



ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОФИЛЯ ЦИФРОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

И. Н. ЛЕСКИНА,
кандидат педагогических наук, руководитель центра социально-педагогических измерений в образовании, доцент кафедры информационных технологий НИРО
inleskina@yandex.ru

В статье раскрыто содержание понятий «компетенции цифровой экономики» и «персональный профиль цифровых компетенций» субъекта сферы образования в условиях цифровой образовательной среды. Представлена процессуальная модель решения управленческой задачи, обеспеченной ИТ-сопровождением. Введено понятие «критический фактор успеха» как индикатор эффективности управленческой деятельности в контексте решения конкретной задачи и определены инструментальные возможности его измерения на основе ключевых показателей эффективности, позволяющие управлять процессом формирования и совершенствования персонального профиля цифровых компетенций не только руководителя, но и педагогических работников образовательной организации.

The article describes the content of the concepts «competences of the digital economy» and «a personal profile of digital competences» of the education field subject in the digital educational environment. A procedural model for solving a management problem provided by IT support is presented. The concept of «critical success factor» is introduced as an indicator of the effectiveness of managerial activity in the context of solving a specific problem and the instrumental possibilities of its measuring are identified on the basis of key performance indicators that allow you to manage the process of formation and improvement of the personal profile of digital competencies not only of the head, but also of pedagogues of the educational organization.

Ключевые слова: *компетенции цифровой экономики, персональный профиль цифровых компетенций, управленческая деятельность, обеспеченная ИТ-сопровождением, критический фактор успеха в управленческой деятельности, ключевой показатель эффективности субъекта образования*

Key words: *competences of the digital economy, personal profile of digital competences, management activities provided by IT support, critical factor of management success, key indicator of the effectiveness of the educational subject*

В условиях растущего мирового спроса на технологии «Индустрия 4.0» происходит непрерывная трансформация рынка труда. В связи с этим перед системой общего образования ставятся новые задачи, одна из которых — формирование у обучающихся «стартовых» мотивов и компетенций, не-

обходимых для создания кадрового потенциала цифровой экономики.

Реализация стратегической цели социально-экономического развития Российской Федерации по формированию растущей устойчивой экономики требует оперативного обеспечения системы образования как стратегически значимого сек-

тора российской экономики кадровыми ресурсами, обладающими компетенциями, необходимыми для успешного решения профессиональных задач в меняющихся условиях [1; 4].

В контексте нашего исследования под компетенциями цифровой экономики субъектов сферы образования необходимо понимать готовность решать профессиональные задачи, используя не только свои знания, умения, психосоциальные ресурсы, но и функциональные возможности современных платформенных решений и сервисов, способствующие эффективности профессиональной деятельности. При этом на первый план выходят навыки, обеспечивающие способность субъекта к постоянному обучению и изменению собственного поведения в условиях непрерывно меняющегося мира. В этой связи важно понимание самим субъектом, что использование широкого спектра возможностей цифровой среды обеспечивает эффективную профессиональную деятельность.

Однако серьезной *проблемой*, затрудняющей процесс качественных изменений в современной школе, является дефицит квалифицированных специалистов, и в первую очередь среди представителей управленческих команд, которые хорошо разбирались бы в отраслевых технологических процессах сферы образо-

вания и понимали значимость современных цифровых технологий для эффективности профессиональной деятельности.

Основные причины обозначенной проблемы — недостаточное понимание педагогическим работником значи-

мости цифровых технологий для совершенствования качества своей работы и отсутствие инструментов для оценки эффективности профессиональной деятельности в цифровой среде.

В этой связи на фоне непрерывной цифровой трансформации условий, в которых реализуется образовательная деятельность в конкретной образовательной организации, на первый план выходят управленческие задачи по созданию возможностей для профессионального и позиционного самоопределения педагогического работника в цифровой образовательной среде и совершенствования персонального профиля цифровых компетенций.

