

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ ИРКУТСКОЙ ОБЛАСТИ**  
**Государственное автономное учреждение Иркутской области**  
**«Центр оценки профессионального мастерства, квалификаций педагогов и**  
**мониторинга качества образования»**

**Аналитический отчет**

по результатам апробации модели оценки компетенций работников образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по программам общего образования в 2020 году

**(руководители образовательных организаций)**

**1. Анализ результатов апробации модели оценки компетенций работников образовательных организаций: оценка управленческих компетенций руководителей образовательных организаций**

## 1.2 Общие сведения об участниках апробации

В апробации приняли участие 98 руководителей, заместителей руководителей 86 образовательных организаций из 11 муниципальных образований Иркутской области, в том числе 57 руководителей из 48 городских общеобразовательных учреждений и 41 руководитель из 38 сельских школ (рисунок 1). Общая картина по участникам, в отличие от участников – учителей начальных классов, абсолютно совпадает с федеральной:

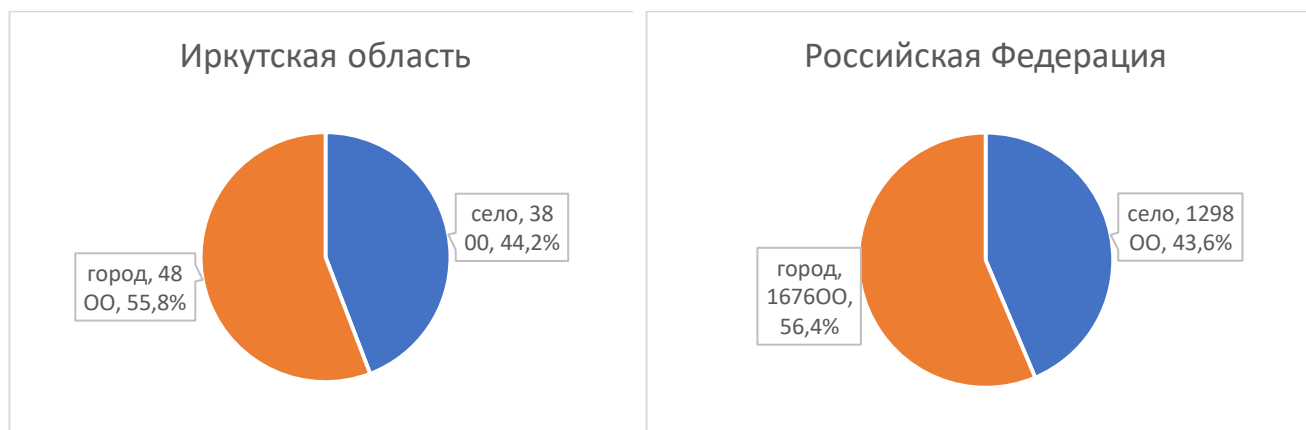


Рисунок 1. Данные о количестве образовательных организаций, руководители которых участвовали в апробации

По результатам обработки опросников выявлено, что более 60% руководителей образовательных организаций старше 35 лет. Доли молодых руководителей в городе и сельской местности отличаются незначительно: руководителей младше 35 лет в городских школах 40,3% против 39% молодых руководителей сельских школ.

Из числа участников опроса 82,6% руководителей – женщины, 17,3% (федеральный показатель - 13,58%) - мужчины.

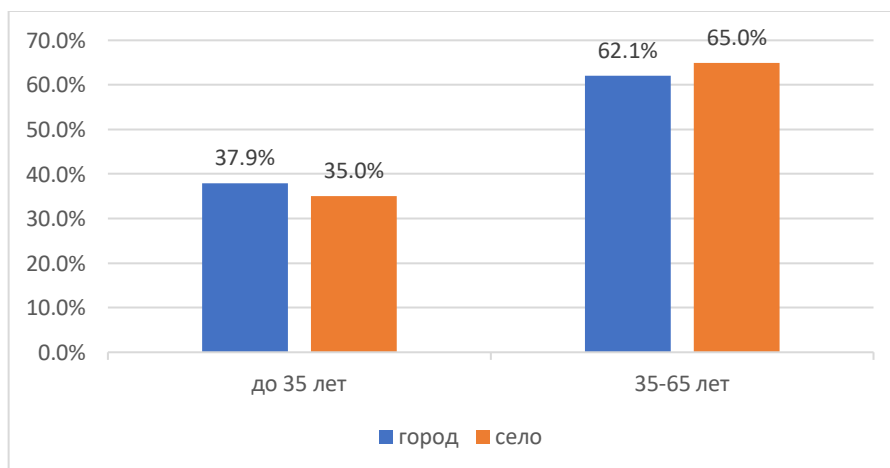


Рисунок 2. Сведения о возрасте участников апробации

Стаж работы в должности руководителя, заместителя руководителя образовательной организации 71,4% (федеральный показатель - 57,62%) участников апробации соответствует показателю до 10 лет (в городе 74,1%, на селе – 67,5%). Опытных руководителей, имеющих стаж более 20 лет, примерно поровну из города и сельской местности.

Таблица 1. Сведения о стаже руководящей работы участников апробации

Стаж работы руководителем	Количество респондентов			Доля респондентов		
	город	село	всего	город	село	всего
до 5 лет	24	16	40	24,5%	16,3%	<b>40,8%</b>
от 5 до 10 лет	19	11	30	19,4%	11,2%	<b>30,6%</b>
от 10 до 20 лет	11	8	19	11,2%	8,2%	<b>19,4%</b>
более 20 лет	4	5	9	4,1%	5,1%	<b>9,2%</b>
<b>Итого</b>	<b>58</b>	<b>40</b>	<b>98</b>	<b>59,2%</b>	<b>40,8%</b>	<b>100%</b>

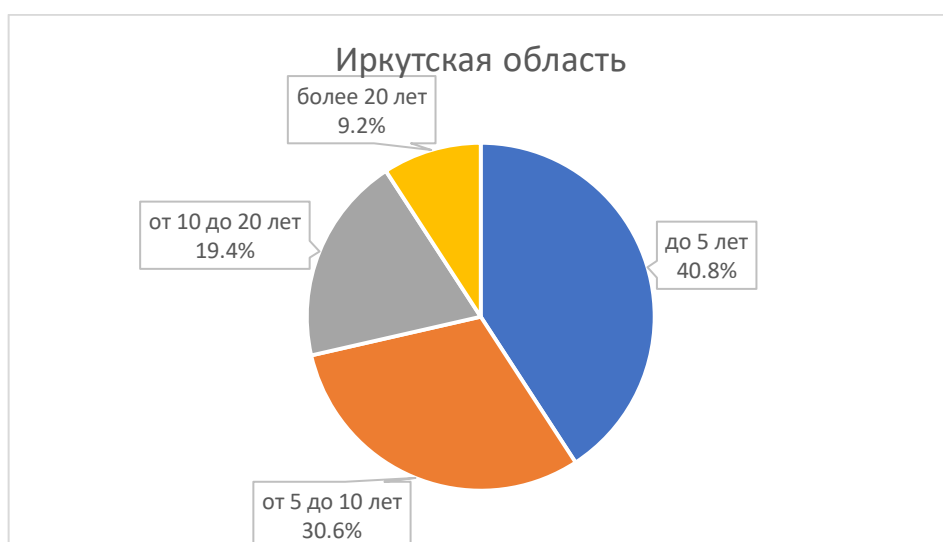


Рисунок 3. Сведения об управленческом стаже участников апробации

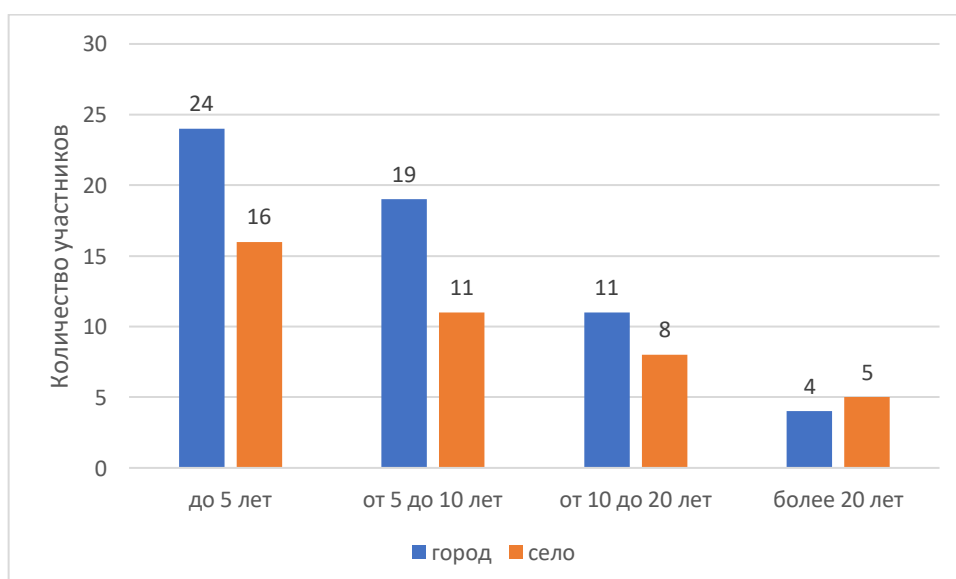


Рисунок 4. Распределение участников апробации по стажу руководящей работы (город/село)

Среди руководителей образовательных организаций – участников исследования 82,7% (федеральный показатель - 93,4%) имеют педагогическое образование, в т.ч. 79,6% (федеральный показатель - 92,5%) высшее. У 17,3% респондентов непедагогическое высшее базовое образование, и 3,1% имеют среднее профессиональное образование:

