

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РСО-АЛАНИЯ  
ГБОУ ДПО «СЕВЕРО-ОСЕТИНСКИЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ИНСТИТУТ  
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАНИЯ»

«ОДОБРЕНО»  
НА УЧЕНОМ СОВЕТЕ

от 26.02                    2021

протокол № 1



## АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АПРОБАЦИИ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ  
РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ  
ПРОГРАММАМ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ**  
**ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АПРОБАЦИИ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ РАБОТНИКОВ**  
**ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ**  
**ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ**  
**ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**(руководители)**

Государственный контракт Ф-19-кс-2020 от 10.06.2020

п. 7. Обработка, обобщение и анализ результатов апробации модели оценки компетенций работников образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам общего образования

## Аннотация

Настоящий аналитический отчет подготовлен по результатам анализа данных, полученных в ходе апробации Модели оценки компетенций работников образовательных организаций (далее Модель), осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам общего образования.

Апробация модели проводилась в период с 30.09.2020 по 05.10.2020 в соответствии с порядком, технологией и методиками, разработанными в составе согласованной Государственным заказчиком модели оценки компетенций работников образовательных организаций (п.1.2). В ходе апробации работники образовательных организаций, составляющие выборку участников оценки, выполнили по 1 диагностической работе из согласованных Государственным заказчиком комплектов оценочных материалов (п.1.3) и заполнили соответствующий опросник.

Результаты выполнения диагностических работ, заполнения опросника, полученные после проведения апробации Модели и обработки результатов, проанализированы на основе отчетных форм для формирования статистических данных, в соответствии с направлениями анализа, описанными в модели оценки компетенций работников образовательных организаций (п.1.2).

Источниками для проведения анализа являются:

- результаты оценивания выполнения участниками оценки компетенций задач диагностической работы:
- отчетные формы для формирования статистических данных;
- контекстные данные об участниках, полученные из опросника;
- экспертные оценки результатов выполнения задач диагностической работы по оцениваемым компетенциям с использованием предлагаемых критериальных шкал.

Анализ результатов оценки компетенций работников образовательных организаций (учителей начальных классов и руководителей) проводился по следующим направлениям:

- определение уровней владения предметными и методическими компетенциями;
- систематизация трудностей, которые обуславливают низкие результаты учителей/руководителей;
- выявление лучших результатов и их анализ;
- анализ адекватности разработанного инструментария (определение необходимости его доработки);
- диагностику профессиональных дефицитов работников образовательных организаций.

Данные анализа результатов апробации представлены отдельно для учителей и

руководителей образовательных организаций (Разделы I и II настоящего аналитического отчета соответственно).

Каждый из разделов включает:

- общий анализ данных обследования выполненных диагностических работ и заполненных опросников;
- анализ данных согласно критериям обследования.

Раздел II содержит:

- сведения о руководителях-участниках оценки (формы 6-10);
- статистические данные о выполнении руководителями отдельных заданий и диагностических работ в целом в разбивке по вариантам (форма 12);
- статистические данные об ответах руководителей на вопросы опросника (форма 14).

Для каждого субъекта Российской Федерации, принявшего участие в апробации Модели, подготовлены сводные данные о результатах обследования учителей начальных классов и руководителей образовательных организаций данного региона.

Аналитический отчет включает количественные показатели, выводы и комментарии, характеризующие результаты по каждому из направлений, содержит текстовую и графическую информацию (графики, диаграммы), таблицы для обеспечения наглядности представляемых данных.

## 2. Анализ результатов апробации модели оценки компетенций работников образовательных организаций: оценка управленческих компетенций руководителей образовательных организаций

### 2.1. Общие сведения об участниках апробации

В апробации приняли участие 24 руководителя 24 образовательных организаций из Республики Северная Осетия - Алания, в том числе 14 руководителей из городских общеобразовательных учреждений и 10 руководителей из сельских школ (рисунок 1).