Персональный профиль цифровых компетенций субъекта сферы образования — это своеобразный «паспорт» знаний, опыта, достижений, новых умений и навыков, необходимых для реализации профессиональной деятельности в цифровой среде. Он является не только инструментом оценки личной конкурентоспособности на рынке труда, но и ресурсом управления персональной траекторией развития, когда на основе выявления дефицитов в перечне наличных компетенций планируются мероприятия по формированию недостающих и (или) развитию имеющихся.

Поскольку сегодня мы наблюдаем переход к управлению образовательной организацией, основанному на *больших базах данных* и новых способах коммуникации, эффективность профессиональной деятельности руководителя образовательной организации напрямую зависит от качества организации IT-сопровождения, обеспечивающего оптимизацию работы по сбору, анализу, визуализации, хранению данных, получению обратной связи от субъектов образовательной деятельности.

Рассматривая в данной статье *IT-сопровождение* как структурированную совокупность действий, реализуемую для решения определенной задачи профессиональной деятельности, отметим, что эффективность любого процесса зависит не столько от выбора платформенных решений и онлайн-сервиса(ов), сколько от наличия компетенций, позволяющих максимально эффективно использовать новые

Персональный профиль цифровых компетенций субъекта сферы образования — это своеобразный «паспорт» знаний, опыта, достижений, новых умений и навыков, необходимых для реализации профессиональной деятельности в цифровой среде.

функциональные возможности для достижения планируемого результата в кратчайшие сроки. При этом качество конкретного процесса профессиональной деятельности, обеспеченного ИТ-сопровождением, должно быть измеримым и управляемым.

В этой связи мы ввели термин «*критический фактор успеха*» (CSF) и его определение — событие, которое должно произойти для того, чтобы конкретный процесс профессиональной деятельности, обеспеченный ИТ-сопровождением, считался эффективным. Выбор перечня критических факторов успеха обусловлен вектором стратегического развития конкретной образовательной организации. При этом эффективность управленческой деятельности как один из главных критериев оценки профессиональной деятельности современного руководителя в условиях цифровой экономики связан с качеством ИТ-сопровождения процессов в деятельности образовательной организации. В свою очередь, каждый критический фактор успеха (CSF) может состоять из нескольких *ключевых показателей эффективности (KPI)* не только руководителя как основного организатора и координатора процесса, но и его соисполнителей и исполнителей, субъектов образовательных отношений [3; 6].

Учитывая, что сегодня у подавляющего большинства руководителей в системе образования нет ясного понимания истинной ценности цифровых технологий для повышения эффективности образовательной организации, необходимо выделить основные процессы управленческой деятельности, более всего нуждающиеся в ИТ-сопровождении:

- ✓ планирование и определение стратегии развития;
- ✓ управление финансовыми и материально-техническими ресурсами;
- ✓ управление развитием кадрового потенциала;
- ✓ управление качеством реализации образовательных программ;

✓ управление коммуникационными связями (внутренними и внешними);

✓ защита информации и интеллектуальной собственности.

Процессуальная модель решения отдельной задачи в рамках любого направления управленческой деятельности при наличии ИТ-сопровождения может быть представлена:

✓ *непосредственно управленческой деятельностью*: созданием организационно-управленческих механизмов для решения задачи, обеспечением достижения CSF и сопровождением его эффектов, получением планируемого результата;

✓ *направлениями ИТ-сопровождения*: выбором необходимого ИТ-инструментария и обеспечением его интеграции в процессуальный контекст решаемой задачи, оценкой эффективности реализованного процесса в целом и KPI его участников (схема на с. 30).