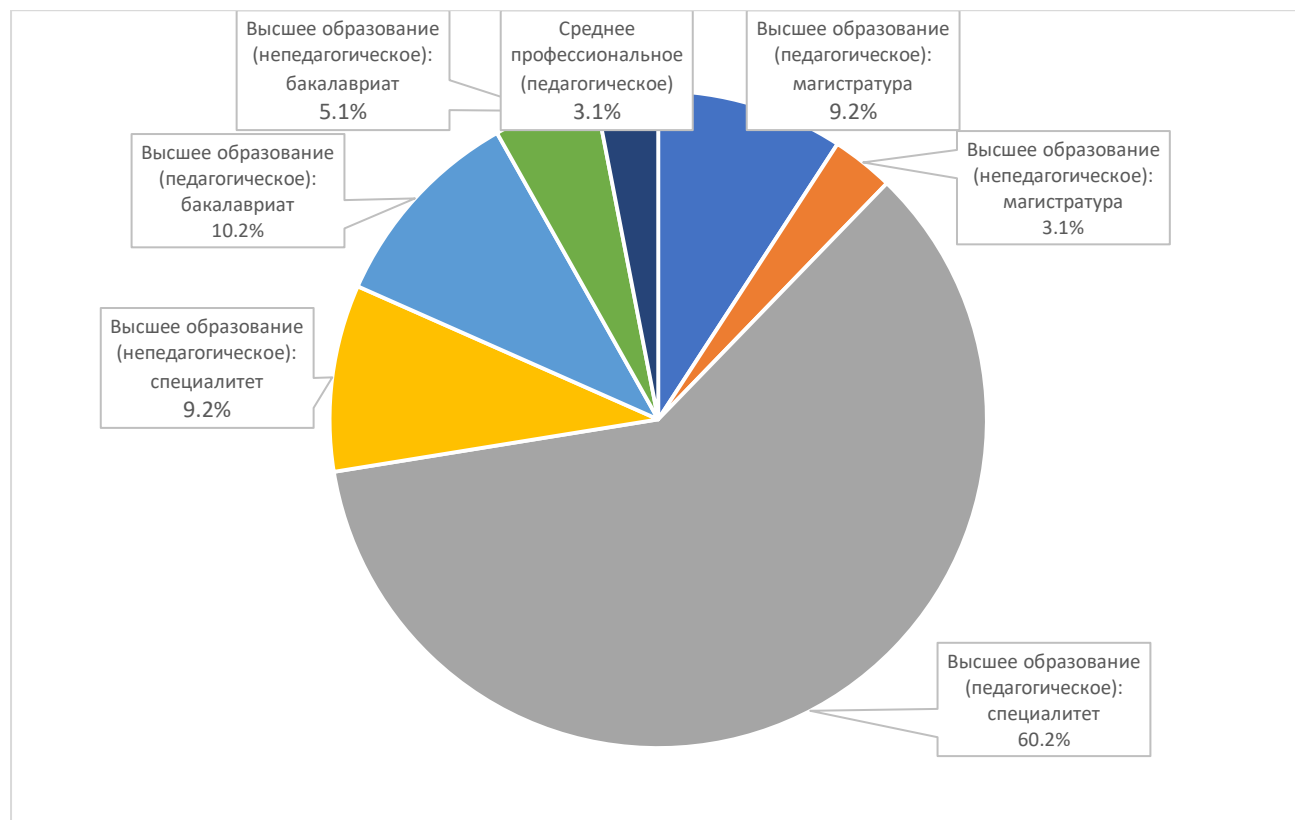


Рисунок 5. Распределение руководителей - участников апробации по уровню образования

65,3% руководителей имеют квалификационную категорию:

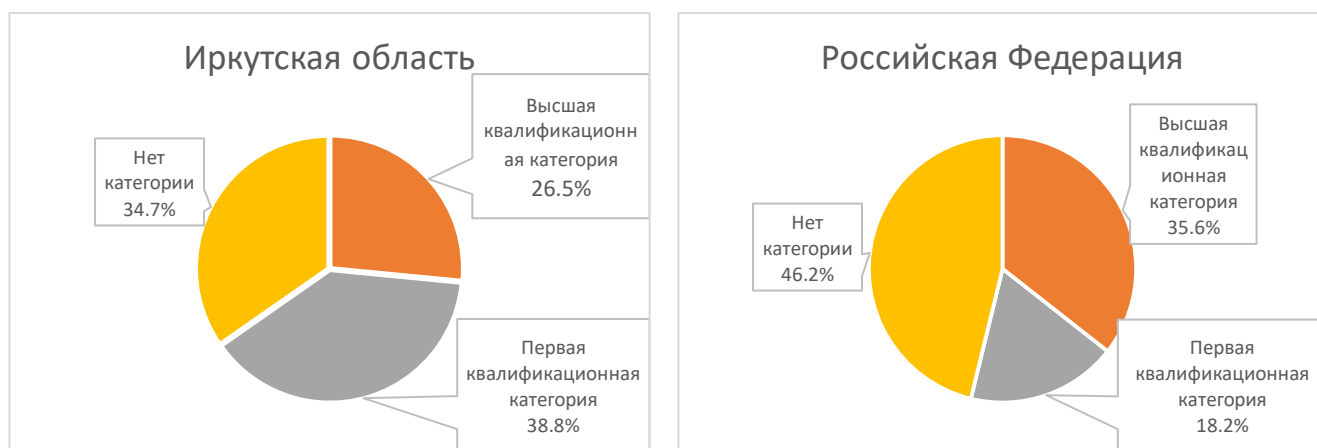


Рисунок 6. Распределение участников апробации по квалификационным категориям



Большинство руководителей (87,8%) имеют профессиональное образование в области управления образовательными организациями, в основном полученное в результате профессиональной переподготовки (60,2%). Совмещают руководящую работу с преподаванием 82,7%.

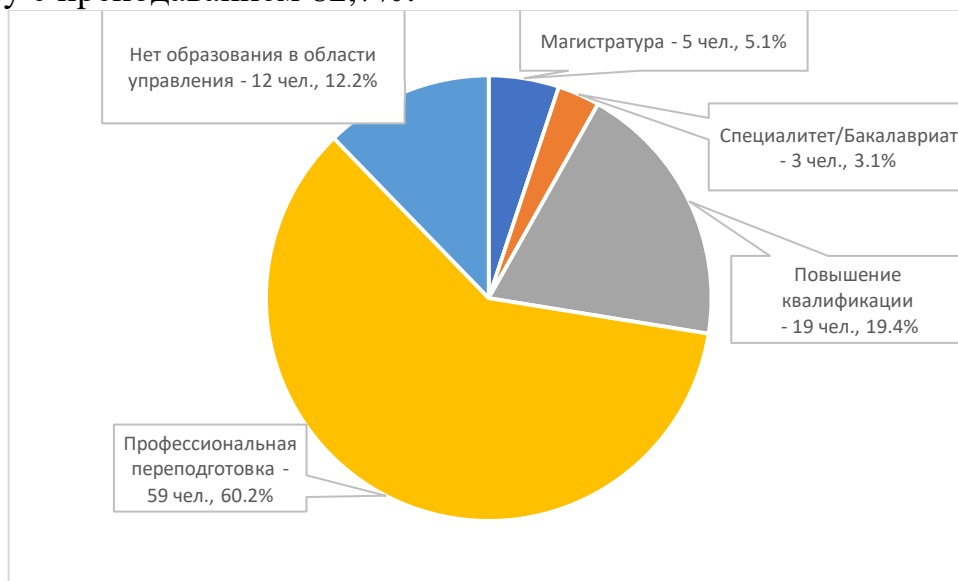


Рисунок 7. Профессиональное образование участников акробации в области управления

Далее приведены результаты опроса руководителей относительно некоторых аспектов их профессиональной деятельности. Так, в части участия управляемой ими образовательной организации в процедурах ЕСОКО 99% руководителей - участников акробации указали участие организации во Всероссийских проверочных работах (ВПР), 34% - в Независимом исследовании качества образования (НИКО), и 21% респондентов назвали свои организации в числе участников исследований PISA:

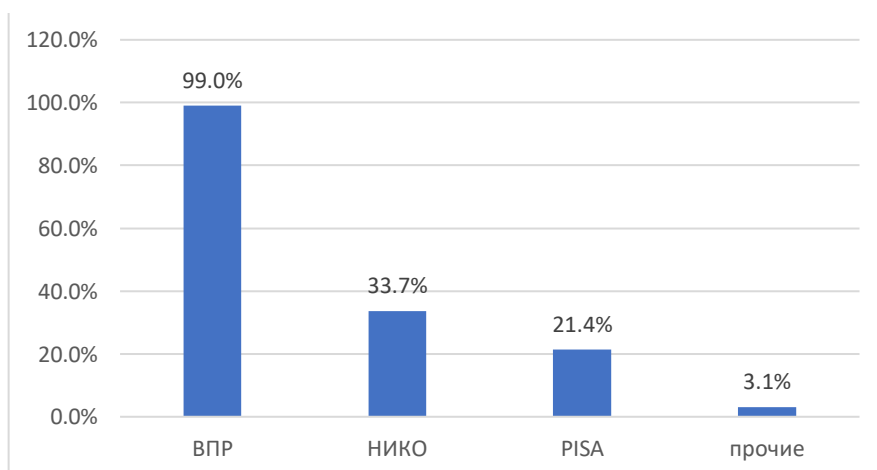


Рисунок 8. Участие организации в процедурах ЕСОКО за последние три года: прочие (TIMSS, PIRLS, TALIS, ICCS, ICILS, PIAAC)

Участие педагогических работников образовательных организаций в исследовании компетенций учителей в целях выявления профессиональных

дефицитов и профицитов учителей обеспечили 48% руководителей, учителя 42% участвовали в исследовании компетенций учителей в 2017/2018 годах, 26% участвовали в обследованиях компетенций учителей школ с низкими результатами:



#### 9. Участие педагогических работников организации в исследованиях.

Как видно из диаграммы, руководители Иркутской области менее активны в использовании форм повышения профессионального уровня. В качестве основных форм повышения профессионального уровня 73,5%% руководителей назвали выступления с сообщениями на заседаниях методического объединения, педагогического совета школы. Освоение программ повышения квалификации у руководителей Иркутской области стоит только на 3-м месте (по РФ – повышение квалификации стоит на 1-м месте), что, несомненно, говорит о кризисе региональной системы повышения квалификации. Выступления на региональном уровне, участие в профессиональных ассоциациях, сетевых сообществах являются не самыми распространенными способами развития компетенций:



Рисунок 10. Формы повышения профессионального уровня.

Основной формой оценки компетенций подавляющее большинство (87,8%) руководителей считают самооценку. Конкурсы педагогического мастерства, тестирование компетенций и экспертная оценка со стороны коллег признают эффективной около 50% руководителей-участников опроса.



Рисунок 11. Формы оценки профессиональных компетенций, используемые руководителями-участниками опроса

Руководители и их заместители используют в управленческой деятельности автоматизированные информационные системы (АИС) прежде всего для формирования статистической и иной отчетности о деятельности школы (69,4%) и



управления контингентом обучающихся (67,3%). Используют АИС для фиксации хода и результатов учебного процесса (классные журналы) только 42,9% (в целом по результатам апробации на уровне РФ - 64,2). Менее 30% руководителей используют АИС для аттестации педагогических работников, управления финансами и ведения архива:



Рисунок 12. Использование автоматизированных информационных систем руководителями-участниками опроса

В своей педагогической деятельности используют информационно-коммуникационные технологии 73,5% респондентов – для подготовки к уроку (отбор учебного материала), для развития своих профессиональных компетенций, для дистанционного сопровождения обучающихся используют только 6% (в отличие от результата, полученного в целом по федеральной апробации - 62,6%).



Рисунок 13. Использование ИКТ в педагогической деятельности

В управлении образовательной организацией 85,7% руководителей применяют ИКТ для коммуникации с работниками, родителями и обучающимися, 83,7% - для подготовки выступлений, 78% для мониторинга процессов ОО и их результатов. Менее половины руководителей используют ИКТ для формирования и ведения баз контекстных данных о школе, для контроля использования финансовых средств и для учета рабочего.