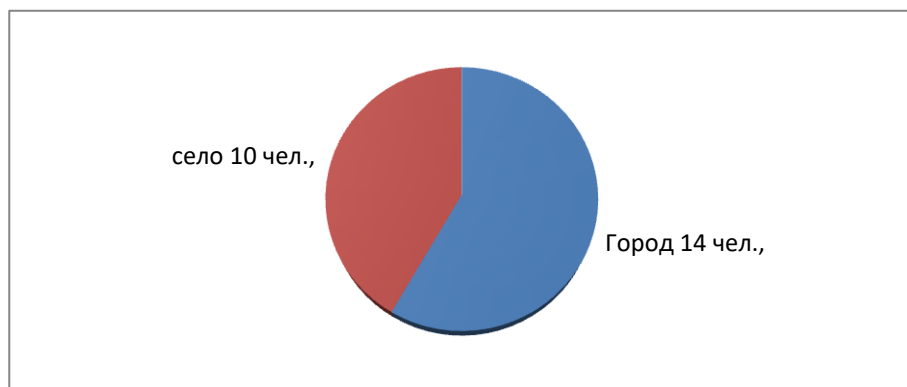


Рисунок 1. Данные о количестве образовательных организаций, руководители которых участвовали в апробации

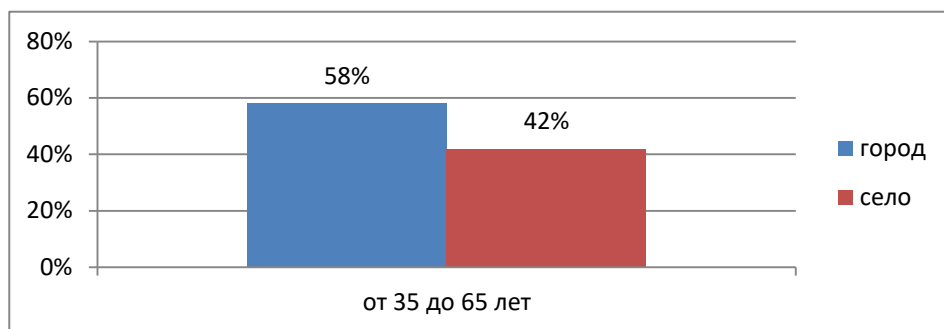


Рисунок 2. Сведения о возрасте участников апробации

По результатам обработки опросников выявлено, что руководителей образовательных организаций старше 35 лет в городских школах 58%, в сельских школах 42%. (рисунок 2). Доля молодых руководителей в городе и сельской местности младше 35 лет 0%. Из числа участников опроса 92% руководителей – женщины, 8 % - мужчины.

Стаж работы в должности руководителя образовательной организации участников апробации соответствует показателю до 5 лет 25%. От 5 до 10 лет – 8,3%. От 10 до 20 лет – 33 %. Опытных руководителей, имеющих стаж более 20 лет – 33 % (см. таблицу 1.).

Таблица 1. Сведения о стаже руководящей работы участников апробации

Стаж работы руководителем	Количество респондентов	Доля респондентов
	всего	всего
до 5 лет	6	25%

от 5 до 10 лет	2	8,3%
от 10 до 20 лет	8	33%
более 20 лет	8	33%
<b>Итого</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Среди руководителей образовательных организаций – участников исследования 100% имеют педагогическое образование, в т.ч. 4% высшее образование: бакалавриат, 17% магистратура, 75% специалитет. У 4% респондентов имеется среднее профессиональное образование, 0% имеют ученую степень.

