля, т.е. минимальным требованиям, и показывает потенциал 740 (ниже среднего). Такая же ситуация требует внимания еще в трех муниципалитетах: г. Щигры (87% соответствия и потенциал 926), Тимский (82% соответствия и потенциал 897), р.Золотухинский (80% соответствия и потенциал 826).

7. Выстроен рейтинг представленных групп муниципалитетов по средним показателям. Рейтинг приведен в Таблице 6. Желтым выделены все группы с показателями “выше среднего”. Голубым отмечены группы с низкими результатами оценки.

Таблица 6. Рейтинговая таблица

№	Район	Число участников	Среднее по группе	Сумма максимумов	Рейтинг по сумме средних
1	Беловский	36	520	1137	13
2	Большесолдатский	14	557	1030	4
3	Глушковский	43	533	1217	10
4	Горшеченский	19	500	1170	19
5	Дмитриевский	30	501	1267	18
6	Железногорский	22	481	1057	26
7	Золотухинский	7	511	826	16
8	Касторенский	28	511	1117	15
9	Коньшевский	8	479	957	27
10	Кореневский	70	489	1258	23
11	Курский	92	542	1410	7
12	Курчатовский	20	489	987	24
13	Льговский	29	542	1137	8
14	Мантуровский	8	563	1217	3
15	Медвенский	28	498	1207	20
16	Обоянский	34	439	996	30
17	Октябрьский	29	505	1160	17
18	Поныровский	7	608	966	1
19	Пристенский	26	571	1197	2
20	Рыльский	48	483	1160	25
21	Советский	33	472	1118	28
22	Солнцевский	11	417	856	32
23	Суджанский	60	496	1318	21
24	Тимский	30	431	1027	31
25	Фатежский	47	495	1190	22
26	Хомутовский	4	512	740	14
27	Черемисиновский	9	529	1090	12
28	Цигровский	6	378	674	33
29	г. Железногорск	69	555	1320	5
30	г. Курск	179	541	1200	9
31	г. Курчатов	27	546	1230	6
32	г. Льгов	11	516	1120	11
33	г. Щигры	15	463	926	29

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В целях дальнейшего совершенствования системы управления сферой образования Курской области было проведено исследование уровня выраженности управленческих компетенций руководителей образовательных учреждений области. В оценке приняли участие 1253 человека из 6 структурных элементов системы образования и 33 муниципалитетов.

В качестве инструмента оценки была использована автоматизированная система оценки компетенций “Ресурс-К”. Был проведен анализ выраженности базовых 19 компетенций, которые обеспечивают решение административно-управленческих задач в разных сферах деятельности.

В итоге были определены 6 наиболее выраженных компетенций у всех оцениваемых групп. Делаем вывод, что это минимально необходимый набор компетенций, обеспечивающий функционирование системы образования области. Фактически определен компетентностный профиль руководителя в образовательной сфере.

Далее были выделены 10 компетенций, которые по всей выборке получили только средние оценки, но имеют потенциал к развитию.

При анализе муниципалитетов определен рейтинг, который показал наиболее сильные районы (с высоким потенциалом) и слабые, которые требуют поддержки или вливания новых кадров (пока руководители системы образования в этих районах функционируют на уровне исполнителя).

Определены районы с высоким потенциалом роста и развития. Они могут быть лидерами изменений. В районах с низким потенциалом требуется работа по “вливанию” новых сил, кадрового резерва.

Вопрос кадрового резерва состоит в выявлении конкретных сотрудников, которые имеют высокий потенциал и могут стать лидерами изменений. Однако компетенции - это только одна сторона совершенствования управленческой ситуации. А другая сторона - это лояльность и вовлеченность сотрудников с высоким потенциалом в процесс изменения. Именно такие сотрудники - высокопотенциальные и вовлеченные - способны стать создателями условия для преодоления сопротивления изменениям, для вовлечения окружающих, для проведения новаций (этот вопрос лежит за пределами данного отчета).