Рисунок 14. Использование ИКТ в деятельности руководителя



Большинство руководителей образовательных организаций используют для коммуникации с коллегами мессенджеры (96,2%) и социальные сети (82,5%). Менее 1% не имеют возможности, или считают нецелесообразным использование подобных средств коммуникации (рисунок 41).



Рисунок 41 – Использование социальных сетей и мессенджеров руководителями-участниками опроса



Рисунок 18 – Педагогические подходы и технологии, наиболее часто используемые педагогами образовательной организации

Среди наиболее часто используемых учителями педагогических подходов и технологий более 50% руководителей назвали организацию проектной деятельности, индивидуальный подход, дифференцированный подход, организацию поисковой и исследовательской деятельности, проблемное обучение и работу в малых группах. О применении кейс-технологий и квестов заявили 28,7% и 24,5% участников опроса (рисунок 42).



Рисунок 19 – Актуальные задачи кадровой политики

К числу наиболее актуальных для образовательной организации задач кадровой политики на ближайшие три года руководители-участники опроса отнесли увеличение доли учителей, имеющих первую и высшую категории (76,4%), а также учителей, участвующих в конкурсах педагогического мастерства и олимпиадах (рисунок 43). Наименьшую важность представляет привлечение для преподавания в школе учителей из числа преподавателей вузов и научных организаций (8,8%).

Первоочередной задачей образовательной организации руководители-участники исследования признают повышение профессиональной компетентности учителей (88,1%) и внедрение современных образовательных технологий, направленных на активизацию познавательной и самостоятельной деятельности обучающихся (72,3%) (рисунок 44).

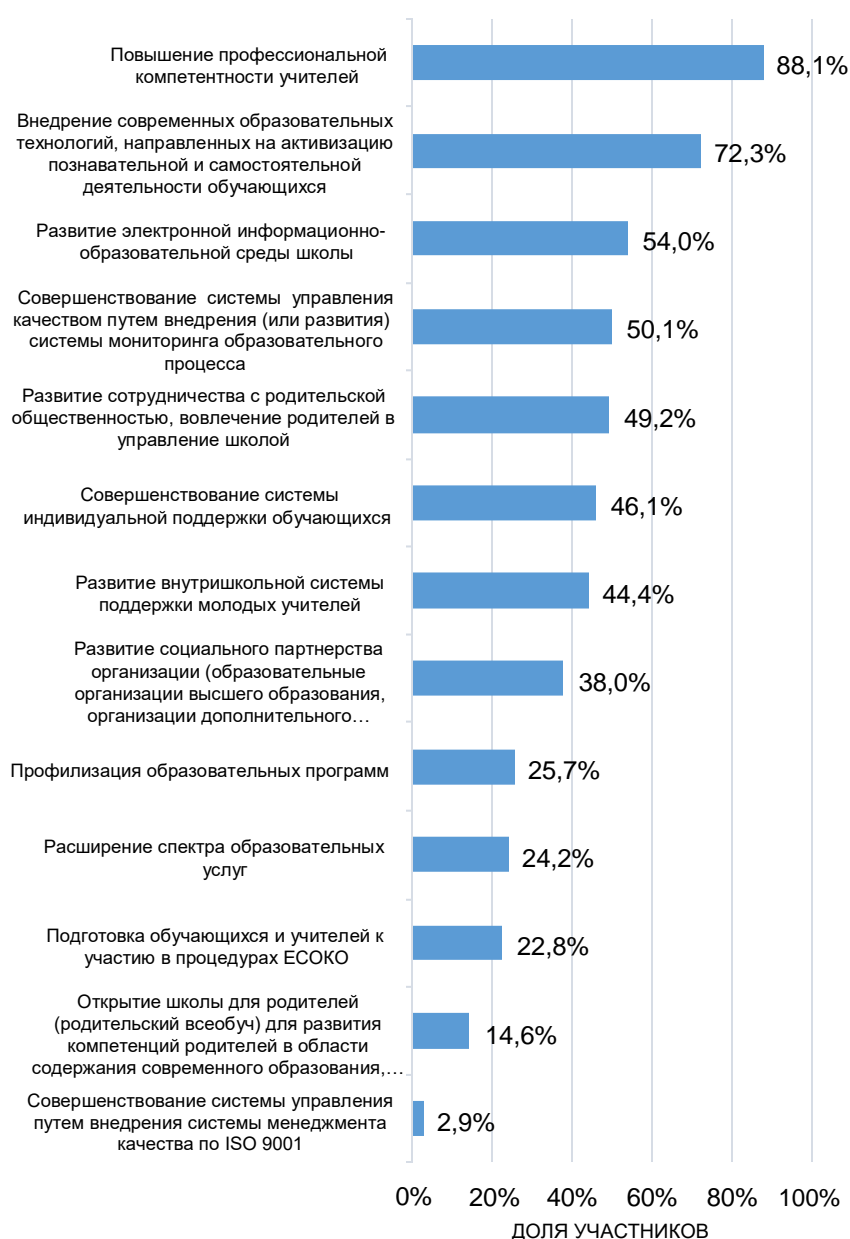


Рисунок 44 – Приоритетные задачи по улучшению деятельности образовательной организации по мнению руководителей

Развитие электронной информационно-образовательной среды школы и совершенствование системы управления качеством путем внедрения (или развития) системы мониторинга образовательного процесса считают основными задачами образовательной организации 54,0% и 50,1% руководителей соответственно (рисунок 44).

Наименее актуальными задачами по мнению респондентов является совершенствование системы управления путем внедрения системы менеджмента качества по ISO 9001 (2,9%), открытие школы для родителей (родительский всеобуч) для развития компетенций родителей в области содержания современного образования, требований к результатам обучения и процедурам объективного оценивания (14,6%), подготовка обучающихся и учителей к участию в процедурах ЕСОКО (22,8%).

## 1.2 Анализ результатов выполнения заданий диагностической работы руководителями образовательных организаций

Руководителям-участникам апробации было предоставлено 8 вариантов диагностической работы. Каждый участник выполнил одну диагностическую работу.

По вариантам 1 и 2 диагностической работы работали– 1477 человек (723 и 754 соответственно). Варианты 3 и 4 выполняли 1353 участника (678 и 675 соответственно), 634 человека получили 5 и 6 варианты (по 317 человек на каждый). Наименьшее количество участников - 134 человека выполняло варианты 7 и 8 диагностической работы – 66 и 68 человек (рисунок 45).

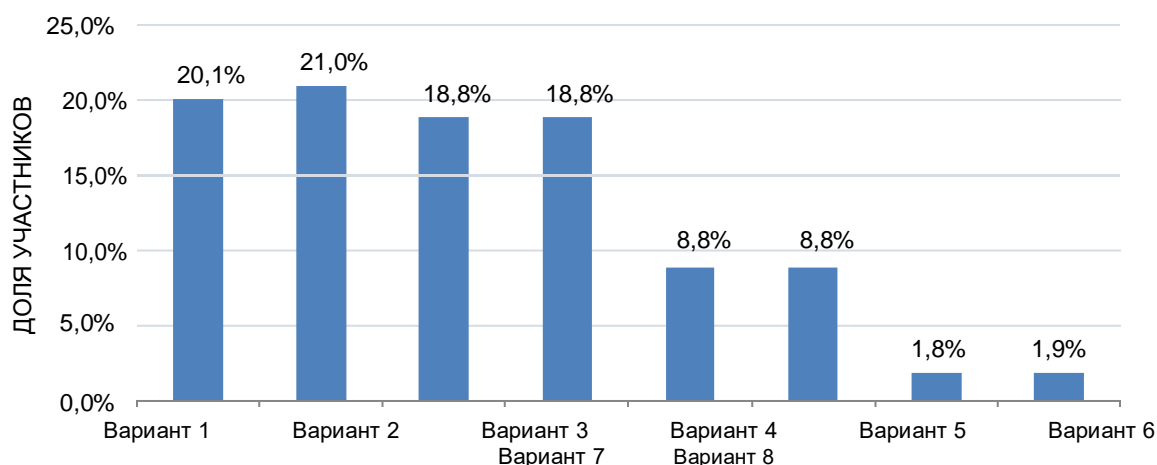


Рисунок 45 – Распределение вариантов диагностической работы между участниками апробации

Каждый вариант диагностической работы состоял из двух частей:

– часть 1 содержала 15 вопросов, сгруппированных по следующим элементам содержания: «Управление кадрами» – 1-3 задание, «Управление ресурсами» – 4-6 задания,

«Управление процессами» – 7-9 задания, «Управление результатами» –10-12 задания, «Управление информацией» – 13-15 задания;

– часть 2 содержала 3 задачи (кейса) по оценке базовых когнитивных способностей: системное мышление, качество и скорость обработки информации.

В качестве показателей для сравнительной характеристики результатов участников апробации используется: количество баллов за часть 1 диагностической работы, количество баллов за часть 2 диагностической работы, общее количество баллов, набранное участниками за всю диагностическую работу, средний балл за всю диагностическую работу, а также процент участников, набравших максимальное количество баллов за задания диагностической работы.

### 1.2.1 Результаты выполнения диагностической работы руководителями образовательных организаций

Максимально возможное количество баллов, которое участник мог получить за выполнение всей диагностической работы, составило 51, в том числе 15 за выполнение тестовых заданий, и 36 баллов за решение кейсов. Максимальное количество баллов, полученное участниками апробации приведено на рисунке 46.

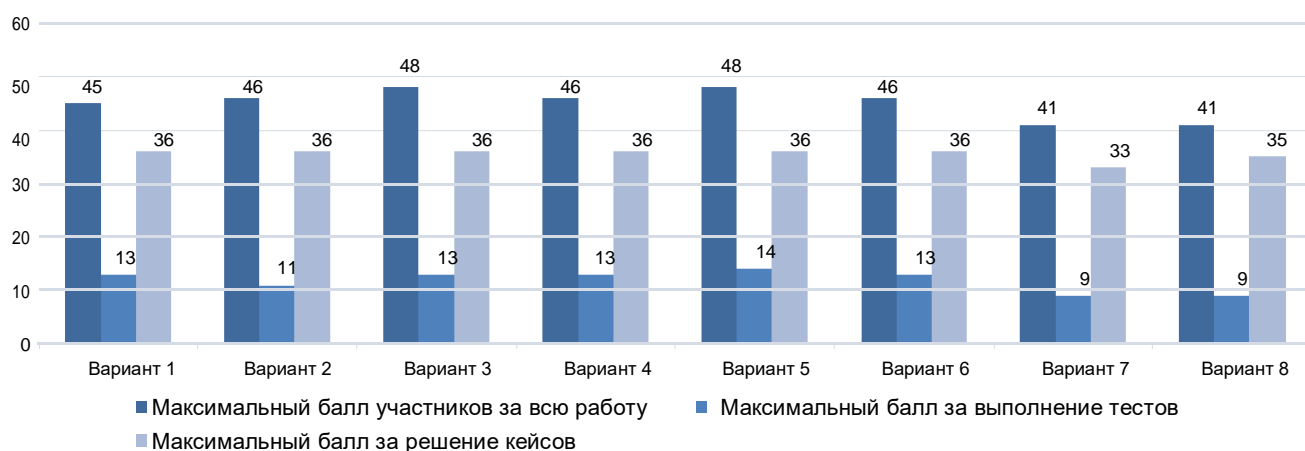


Рисунок 46 – Максимальное количество баллов, набранное участниками при выполнении диагностической работы

Средний балл для разных вариантов диагностической работы варьируется от 32,1 балла по варианту 3 до 26,9 балла по варианту 8. Отличия в средних значениях оценок по остальным вариантам составляют 2,5 - 3,5 балла (рисунок 47).