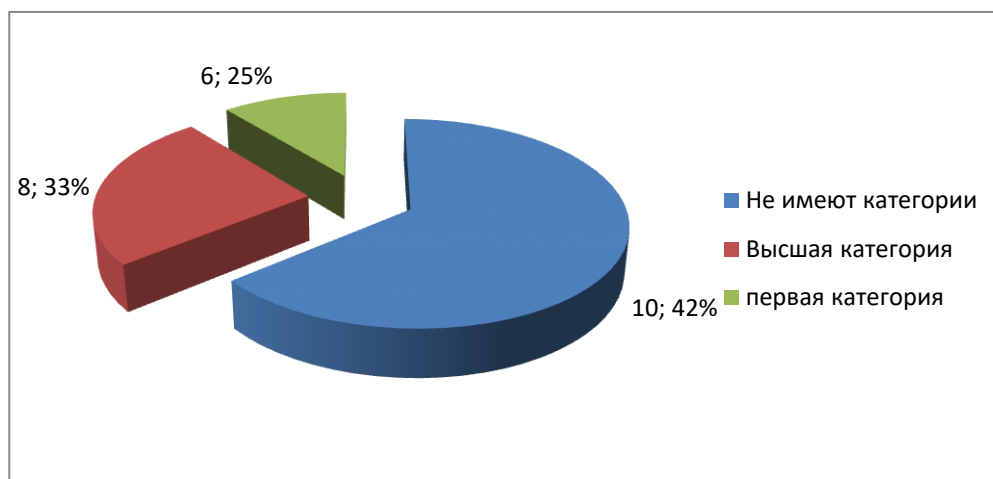


Рисунок 3. Распределение участников апробации по квалификационным категориям

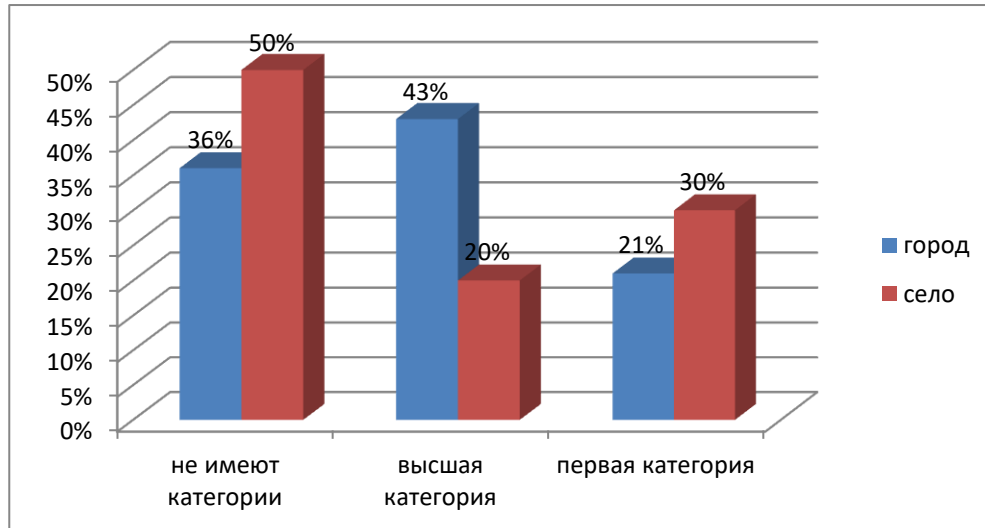


Рисунок 4. Наличие квалификационных категорий у руководителей городских и сельских ОО.

58 % руководителей имеют квалификационную категорию, причем 25 % всех руководителей имеют первую, а 33% - высшую категорию (рисунок 3). Характерно, количество руководителей сельских ОО, имеющих первую категорию, превышает количество руководителей городских школ первой категории (рисунок 4).

Большинство руководителей (38%) имеют профессиональное образование в области управления образовательными организациями, в основном полученное в результате профессиональной переподготовки (50%). Совмещают руководящую работу с преподаванием

92%.

Далее приведены результаты опроса руководителей относительно некоторых аспектов их профессиональной деятельности. Так, в части участия управляемой ими образовательной организации в процедурах ЕСОКО 100% руководителей-участников апробации указали участие организации во Всероссийских проверочных работах (ВПР), 63% - в Независимом исследовании качества образования (НИКО), и 13% респондентов назвали свои организации в числе участников исследований PISA (рисунок 5).