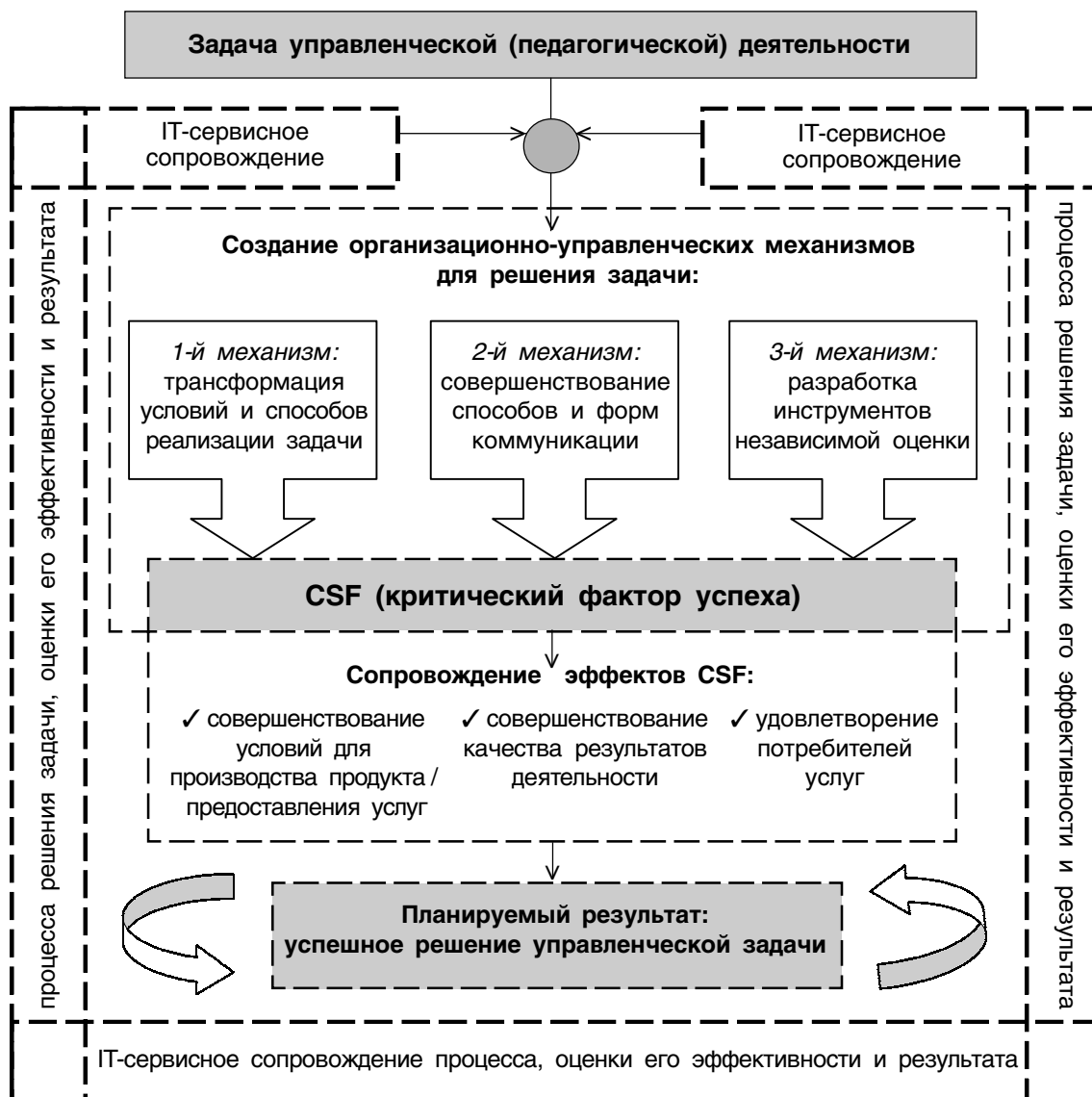
В контексте общественного обсуждения проблемы формирования кадрового потенциала сферы образования, обладающего необходимыми компетенциями в условиях цифровой экономики, рассмотрим в качестве примера процесс возможного решения управленческой задачи по совершенствованию персонального профиля цифровых компетенций педагогических работников в образовательной организации в условиях цифровой экономики (в конкретной образовательной организации при наличии ИТ-сопровождения).