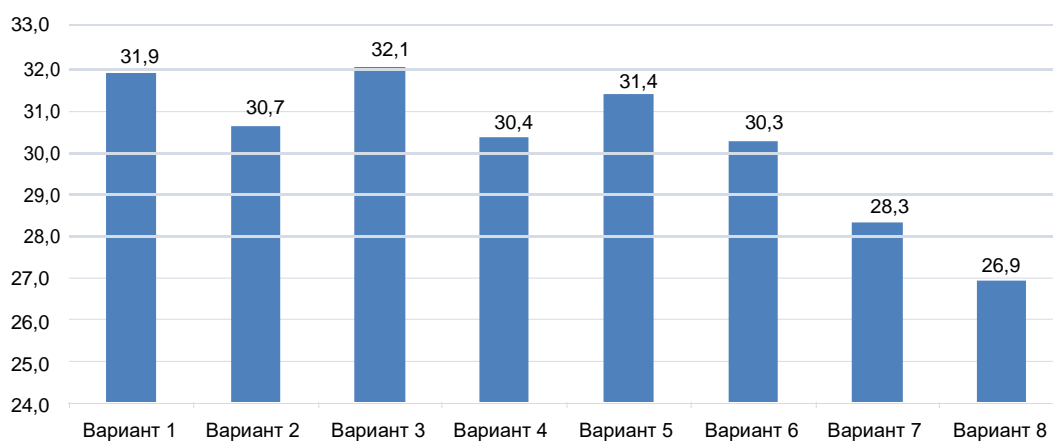


Рисунок 47 – Средний балл по вариантам диагностической работы.

Ни один из участников диагностического исследования не смог полностью выполнить работу. Самое высокое количество баллов (48) набрали 3 участника, выполнявшие задания Варианта 5, и 1 участник – Вариант 3.

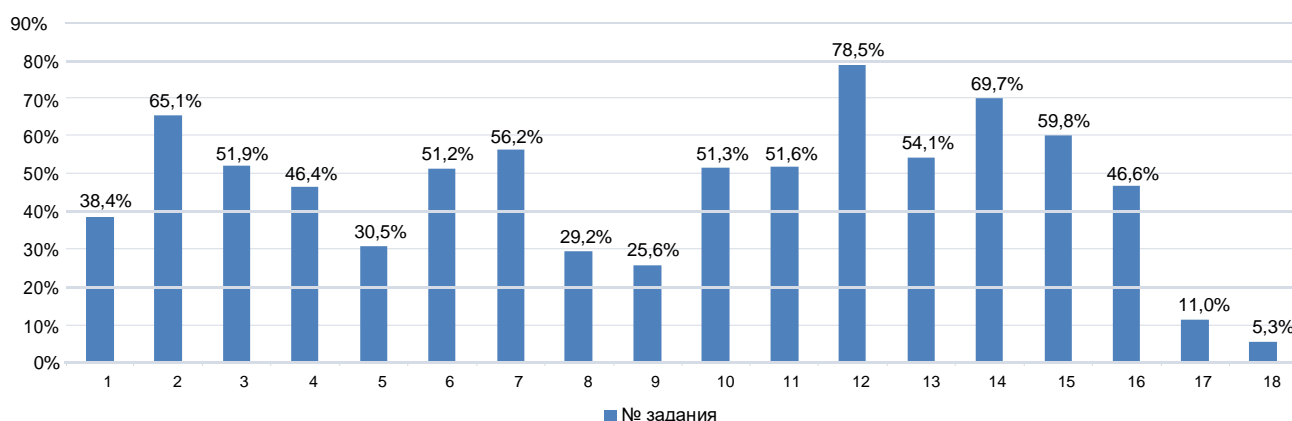


Рисунок 48 – Процентное соотношение участников исследования, набравших максимальное количество баллов за выполнение заданий диагностической работы.

Среди тестовых заданий (1-15) наиболее наибольшие затруднения вызвали задания 8 и 9, правильные ответы на них смогли дать менее 30% участников.

В задании 8, с которым справились только 29,2% участников диагностики (рисунок 48), требовалось применить знания СанПиНов, а также документы, регулирующие обеспечение безопасности жизнедеятельности образовательной организации и всех участников образовательных отношений, профилактику травматизма, психологическую безопасность образовательной организации и всех участников образовательных отношений.

Например, весьма сложным оказалось задание о возрастной категории обучающихся, в отношении которых проводятся профилактические медицинские осмотры в целях выявления незаконного потребления наркотических средств и психотропных веществ. Правильно на вопрос к заданию ответили только 1,1% участников тестирования. Задание относится к категории простых, т.к. является репродуктивным и предполагает знание только одного



документа: «Приказ Министерства здравоохранения РФ от 6.10.2014 г. N 581н "О Порядке проведения профилактических медицинских осмотров обучающихся в общеобразовательных организациях и профессиональных образовательных организациях, а также образовательных организациях высшего образования в целях раннего выявления незаконного потребления наркотических средств и психотропных веществ" (с изменениями и дополнениями 23.03.2020 г.). Обнаружен явный дефицит по компоненту «знания» в управленческой компетенции «управление процессами», в частности, управление процессом воспитательной работы в образовательной организации.

Исходя из данных, представленных в диаграмме (рисунок Рисунок ), видно, что с заданием 9 справились только 25,6% тестируемых. Данное задание было направлено на проверку основных компонентов управленческой компетенции «управление процессами», в частности, знание и умение применять нормативные правовые основания формирования коллегиальных органов образовательной организации, введения в практику работы образовательных организаций вариативных форм общественного участия в образовании, включая формы общественно-государственного управления образованием. Коллегиальные органы образовательной организации.

В качестве оснований для формулировки заданий были использованы следующие документы:

- Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 31.07.2020) "Об образовании в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2020);
- Федеральный закон от 28.06.1995 N 98-ФЗ (ред. от 28.12.2016) "О государственной поддержке молодежных и детских общественных объединений";
- Минобрнауки России от 14.02.2014 N ВК-262/09 "О методических рекомендациях о создании и деятельности советов обучающихся в образовательных организациях";
- Письмо от 22.10.2015 г. № 08-1729» О направлении методических рекомендаций» Методические рекомендации по развитию Государственно-общественного управления образованием в субъектах Российской Федерации для специалистов органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования, и органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования.

Согласно результатам выполнения заданий части 1, отраженных в таблице 5, уровень выполнения заданий весьма различен и находится в диапазоне от 0% выполнения заданий до 99,4%.

Таблица 5 –Распределение участников, успешно выполнивших задания по вариантам (%).

Вариант	Количество участников	Средний балл	Номер задания																	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	723	31,9	56,6	62,1	16,3	96,5	62,4	0,3	54,2	54,9	0,8	74,7	24,9	61,4	41,5	82,8	84,0	51,7	9,1	2,6
2	754	30,7	26,8	41,5	65,4	17,6	32,4	6,2	48,8	1,1	10,7	46,8	67,8	87,8	80,4	72,9	44,3	49,6	9,8	6,2
3	678	32,1	22,3	63,1	68,9	67,6	0,4	81,1	29,4	24,2	34,8	90,6	32,2	92,9	87,3	53,5	69,9	45,1	15,6	11,8
4	675	30,4	38,1	94,2	51,9	2,1	27,6	98,7	91,4	31,7	57,6	5,2	86,1	80,0	9,6	77,5	83,1	44,4	6,5	0,9
5	317	31,4	55,2	73,2	69,1	51,1	31,2	76,7	91,2	31,9	41,6	27,1	25,6	99,4	27,8	50,8	2,2	43,8	14,8	6,0
6	317	30,3	52,4	84,5	65,6	44,8	28,1	85,5	22,1	33,4	22,7	56,8	89,9	47,0	68,1	69,4	46,4	40,4	16,1	3,2
7	66	28,3	18,2	25,8	12,1	56,1	10,6	21,2	86,4	62,1	7,6	54,5	0,0	43,9	80,3	56,1	19,7	50,0	4,5	0,0
8	68	26,9	13,2	1,5	5,9	38,2	26,5	73,5	44,1	27,9	0,0	1,5	1,5	80,9	36,8	80,9	14,7	33,8	8,8	13,2
ДР	3598	31,9	38,4	65,1	51,9	46,4	30,5	51,2	56,2	29,2	25,6	51,3	51,6	78,5	54,1	69,7	59,8	46,6	11,0	5,3

Например, с заданием на установление соответствия справились от 0% (вариант 8, задание 9) до 0,8% (вариант 1, задание 9) руководителей образовательных организаций, принимавших участие в диагностике. В задании было предложено установить соответствие между коллегиальными органами управления ОО (Список А: 1.Педагогический совет; 2.Управляющий совет; 3.Общее собрание работников ОО) и их участием в разработке/согласовании нормативных локальных актов образовательной организации (Список Б: порядок проведения выездных мероприятий; список учебников, используемых в ОО; правила внутреннего трудового распорядка; порядок расчета стоимости платных услуг; образовательная программа ОО; коллективный договор, план повышения квалификации педагогических работников образовательной организации; формы промежуточной аттестации обучающихся).

Возможно предположить, что при разработке и согласовании нормативных актов школы коллегиальные органы либо не принимают участие, либо их участие формальное и, следовательно, руководители не знают кто, что и каким образом должен разрабатывать и визировать.

Менее половины участников апробации Модели верно ответили на задания 1, 4, 5.

При диагностировании управленческой компетенции «управление кадрами» были обнаружены дефициты в вопросах правового регулирования трудовых отношений, заключение и расторжение трудовых договоров с педагогическими работниками.

С вопросами корректного заключения трудового договора и расторжения трудовых отношений (задание 1) справились в среднем менее 20% участников тестирования (вариант 2 –

26, 8%, вариант 3 – 22,3%, вариант 7 – 18,2%, вариант 8 – 13,2 %).

Например, только 26,8% участников тестирования сумели найти правильное решение в ситуации (вариант 2, задание 1): «Вы – директор школы. В школе уволился учитель русского языка, и другого учителя русского языка нет. Вы знаете, что учитель Иванова П.И., согласно полученному образованию, имеет две квалификации: учитель информатики и учитель русского языка. В настоящее время Иванова работает учителем информатики и имеет 18 часов учебной нагрузки. Вы решили временно дать Ивановой (с ее согласия) 8 часов русского языка. Каким способом Вы это оформите?»