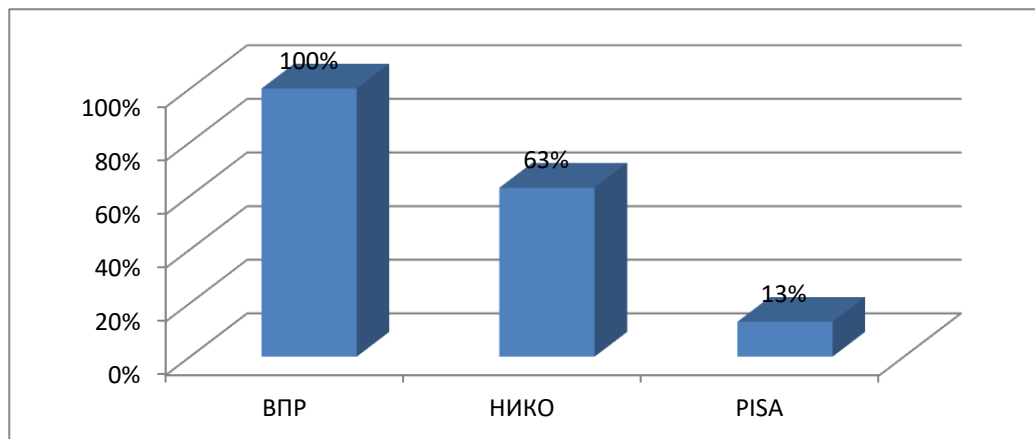


Рисунок 5. Участие организации в процедурах ЕСОКО за последние три года: прочие (TIMSS, PIRLS, TALIS, ICCS, ICILS, PIAAC)

Участие педагогических работников ОО в исследование компетенций учителей в целях выявления профессиональных дефицитов и профицитов учителей обеспечили 42% руководителей, учителя 75% участвовали в исследовании компетенций учителей в 2017/2018 годах, 25 % участвовали в обследовании компетенций учителей школ с низкими результатами (рисунок 6).

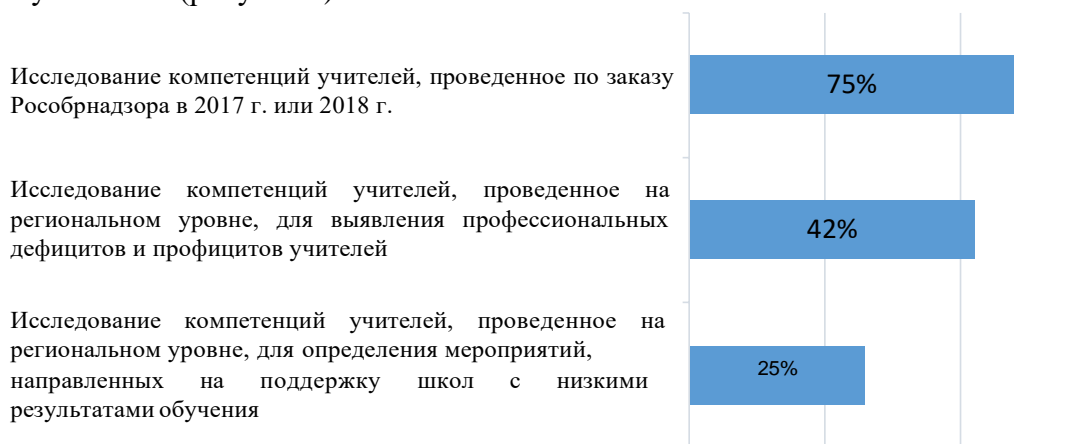


Рисунок 6. Участие педагогических работников организации в исследованиях.

В качестве основных форм повышения профессионального уровня 79% руководителей назвали освоение программ повышения квалификации, участие в вебинарах, семинарах и конференциях в сети Интернет (79%) и в очном режиме (83%). Участие в профессиональных конкурсах (13%), мастер-классы и их обсуждение (21%), выступления с сообщениями на заседаниях (17%) являются не самыми распространенными способами развития компетенций

(таблица 2).