Итак, основными организационно-управленческими механизмами для решения обозначенной проблемы, создаваемыми и реализуемыми на основе современных платформенных решений и ИТ-сервисов, являются:

✓ изменение традиционных условий и способов реализации данной задачи, предполагающее наряду с возможностью участия педагогического работника в обя-

Каждый критический фактор успеха (CSF) может состоять из нескольких ключевых показателей эффективности (KPI) не только руководителя, но и его соисполнителей и исполнителей, субъектов образовательных отношений.

Процессуальная модель решения задачи управленческой деятельности, обеспеченной ИТ-сопровождением



зательном формальном повышении квалификации создание условий для неформального образования, например, организацию системы корпоративного обучения, где каждый может не только познакомиться с инновационным опытом коллег, но и освоить роль тьютора, инструктора, эксперта, лидера (при наличии уже сформированных или формирующихся ком-

петенций, соответствующих выбранному профилю);

- ✓ совершенствование способов и форм коммуникации с педагогическим коллективом в условиях цифрового пространства;

- ✓ разработка инструментов для анализа эффективности процесса формирования персонального профиля цифровых

компетенций педагогического работника в целом и отдельных его действий, быстрого нахождения проблемных зон и «точек роста».

Выбор указанных механизмов обусловлен следующими *дефицитами*, выявленными среди педагогов и руководителей образовательных организаций в рамках социологических исследований, проведенных центром социально-педагогических измерений в образовании ГБОУ ДПО НИРО в 2019 году:

✓ до сих пор в образовательных организациях основным показателем наличия условий для совершенствования профессиональных компетенций работников является график курсовой подготовки, составленный с учетом всех требований (периодичности повышения квалификации, обязательных направлений обучения), хотя сам факт получения работником документа установленного образца об успешном окончании обучения еще не является гарантией совершенствования персонального профиля профессиональных, в частности цифровых, компетенций;

✓ сегодня качество условий, необходимых для создания цифровой образовательной среды в образовательной организации, чаще всего анализируется на основе формальных критериев и показателей, фиксирующих, например, наличие и количество технических устройств, скорость интернета, широту перечня применяемых в учебном процессе образовательных платформ, а вовсе не эффективность использования в учебной деятельности функциональных возможностей вышеперечисленных объектов;

✓ для 87 % респондентов основным способом коммуникации с управленческой командой и коллективом остаются традиционные формы делового общения (совещания, педагогические советы и др.); 13 % руководителей частично оптимизировали информационно-коммуникационный процесс в образовательной организации, используя функциональные возможности платформ для онлайн-конференций, сис-

тем электронных дневников и журналов, открытых и (или) локальных сетевых ресурсов и программного обеспечения;

✓ для 72 % респондентов наиболее популярным форматом получения обратной связи от коллектива до сих пор остаются опросы в бумажном виде с последующей ручной обработкой результатов, при этом 18 % управленцев уже успешно применяют для этого современные онлайн-сервисы, позволяющие работать с результатами в реальном времени и оперативно принимать управленческие решения.

Подтверждением эффективности процесса создания организационно-управленческих механизмов, способствующих решению задачи по совершенствованию персонального профиля цифровых компетенций педагогических работников в образовательной организации в новых условиях, является прежде всего сам факт наличия в конкретной образовательной организации условий, ориентированных на повышение в кратчайшие сроки персонального профиля цифровых компетенций педагога, что можно рассматривать в качестве критического фактора успеха (CSF) с соответствующим перечнем измеряемых ключевых показателей эффективности (KPI) руководителя как главного субъекта организации и координации реализуемого процесса (таблица 1 на с. 32).

Рассмотрим ключевые показатели эффективности (KPI) руководителя, подтверждающие обозначенный критический фактор успеха:

✓ во-первых, формирование собственного кадрового ресурса, обеспечивающего создание и развитие системы корпоративного обучения по актуальным направлениям, уже свидетельствует о наличии благоприятных условий в образовательной организации для профессионального и позиционного становления педаго-

Сегодня качество условий, необходимых для создания цифровой образовательной среды в образовательной организации, чаще всего анализируется на основе формальных критериев и показателей.