С вопросами установления оптимального порядка действий руководителя образовательной организации при прекращении трудового договора с работником в связи с его отказом от продолжения работы по причине смены собственника имущества организации, изменения подведомственности (подчиненности) организации либо ее реорганизации, изменения типа государственного или муниципального учреждения, справились только 22,3% тестируемых (вариант 3, задание 1). Обнаруженный дефицит, скорее всего, является недостатком опыта применения трудового законодательства при реорганизации образовательных организаций, однако логика действий работодателя при отказе работника продолжить работу в образовательной организации является единым и предполагает жесткую цепочку действий, в которой руководитель образовательной организации: предлагает работнику письменно выразить свой отказ продолжить работу в данной ОО; получает письменный отказ работника продолжить работу, издает приказ о прекращении с ним трудового договора, знакомит под роспись; вносит в трудовую книжку работника запись в точном соответствии с формулировкой приказа; в день прекращения трудового договора выдает работнику трудовую книжку (под роспись) и другие документы согласно законодательству, выплачивает все причитающиеся ему суммы; передает в день увольнения работника сведения в органы ПФ РФ, работнику и т. д. согласно законодательству; по требованию работника выдает копию приказа об увольнении, а в случае подачи письменного заявления – копии документов, связанных с работой.

Учитывая тот факт, что и в других вариантах диагностической работы, вопросы расторжения трудовых отношений вызвали значительные затруднения (вариант 7 справились – 18,2% и вариант 8 – 13,2 %), следует отметить, что вопросы корректного применения трудового законодательства остаются наиболее значимыми для формирования программ повышения квалификации управленческих кадров.

Например, менее одной пятой участников тестирования смогли применить статьи 80 и 81 Трудового кодекса РФ при ответе на задание: «Работник и работодатель решили расторгнуть

трудоустройство по соглашению сторон через 14 дней с момента подписания дополнительного соглашения к трудовому договору. Работник через неделю подал заявление работодателю об отзыве своего согласия на увольнение по соглашению сторон. Работодатель отказал работнику в отзыве согласия на увольнение. Тогда работник взял листок нетрудоспособности и представил работодателю. Однако работодатель все равно расторг трудовой договор через 14 дней с момента подписания дополнительного соглашения к трудовому договору. Прав ли работодатель?».

Только 13,2% участников тестирования владеют знаниями обо всех основаниях расторжения трудового договора по инициативе работодателя.

Задания 4 и 5 диагностической работы были направлены на определение уровня сформированности управленческой компетенции - «управление ресурсами», в частности, непосредственного оперирования вопросами нормативного правового обеспечения финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации и организация закупочной деятельности, включая планирование закупок в соответствии с потребностями образовательной организации.

Задания на знание Федерального закона от 05.04.2013 N 44 - ФЗ "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" всегда вызывают трудность, т.к. данный закон требует постоянного поддержания в актуальном состоянии знаний его особенностей и практики применения.

Например, с заданиями на установление соответствия между действиями заказчика(поставщика) и их характеристиками в случаях, когда открытый конкурс признан несостоявшимся, справились только 17,6% участников тестирования в варианте 2, задание 4 и 0,2% в варианте 3, задание 5.

В 7-ом варианте на вопрос к заданию 5 «Необходимо ли заключать дополнительное соглашение к контракту в случае замены исполнителем обеспечения исполнения контракта при условии, если в ходе исполнения контракта исполнителем заказчику было направлено обеспечение исполнения контракта, уменьшенное на размер выполненных обязательств, предусмотренных контрактом?» правильно ответили только 10,6% участников тестирования.

Значительно ниже процент выполнения задания на знание налогового законодательства. Несмотря на то, что все организации, находящиеся в общей системе налогообложения, у которых есть на балансе недвижимые основные средства, должны платить налог на имущество и сдавать декларацию по этому налогу (даже если общая сумма налога равна нулю), в знании сроков подачи декларации по имуществу по итогам налогового периода затрудняются

практически 98% участников тестирования (вариант 4, задание 4 верно выполнили 2,1%).

У всех участников тестирования вызвало затруднение задание на установление последовательности (вариант 7, задание 11) действий управленческой команды по формированию системы внутренней оценки качества образования оценочной деятельности в дошкольных группах. Следует отметить, что основанием для формулировки задания были базовые документы: Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», ФГОС дошкольного образования, утв. Приказом Минобрнауки России от 17.10.2013 г. № 1155 г (с изменениями на 21.01.2019 г.), ФГОС НОО, утв. Приказом Минобрнауки России от 06.10.2009 № 373 (с изменениями на 31.12.2015 г.). Анализ результатов выполнения данного задания позволяет предположить, что основной дефицит заключается в неумении выстраивать последовательность управленческих действий с учетом оптимальности их результата.

Остальные задания успешно выполнили более половины участников апробации.

Вторая часть диагностической работы (задания 16-18) вызвала затруднение у большинства участников исследования: 46,6% смогли решить кейс 16, и только 5,3% справились с кейсом 18. Задание 16 было выполнено гораздо большим количеством участников, чем задания 17 и 18 - наблюдается очень низкий процент успешного выполнения этих заданий. Важно отметить, что успешность выполнения заданий части 2 нужно анализировать, учитывая нормативные значения для диагностики уровня оцениваемых компетенций, а не процент респондентов, набравших максимальное количество баллов. Задания второй части диагностической работы спроектированы таким образом, что прохождение кейса считается успешным, если респондент выполнил его более, чем на 79%. Время выполнения заданий ограничивает возможность набора максимального балла, а границы диапазонов уровней компетенций установлены путем стандартизации. График распределения участников по баллам по второй части диагностической работы свидетельствует о том, что более 36% респондентов успешно выполнили задания и показали высокий уровень развития компетенций. Для оценки успешности выполнения каждого задания второй части, необходимо проанализировать график распределения участников по баллам для кейсов 16, 17 и 18 отдельно.

По показателю «Доля участников, набравших максимальное количество баллов» в зависимости от типа и номера задания наблюдается достаточно сильный разброс значений: от 0% (вариант 7, задание 11 и вариант 8, задание 9) до 99,4% (вариант 5, задание 12).

В целом наиболее успешными по данному показателю по всем вариантам представлены задания №2, №12 и №14 части 1 диагностической работы, – с ними справились более 65% участников апробации. Наиболее сложным оказалось задание №2 в 8-м варианте (1,5%

правильных ответов). Задание №12 выполнили менее половины участников, решавших варианты 6 и 7. Задание №14 было выполнено верно большинством участников во всех вариантах. Самое большое расхождение по вариантам наблюдается в задании №6 – от 98,7% выполнения в варианте 4 до 0,3% успешного выполнения в варианте 1.

Наиболее сложными оказались 5 тестовых заданий, на которые смогли дать правильный ответ менее 1% участников апробации. Вариант 1 – задания №6 и №9, вариант 3 – задание №5, вариант 7 – задание №11 и вариант 8 - задание №9.

Задания, на которые не смог ответить ни один участник тестирования, были прокомментированы выше, однако, как вывод, можно констатировать, что в целом низкий уровень выполнения наблюдается по тем заданиям, при ответе на которые необходимо анализировать и продумывать последовательность действий или составить пары путем соотнесения субъектов с их действиями.

Например, с заданиями на установление последовательности действий справились в целом не более 27% участников тестирования:

- вариант 1, задание 3 – 16,3 %;
- вариант 2, задание 10 – 46,8 %;
- вариант 3, задание 1 – 22,3 %;
- вариант, 4 задание 5 – 27,6 %;
- вариант 5, задание 5 – 31,2%;
- вариант 6, задание 5 – 28,1 %;
- вариант 7, задание 11 – 0%;
- вариант 8, задание 7 – 44%.

С заданиями на сопоставление справились только 8,6% тестируемых:

- вариант 1, задание 9 – 0,8%;
- вариант 2, задание 3 – 17,6%;
- вариант 3, задание 5 – 0,4 %;
- вариант, 4 задание 10 – 5,2%;
- вариант 5, задание 15 – 2,2%;
- вариант 6, задание 9 – 22,9 %;
- вариант 7, задание 15 – 19,7%;
- вариант 8, задание 9 – 0%.

При выполнении заданий такого типа обнаруживается дефицит развития базовых компетенций в частности: системного мышления и качества обработки информации, что в свою очередь, диагностировалось во второй части работы. Данные компетенции являются необходимым фактором управленческого потенциала и дополняют друг друга с точки зрения прогноза успешности, а также анализа возможных рисков управленческой деятельности включают когнитивные способности, определяющие эффективность управленческой деятельности.

В свою очередь с заданиями репродуктивного характера справились в целом до 80% тестируемых. В частности, наибольший процент выполнения (78,5%) зафиксирован по заданию 12 во всех вариантах. Например, в варианте 5 с заданием 12 безошибочно справились 99,4% тестируемых. Задания 12 всех вариантов диагностической работы сформулированы на основе статьи 58 Федерального закона от 29.12.2012г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (вопросы, связанные с академической задолженности) и приказа Минобрнауки России от 17.12.2010 № 1897 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования» (с изменениями на 31.12.2015 г.) (вопросы, связанные с планируемыми результатами освоения общеобразовательных программ). Данные вопросы являются, в большинстве своем, ключевыми в работе общеобразовательных организаций и в этой связи высок уровень компетентности управленцев в принятии решений, связанных с прогнозированием и учетом индивидуальных результатов обучения.

В целом наиболее успешными по данному показателю по всем вариантам диагностической работы представлены задания 2. Элементы содержания, проверяемые в данном задании: «Обеспечение социальных гарантий работникам образовательных организаций (отпуска, больничные листы, продолжительность рабочего дня и др.); порядок применения взысканий; трудовые споры». Вопросы увольнения работниц, имеющих детей в возрасте двух лет, в связи с сокращением численности работников школы безошибочно решают 94,2% тестируемых. Самый высокий показатель выполнения задания 2 был получен для четвертого варианта диагностической работы. В варианте 8 с заданием 2, в котором стоял вопрос о категориях педагогических работников, имеющих основания для присвоения звания «Ветеран труда», справились только 1,5% участников тестирования.

Помимо задания 2 и 12, с которыми во всех вариантах работы тестируемые справились успешно (соответственно 65,1% и 78,5%), отмечается высокий процент (69,7%) выполнения задания 14, в котором проверяемыми элементами содержания были: «Правила взаимодействия с представителями СМИ» и «Информационная безопасность». Основанием для формулировки заданий был только один документ: Федеральный закон от 27.12.1991 г. № 2124-1 «О средствах массовой информации» (с изменениями на 01.03.2020 г.). Формулировки заданий носили

ситуационный характер, отражающие актуальные проблемы взаимодействия управленческих команд образовательных организаций со средствами массовой информации. Например, «Что должен сделать директор школы в ситуации, когда ему поступила информация, что некое сетевое издание использовало в одной из статей недостоверные факты, порочащие репутацию школы?».