**Таблица 2.** Формы повышения профессионального уровня.

Освоение программ повышения квалификации	79%
Участие в вебинарах, семинарах, конференциях в сети Интернет	79%
Участие в семинарах, конференциях в очном режиме	83%
Выступление с сообщениями на заседаниях методического объединения, педагогического совета школы	17%
Посещение мастер-классов для руководителей	13%
Участие в профессиональных ассоциациях, сетевых сообществах учителей	29%
Участие в профессиональных конкурсах	13%
Проведение мастер-классов для руководителей, участие в их обсуждении	21%
Выступление с сообщениями на заседаниях методического объединения регионального уровня	17%

Основной формой оценки компетенций подавляющее большинство (79%) руководителей считают самооценку (рисунок 8) и оценку со стороны коллег (58%). Конкурсы педагогического мастерства, тестирование компетенций и экспертная оценка сторонними специалистами признают эффективной от 25% до 33% руководителей-участников опроса (таблица 3).

**Таблица 3.** Формы оценки профессиональных компетенций, используемые руководителями-участниками опроса.

Самооценка	79%
Экспертная оценка со стороны коллег	58%
Конкурсы педагогического мастерства	13%
Тестирование компетенций	25
Конкурсы мастерства руководителей	4%
Сертификация	29%
Экспертная оценка сторонних специалистов	33%

Свыше 50% руководителей используют в своих организациях автоматизированные информационные системы (АИС) для формирования статистической и иной отчетности о деятельности школы. Используют АИС для фиксации хода и результатов учебного процесса (классные журналы) 67%, для управления контингентом обучающихся 42% руководителей. Менее 29% руководителей используют АИС для оценки удовлетворенности качеством



образования, разработки образовательных программ и управления финансами (рисунок 38).

В своей педагогической деятельности используют информационно-коммуникационные технологии 92% респондентов – для подготовки к уроку, 63% для развития своих профессиональных компетенций, и для дистанционного сопровождения обучающихся – 33% (таблица 4).

Таблица 4. Использование автоматизированных информационных систем руководителями - участниками опроса

Формирование статистической и иной отчетности о деятельности школы	50%
Фиксация хода и результатов учебного процесса (классные журналы)	67%
Управление контингентом обучающихся Организация учебного процесса (расписание занятий)	63%
Работа с обращениями граждан Планирование учебной нагрузки и контроль ее исполнения	25%
Управление кадровым составом	29%
Информационное и библиотечного обеспечения	29%
Ведение бухгалтерского учета	46%
Управление документами	38%
Оценка удовлетворенности качеством образовательных программ	17%
Разработка образовательных программ	38%
Управление финансами	29%
Ведение школьного архива	17%
Аттестация педагогических работников	33%
При подготовке к уроку (отбор учебного материала, электронных образовательных ресурсов)	54%
Для развития своих профессиональных компетенций	63%
На уроке для объяснения и/или повторения (обобщения) материала (мультимедийная презентация)	50%
Для дистанционного сопровождения обучающихся	33%
При подготовке к уроку (подготовка дидактических материалов)	38%
На уроке для контроля образовательных результатов	33%
На уроке для организации индивидуальной работы обучающихся (при проведении урока в компьютерном классе)	17%
На уроке для моделирования и визуализации сложных процессов и явлений	25%
Для создания сайта (авторского образовательного ресурса)	17%
Не использую, так как педагогическую деятельность не веду	25%

В управлении образовательной организацией 83% руководителей применяют ИКТ для коммуникации с работниками, родителями и обучающимися, 63% - для подготовки выступлений, 71% для мониторинга процессов ОО и их результатов (рисунок 40). ИКТ используются руководителями для организации коллективной работы (63%), для планирования деятельности (79%), для формирования и ведения баз данных (38%), для учета и контроля работы сотрудников и использования финансовых средств (33% и 25% соответственно), (рисунок 7).