Критические факторы успеха (CSF) и показатели процесса KPI руководителя

CSF	KPI
Создание условий в образовательной организации для совершенствования персонального профиля цифровых компетенций педагогического работника в короткие сроки	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Увеличение количества направлений в системе корпоративного обучения, обеспеченных квалифицированными специалистами и отвечающих требованиям цифровой экономики ✓ Увеличение процента педагогов (от общего количества в образовательной организации), применяющих в педагогической деятельности компоненты цифровой образовательной среды образовательной организации соответственно их функциональным возможностям ✓ Сокращение среднего количества времени, затрачиваемого руководителем на коммуникационное взаимодействие с управленческой командой и коллективом

гов-лидеров в условиях цифровой трансформации, которые способны обеспечить каскадный процесс формирования новых цифровых компетенций всех участников образовательных отношений (педагогов, обучающихся и их родителей);

✓ во-вторых, положительная динамика изменения доли педагогов (от общего количества в образовательной организации), не формализованно использующих функциональные возможности компонентов цифровой образовательной среды (технических устройств, электронных ресурсов, платформ, сервисов и др.), является залогом эффективной реализации учебной деятельности в новых условиях;

✓ в-третьих, управление собственными временными ресурсами, в частности по вопросам коммуникационного взаимодействия с управленческой командой и коллективом, способствует повышению эффективности управленческой деятельности в целом.

Такой подход позволяет детализировать ключевые показатели и с целью скорейшего достижения планируемого результата (успешного решения обозначенной управленческой задачи) построить действующую систему управления основными эффектами представленного CSF, такими как:

✓ развитие условий для предоставления персонализированных образовательных услуг в соответствии с требова-

ниями ФГОС в условиях цифровой экономики;

✓ динамика результатов образовательной деятельности в контексте разработанного персонализированного образовательного маршрута каждого обучающегося;

✓ удовлетворенность потребителей образовательных услуг качеством образовательной деятельности в образовательной организации.

Таким образом, изменения в профессиональном и позиционном самоопределении руководителя образовательной организации становятся важным условием возможных изменений в профессиональном и позиционном самоопределении педагога, мотивированного на совершенствование персонального профиля цифровых компетенций в новых условиях.

В этой связи необходимым этапом процесса решения поставленной задачи являются действия по сопровождению (закреплению) эффектов CSF для достижения планируемого результата: совершенствование персонального профиля цифровых компетенций у каждого представителя педагогического коллектива, измеряемого в соответствии с перечнем KPI педагогических работников — субъектов, на которых направлен процесс управленческой деятельности (таблица 2 на с. 33).

Очевидно, что основным индикатором профессионального самоопределения пе-

Таблица 2

Критические факторы успеха (CSF) и показатели процесса KPI педагогического работника

CSF	KPI
Совершенствование персонального профиля цифровых компетенций педагогического работника в кратчайшие сроки	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Повышение качества условий, созданных педагогом для реализации учебной деятельности в цифровой образовательной среде ✓ Увеличение процента обучающихся (от общего количества в образовательной организации), результат обучения которых отражает положительную динамику, учитывающую их индивидуальные потребности и возможности здоровья ✓ Увеличение процента потребителей образовательных услуг, удовлетворенных качеством образовательной деятельности по конкретному предмету (предметной области) / направлению педагогической деятельности

дагога в цифровой среде, отражающим персональный профиль цифровых компетенций, являются условия, при которых реализуется педагогическая деятельность. Поэтому такой показатель, как «качество условий, созданных педагогом для реализации учебной деятельности в цифровой образовательной среде», необходимо рассматривать с позиций:

- ✓ эффективности использования компонентов цифровой образовательной среды, созданной руководством в образовательной организации (технических устройств, электронных образовательных ресурсов и др.);

- ✓ количества электронных образовательных ресурсов и образовательных материалов, разработанных самим педагогическим работником с использованием современных платформ и IT-сервисов и получивших положительную оценку педагогом и (или) НМЭС;

- ✓ выбора современных педагогических технологий для реализации учебной деятельности в созданных условиях;

- ✓ способов и инструментов коммуникации с разными субъектами образовательных отношений.