Таким образом, можно сделать следующие обобщенные выводы:

- более 50% тестируемых успешно справились с 70% заданий части 1;
- тестируемые показали высокий уровень сформированности компонентов управленческих компетенций: управление информацией - освоены 61,2% элементов содержания, управление результатами - освоены 60,4% элементов содержания, управление кадрами - освоены 51,8% элементов содержания;
- недостаточный уровень сформированности компонентов управленческих компетенций: управление ресурсами - освоены 42,7% элементов содержания, управление процессами - освоены 37% элементов содержания;
- наиболее высок процент выполнения заданий репродуктивного характера с выбором ответа (одного или нескольких);
- наиболее сложными оказались задания на установление последовательности и соотнесение, что обнаруживает дефицит сформированности базовых компетенций.

В части 2 диагностической работы наиболее выполнимым по всем вариантам диагностической работы заданием стало задание №16, задания №17 и №18 выполнены неудачно в большинстве вариантов: максимальная доля правильных ответов составила 16,1% в варианте 6 и 13,2% в варианте 8.

Сложности с выполнением заданий 17 и 18 связаны с тем, что большинство респондентов допускают неверные умозаключения в сложных ситуациях, требующих:

- сбора и анализа информации из различных источников;
- высокой скорости когнитивной обработки информации;
- совместного анализа данных, представленных в различных графических форматах;
- критической оценки достоверности и обоснованности выводов, умения выявлять закономерности и формировать целостное понимание ситуации в условиях недостатка информации;
- выбора наиболее рациональных стратегий решения аналитических задач.

Наибольший процент успешно справившихся участников по наибольшему количеству заданий части 1 диагностической работы прослеживается в варианте 1.

В части 2 диагностической работы большее количество максимальных баллов было набрано участниками, выполнявшими 3 вариант диагностической работы.



Общее распределение баллов показывает допустимо равномерное распределение участников по набранным баллам.

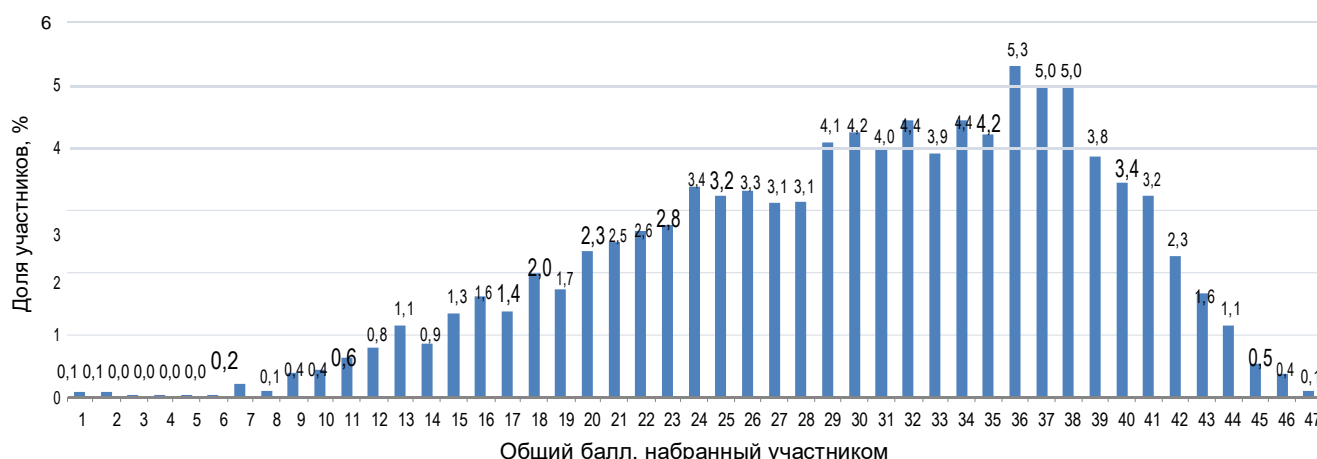


Рисунок 49 – Распределение участников по количеству набранных баллов (вся работа).

Успешно справились с диагностической работой 56,81% руководителей, принимавших участие в апробации Модели, набравшие свыше 30 баллов (60% от максимального балла и более). Из них 12,67% набрали от 41 до 48 баллов (80% и более) из 51 возможного.

От 16 до 30 баллов набрали 38,3% участников исследования, 4,86% набрали менее 15 баллов.

Величина среднего балла за выполнение заданий диагностической работы слабо зависела от типа населенного пункта, представителем которого являлись участники апробации. Руководители городских школ в целом показали лучший результат, хотя отличие не превышало 0,5 балла.

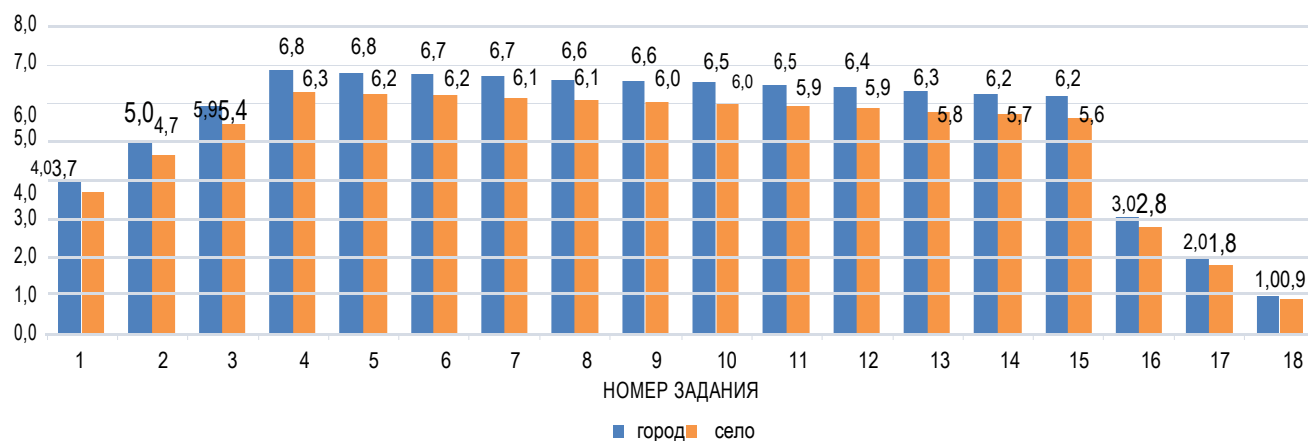


Рисунок 50 – Средний балл, полученный за выполнение заданий диагностической работы, в разрезе город/село

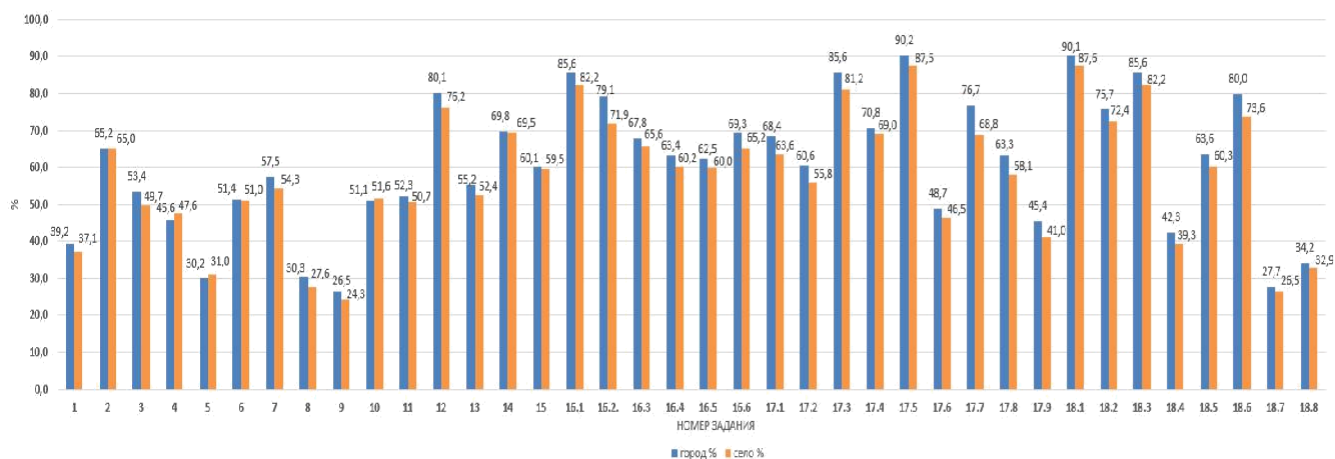


Рисунок 51 – Доля участников, набравших максимальное количество баллов за задания диагностической работы, в разрезе город/село

Самым сложным оказалось задание 9 (рисунок 51), оцениваемое в 1 балл, в котором надо было указать возможное управленческое решение по некоторым ситуациям, возникающим в образовательной организации. Верно на это задание ответили 24,3% учителей, работающих в сельских школах, и 26,5% учителей из городских школ. Также сложности вызвали задания 1, 4, 5, 8 из первой части работы и вопросы 9 к 17 заданию, 4, 7 и 8 к заданию № 18. Все остальные задания успешно выполнены.

### 2.2.2 Уровни владения управленческими компетенциями

В целях проведения анализа компетенций руководителей в зависимости от отношения набранного участником балла к максимально возможному результату по 1 части, 2-й части и по всей работе в целом было выделено 5 уровней владения компетенциями руководителя: 0-29% - низкий уровень, 30-59% - удовлетворительный, 60-69% - базовый, 70-79% - повышенный, 80-100% - высокий.

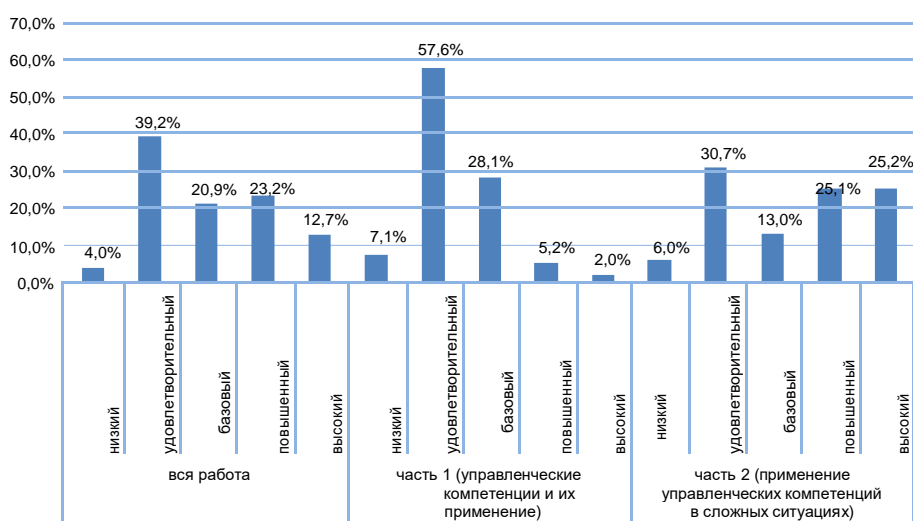


Рисунок 52 – Уровни компетенций руководителей участников апробации

Анализ результатов выполнения заданий диагностической работы с учетом приведенной выше шкалы показал (рисунок 52):

а) что основные компоненты управленческих компетенций и способность их применять в решении простых (типичных) управленческих задач (часть 1 диагностической работы) сформированы:

- на удовлетворительном уровне (5-8 баллов) у 57,6% участников;
- и базовом уровне (9-10 баллов) у 28,1% участников;
- на повышенном уровне (11 баллов) у 5,2 участников;
- на высоком уровне (12-14 баллов) у 2 % участников.