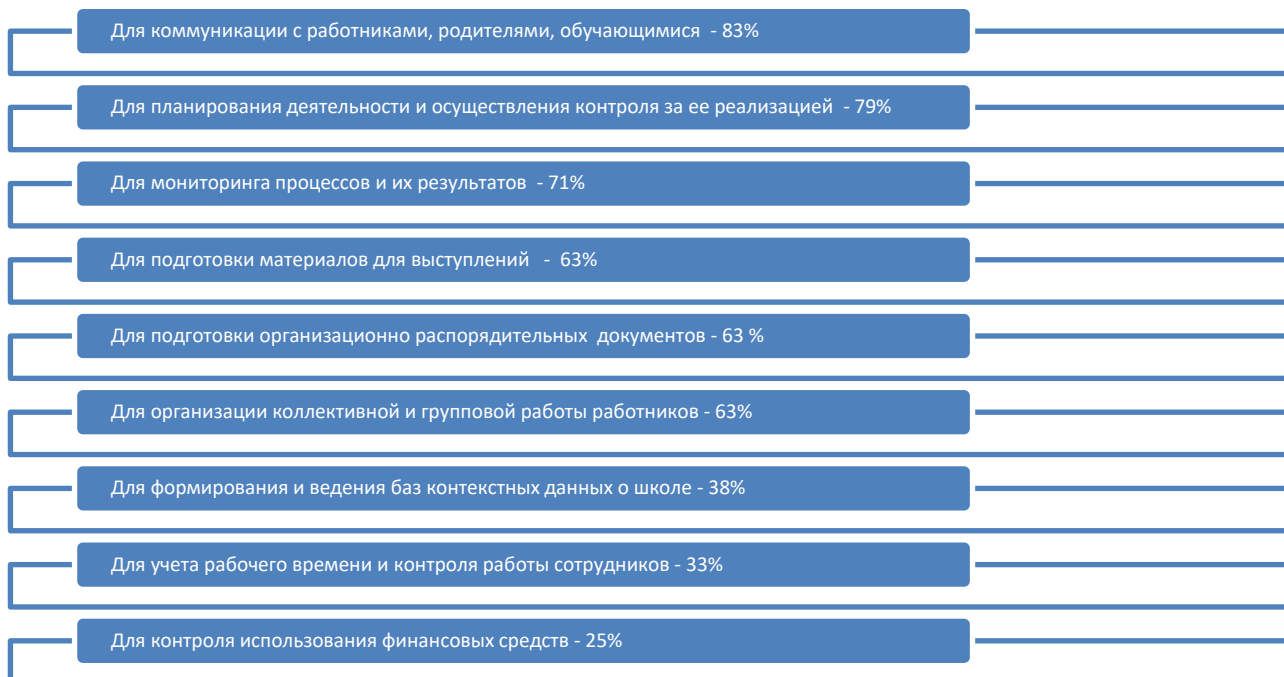


Рисунок 7. Использование ИКТ в деятельности руководителя

Большинство руководителей образовательных организаций используют для коммуникации с коллегами мессенджеры (92%). Менее 1% не имеют возможности, или считают нецелесообразным использование подобных средств коммуникации (рисунок 8).