При этом важно определить, какое влияние оказывают условия, созданные педагогом для реализации персонализированной учебной деятельности по конкретному учебному предмету (предметной области) в цифровой образовательной среде, на качество подготовки обучающихся. Оптимальным показателем здесь

является «процент обучающихся (от общего количества в образовательной организации), результат обучения которых отражает положительную динамику, учитывающую индивидуальные потребности и возможности здоровья».

Таким образом, ресурсы, средства и технологии, применяемые педагогом для эффективной реализации профессиональной деятельности в условиях развития цифрового образования, должны быть ориентированы на непрерывное совершенствование каждой личности образовательных отношений (взрослого и ребенка). При этом не только выбор и уровень освоения ресурсов, средств и технологий, но и качество их применения в профессиональной деятельности являются показателями освоения педагогическим работником новых позиционных предназначений в цифровой школе: интегратор-посредник между виртуальным и реальным миром, педагог-куратор онлайн-платформы, инструктор интернет-навигации, аналитик-корректор цифрового следа, веб-психолог, методист-архитектор цифровых средств обучения, разработчик образовательных сред и др. [2].

В свою очередь *персональную траекторию развития* субъекта сферы образования сегодня необходимо рассматривать как оцифрованный «путь» профессионального и позиционного самоопределения в цифровом обществе.

Итоговым показателем эффективности является удовлетворенность потреби-

телей образовательных услуг (обучающихся и их родителей) качеством образовательной деятельности по конкретному предмету (предметной области).

Роль IT-сопровождения управленческой деятельности возрастает в связи с широкими функциональными возможностями, позволяющими на любом этапе решения управленческой задачи оперативно выявлять дефициты и достижения и на основе их объективного изучения четко скоординировать совокупность следующих шагов, обеспечивающих эффективность деятельности образовательной организации [5].

Итак, учитывая, что в ситуации неопределенности прежде всего руководитель образовательной организации воспринимается коллективом как источник новых знаний, новых моделей и новых форм взаимодействия, важно рассматривать вопрос управления качеством обра-

зовательной деятельности современной образовательной организации в условиях развития цифровой экономики как управление, ориентированное на потребности заказчика и потребителей образовательных услуг [3].

В этой связи руководитель должен создавать максимально комфортные условия работы для своих сотрудников, обеспечивающих качество предоставляемых образовательных услуг. Такая перевернутая пирамида менеджмента приобретает особое значение в условиях цифровой экономики, когда новые компетенции, способствующие эффективному решению новых задач в стремительно развивающемся высокотехнологическом обществе, и новые подходы к вопросам формирования персонального профиля цифровых компетенций специалиста сферы образования крайне необходимы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа развития образования на 2018—2025 годы. — URL: <http://government.ru/programs/202/events/>.
2. *Калинкина, Е. Г.* Цифровая школа как пространство позиционного самоопределения педагога / Е. Г. Калинкина, И. Н. Лескина // Нижегородское образование. — 2019. — № 2. — С. 27—34.
3. *Максимова, С. А.* Культурные эффекты образования взрослых: на пути к человеку эпохи постпостмодерна : монография / С. А. Максимова, И. В. Герасимова. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2016. — 127 с.
4. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» : утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июня 2017 года № 1632-р. — URL: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>.
5. Практические аспекты применения IT-сервиса для научно-методического сопровождения независимой оценки качества образовательной деятельности образовательных организаций : учебно-методическое пособие / Е. Г. Калинкина, И. Н. Лескина, Р. Х. Сулейменов. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2019. — 158 с. + 1 электрон. диск.
6. Planning, Protection and Optimisation. Capacity Management. CSF и KPI. — URL: <https://ya-ann.livejournal.com/34252.html>.