Низкий результат (менее 5 баллов) за выполнение 1 части диагностической работы получили 7,1% участников.

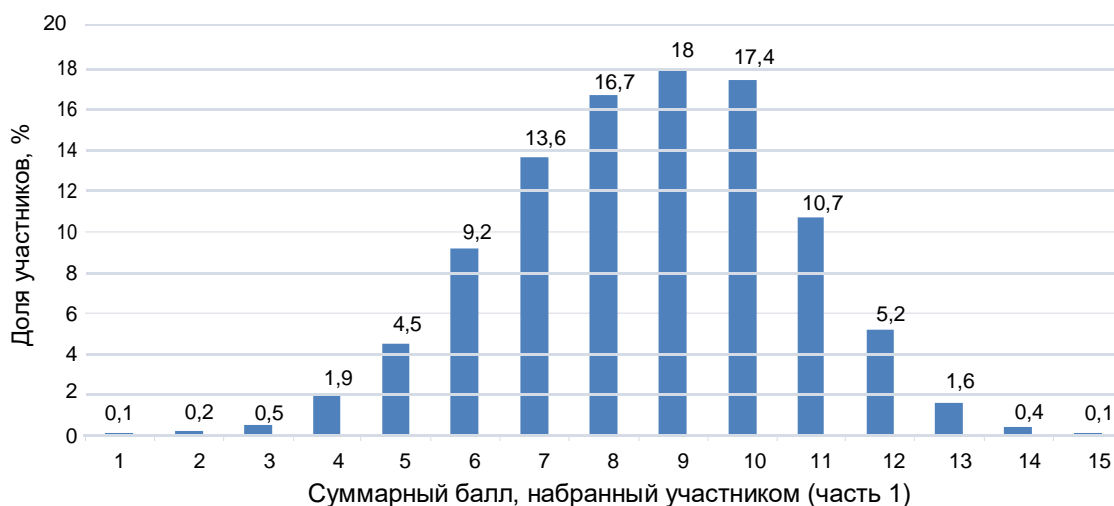


Рисунок 53 – Распределение участников по баллам (часть 1 диагностической работы).

б) управленческие компетенции руководителя в части принятия решений в сложных ситуациях сформированы:

- на удовлетворительном уровне (11-21 баллов) 30,7% участников;
- на базовом уровне (22-24 балла) у 13,0% руководителей;
- на повышенном уровне (25 -29 баллов) у 25,1% участников,
- на высоком уровне (30-36 баллов) у 25,2% участников, набравших свыше 80% баллов от максимально возможного.

Низкий уровень способности применить управленческие компетенции для решения нетривиальных задач показали 6% участников, набравшие менее 11 баллов за решение задач 2-й части диагностической работы (рисунок 54).

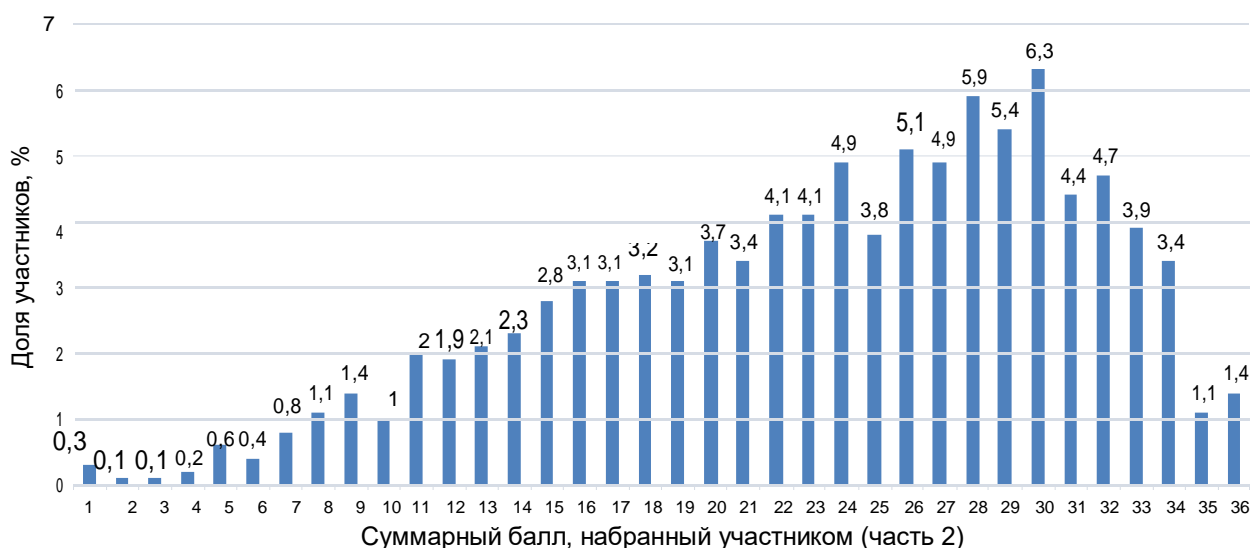


Рисунок 54 – Распределение участников по баллам (часть 2 диагностической работы). Анализ результатов диагностической работы в зависимости от места работы участников

апробации показал преобладание среди руководителей сельских школ доли участников, чей уровень был оценен как удовлетворительный: 44% (село) против 35,5% (город). Руководителей, показавших низкие результаты выполнения диагностической работы в целом, в доленом отношении также больше среди представителей сельской местности (рисунок 55).

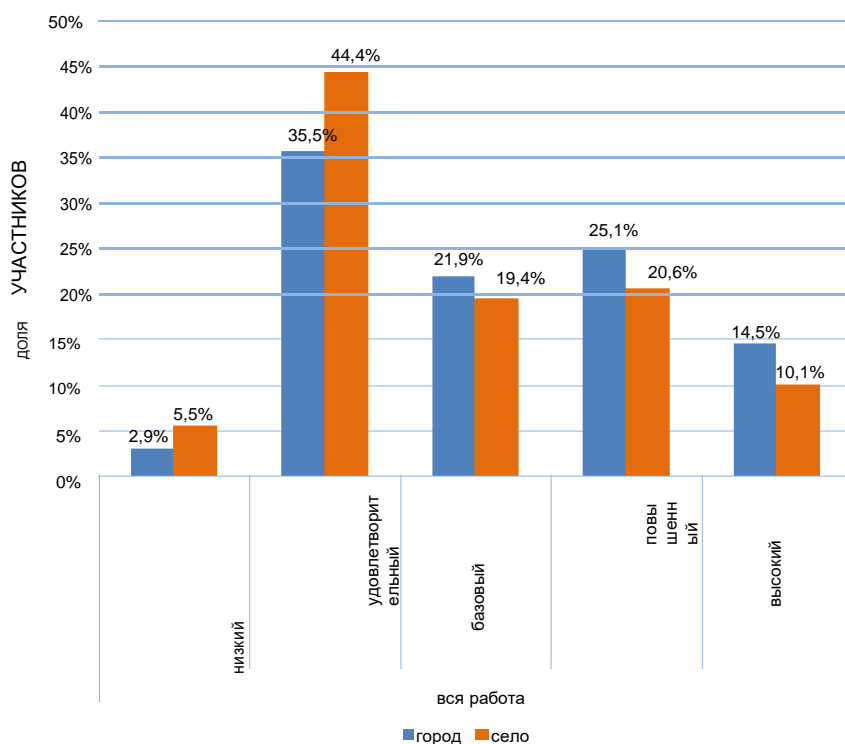


Рисунок 55 – Уровень управленческих компетенций руководителей образовательных организаций городской и сельской местности

Доля руководителей городских школ, показавших повышенный и высокий уровень выполнения работы, составила 39,6% против 30,7% руководителей из сельской местности.

### **1.2.3 Трудности руководителей, обуславливающие низкие результаты выполнения отдельных заданий**

Анализ результатов выполнения заданий диагностической работы в целом, по частям работы и по вариантам показал, что руководители образовательных организаций

- а) затрудняются в обосновании принятых решений, демонстрируют слабые аналитические способности;
- б) проявляют слабое знание нормативной базы (управление закупками, подходы к оценке качества) и недостаточную компетентность в управлении коллективом;
- в) допускают ошибки при установлении причинно-следственных связей между управленческими решениями и результатами, которые могут быть достигнуты;
- г) затрудняются в установлении последовательности действий и анализе их последствий; д) показывают невысокую скорость обработки информации и глубину анализа информации.

В числе причин возникших при выполнении диагностической работы проблемных зон следует выделить:

- а) трудности руководителей, обусловивших низкие результаты по части 1:
  - неумение выбрать основное нормативное обоснование для принятия мотивированного решения;
  - длительная работа только с одним набором нормативных актов, не выходя за пределы узкого круга своих должностных обязанностей;
  - принятие типовых решений, без учета возможных нюансов.
- б) трудности руководителей, обусловивших низкие результаты по части 2:
  - невнимательное прочтение кейс-заданий и вопросов к ним;
  - отсутствие навыка сбора, анализа и интерпретации информации из различных источников;
  - небрежное выполнение работы, отсутствие мотивации (ориентация на апробационный режим);
  - отсутствие мотивированного мнения по предлагаемой ситуации, формальный подход к формулировке ответа;
  - минимальный управленческий стаж, и как следствие, отсутствие умения выбора наиболее рациональных стратегий решения аналитических задач.
- в) технологические трудности, обусловившие понижение результатов по части 2:
  - отсутствие возможности просмотра проверенных работ для уточнения назначенных баллов (коррекция оценки);

- отсутствие номеров заданий на листах ответов;
- предъявление листов с ответами в разброс (требовалось упорядочивать листы, разыскивать их);
- большое количество позиций в одном кейсе, близких по значению (рассеивание внимания)
- сложности при прочтении рукописных ответов.

Среди причин получения низких результатов выполнения диагностической работы также можно отметить следующее:

- неготовность тестируемых к прохождению оценочных процедур с использованием кейс-заданий с обоснованием принятого решения;
- сжатые сроки проведения апробации и проведение диагностической работы в рабочие дни;
- отсутствие специальной предварительной подготовки (широкая разъяснительная работа о целях апробации, консультации по выполнению заданий);
- широкий спектр деятельности по управлению образовательной организацией и делегирование полномочий с полным исключением отдельных видов деятельности из своих функциональных обязанностей.

#### **1.2.4 Лучшие результаты**

В ходе анализа «лучших» результатов выполнения заданий диагностической работы выявлено следующее:

а) «лучший» результат выполнения части 1 (основные компоненты управленческих компетенций и способность их применять в решении простых (типичных) управленческих задач) – 14 баллов;

б) «лучший» результат выполнения части 2 (способность принимать решения в сложных ситуациях) – 36 баллов.

«Лучший» результат по части 1 показало 2 участников (0,06%), они же за выполнение части 2 набрали 34 балла.

«Лучший» результат по части 2 показали 50 участников (1,39%), при этом за выполнение 1 части работы они получили от 9 до 12 баллов.

Выявленные дефициты могут быть компенсированы в ходе освоения программы дополнительного профессионального образования. Однако следует заметить, что универсальных программ по совершенствованию одной компетенции нет и для повышения уровня профессионализма управленцам могут быть рекомендованы (таблица 6) следующие

программы, реализуемые в Государственном автономном образовательном учреждении дополнительного профессионального образования города Москвы «Московский центр развития кадрового потенциала образования» (ГАОУ ДПО МЦРКПО)

Таблица 6 – Рекомендации по программам дополнительного профессионального образования

№ п/п	Наименование профессиональных дефицитов	Наименование рекомендуемой программы дополнительного профессионального образования	
		Шифр программы на портале ДПО: <a href="https://www.dpomos.ru">https://www.dpomos.ru</a>	Название программы ДПО
	<b>Часть 1</b>		
	Управление кадрами	02298	Проектный подход в развитии Московской школы: стратегии государственной политики в образовании
	Управление ресурсами	03205	Права и обязанности Заказчика и Исполнителя услуг по организации питания и обеспечению питьевого режима в образовательных организациях в соответствии с новым Государственным контрактом
		02529	Эффективное управление ресурсами образовательной организации
		03754	Эффективное управление функционированием и развитием образовательных организаций в рамках осуществления финансово-хозяйственной деятельности
	Управление процессами	03276	Заместитель руководителя по воспитанию и социализации в современной образовательной организации
		02964	Организация образовательного процесса для обучающихся с особыми образовательными потребностями: управленческий аспект
		02928	Проектирование развивающих изменений в образовательной организации
		02304	Практики эффективного управления
	Управление результатами	03433	Современный заместитель руководителя: как выстроить надежную внутреннюю систему оценки качества образования
	Управление информацией	02927	Групповые коммуникации в образовательной организации: техники конструктивного диалога и выработки совместных решений
		02920	Индивидуальная деловая коммуникация в образовательной организации
		03225	Организация защиты детей от информации, причиняющей вред здоровью, развитию детей, не соответствующей задачам образования
		03224	Технологические аспекты защиты детей от

			нежелательного контента в сети Интернет
	<b>Наименование профессиональных дефицитов</b>	<b>Шифр</b>	<b>Комплексные программы, ориентированные на формирование комплекса управленческих компетенций</b>
	1. Управление кадрами	02930	Ключевые компетенции заместителя руководителя образовательной организации
	2. Управление ресурсами	02220	Современный заместитель руководителя образовательной организации
	3. Управление процессами	02194	Эффективный руководитель
	4. Управление результатами	02300	Менеджмент в образовании
	5. Управление информацией		

### 1.2.5 Анализ адекватности разработанного инструментария

По окончании выполнения диагностических работ руководителям-участникам апробации было предложено заполнить опросные листы (опросники), включающие более 20 вопросов, направленных на выявление опыта работы и квалификации руководителя, а также особенностей выполнения им профессиональных обязанностей. Интерес представляли: руководство образовательной деятельностью образовательной организации, руководство развитием образовательной организации, управление ресурсами образовательной организации и т.п.

Часть вопросов была связана с оценкой сложности заданий и соответствия времени на их выполнение, а также с получением рекомендаций по усовершенствованию инструментария, использованного при проведении апробации, Модели оценки компетенций работников образовательных организаций.

Руководители-участники апробации оценили уровень сложности заданий после выполнения диагностической работы. Так, большинство участников оценило как «скорее высокий» уровень сложности тестовых заданий (55,86%) и задач (кейсов) (57,78%). Единицы участников (<1%) сочли его «скорее низким», или «крайне низким» (рисунок 56).

Это указывает на то, что руководители признают пригодность предложенного инструментария и его адекватность.



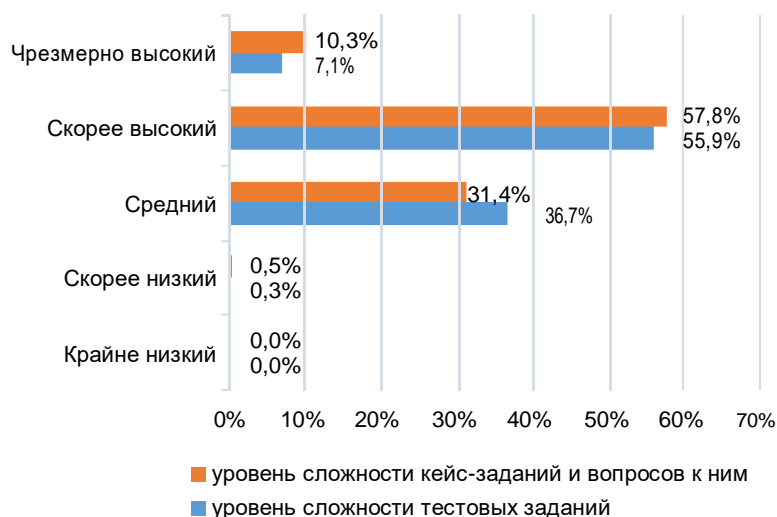


Рисунок 56 – Результаты оценки уровня сложности заданий руководителями.

Оценивая продолжительность выполнения диагностической работы, большинство участников апробации отметило, что времени для выполнения тестовых заданий и задач (кейсов) достаточно (97,9% и 96,1% соответственно).

Вместе с тем руководители-участники апробации высказали свои рекомендации по дальнейшей доработке инструментария, среди которых наибольшую долю занимают предложения об уменьшении количества кейсов (30,8%) и понижении их уровня сложности (26,7%). Уменьшить количество и понизить сложность тестовых заданий предлагают 12,5% участников (рисунок 57).

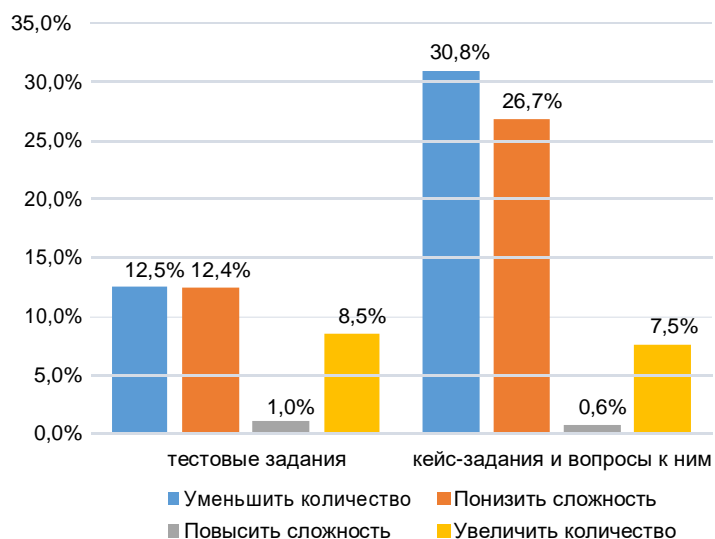


Рисунок 57 – Предложения руководителей о доработке инструментария.

Результаты обратной связи, полученные от руководителей-участников апробации, подтвердили адекватность разработанного инструментария и позволяют наметить пути его совершенствования в части уровня сложности с учетом результатов выполнения каждого задания.

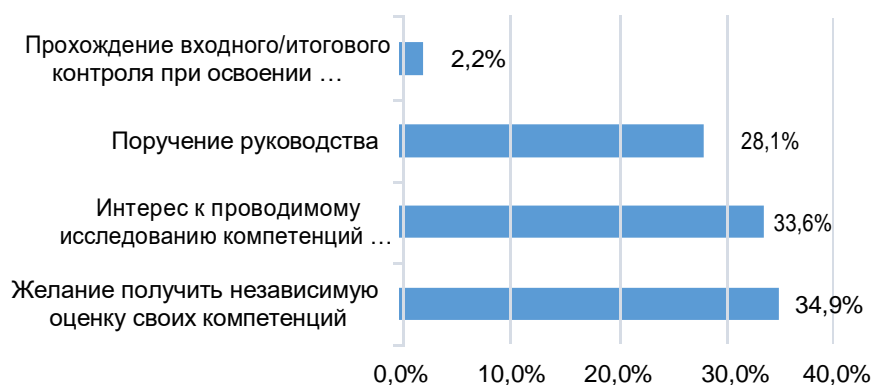


Рисунок 20 – Причина участия в исследовании

В качестве причины участия в апробации 33,6% респондентов интерес к проводимому исследованию назвали, 34,9% прошли апробацию с целью получить независимую оценку своих компетенций (рисунок 58).

### 1.2.6 Выводы и комментарии

Проведенный анализ результатов выполнения диагностической работы подтвердил пригодность апробируемой Модели для проведения оценки управленческих компетенций руководителей образовательных организаций.

По данным проведенной оценки типовые управленческие задачи руководители выполняют лучше, чем сложные управленческие задачи (76,0% и 43,5% соответственно), что является закономерным.

Данный факт объясняется наличием факторов риска в ходе апробации модели оценки компетенций работников образовательных организаций, среди которых наиболее существенными являются:

- низкая мотивация участников апробации к успешному выполнению диагностической работы;
- качество подготовки работников управленческого звена;
- затруднения, возникшие у участников, при использовании компьютерной формы диагностики;
- форс-мажорные обстоятельства (отключение электричества в пунктах проведения исследования), нестабильность каналов связи с пунктами проведения исследования, а также географические и климатические особенности субъектов Российской Федерации, затрудняющие прибытие участников в пункты проведения исследования.

Разработанный инструментарий в целом адекватен целям оценки предметных и методических компетенций учителей и может быть использован в следующих целях:

1. для выявления профессиональных дефицитов руководителей общеобразовательных организаций,
2. для разработки образовательных программ курсов повышения квалификации, отвечающим требованиям времени,
3. для проведения мониторинга качества работы управленческих кадров в общеобразовательных организациях с низкими результатами,
4. в качестве элемента Единой системы оценки качества образования,
5. как элемент независимой оценки качества образования,
6. для слушателей образовательных программ, направленных на развитие и повышение управленческих компетенций.

Следует рассмотреть возможность доработки инструментария и технологии в части уточнения критериев оценивания, их выравнивания по вариантам, улучшения характеристик тестовых заданий для оценки управленческих компетенций, а также уточнения расчета оптимального времени и условий выполнения заданий диагностической работы.

Важно отметить, что для совершенствования модели оценки компетенций руководителей общеобразовательных организаций и инструментария диагностики необходимо расширять количество участников и общеобразовательных организаций.