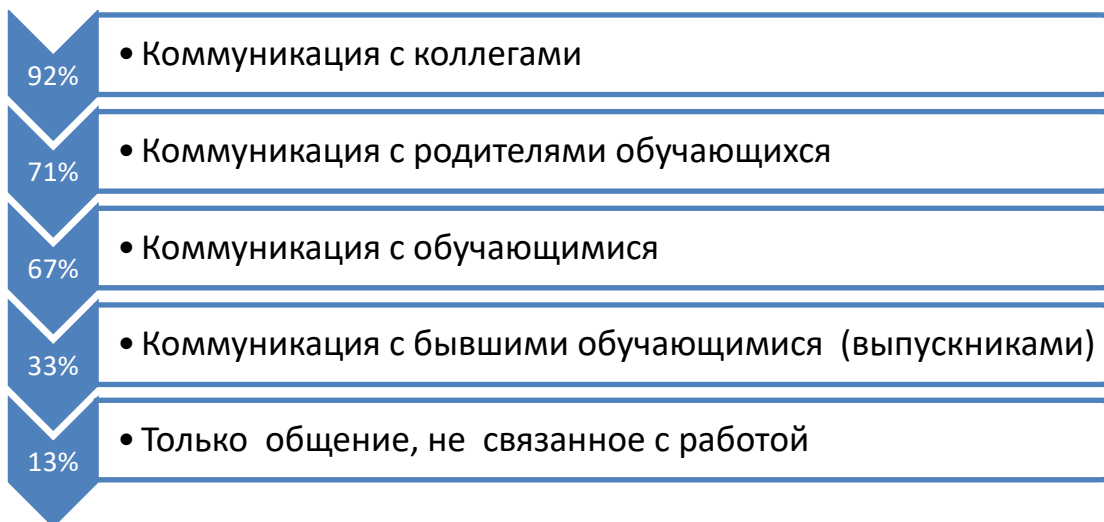


Рисунок 8. Использование социальных сетей и мессенджеров руководителями-участниками опроса.

Среди наиболее часто используемых учителями педагогических подходов и технологий более 79% руководителей назвали организацию проектной деятельности, индивидуальный подход (67%), дифференцированный подход 79%, организацию поисковой и исследовательской деятельности 79%, проблемное обучение (46%) и работу в малых группах (54%). О применении кейс - технологий и квестов заявили 42% (таблица 5.)

Таблица 5. Педагогические подходы и технологии, наиболее часто используемые педагогами

образовательной организации.

Организация проектной деятельности	79%
Индивидуальный подход	67%
Дифференцированный подход	79%
Организация поисковой и исследовательской деятельности	79%
Проблемное обучение	46%
Работа в малых группах	54%
Технология развития критического мышления	21%
Педагогическая мастерская	38%
Кейс-технология	21%
Квест (web-квест)	21%

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 (88%), а также учителей, участвующих в конкурсах педагогического мастерства и олимпиадах 67% (рисунок 9). Наименьшую важность представляет привлечение для преподавания в школе учителей из числа преподавателей вузов и научных организаций (13%).

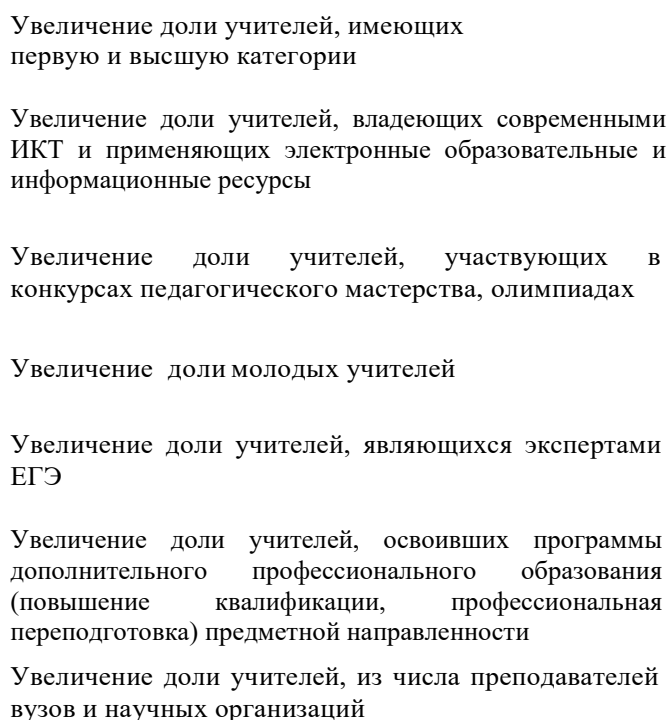


Рисунок 9. Актуальные задачи кадровой политики

Первоочередной задачей образовательной организации руководители-участники исследования признают повышение профессиональной компетентности учителей (54%) (рисунок 10).

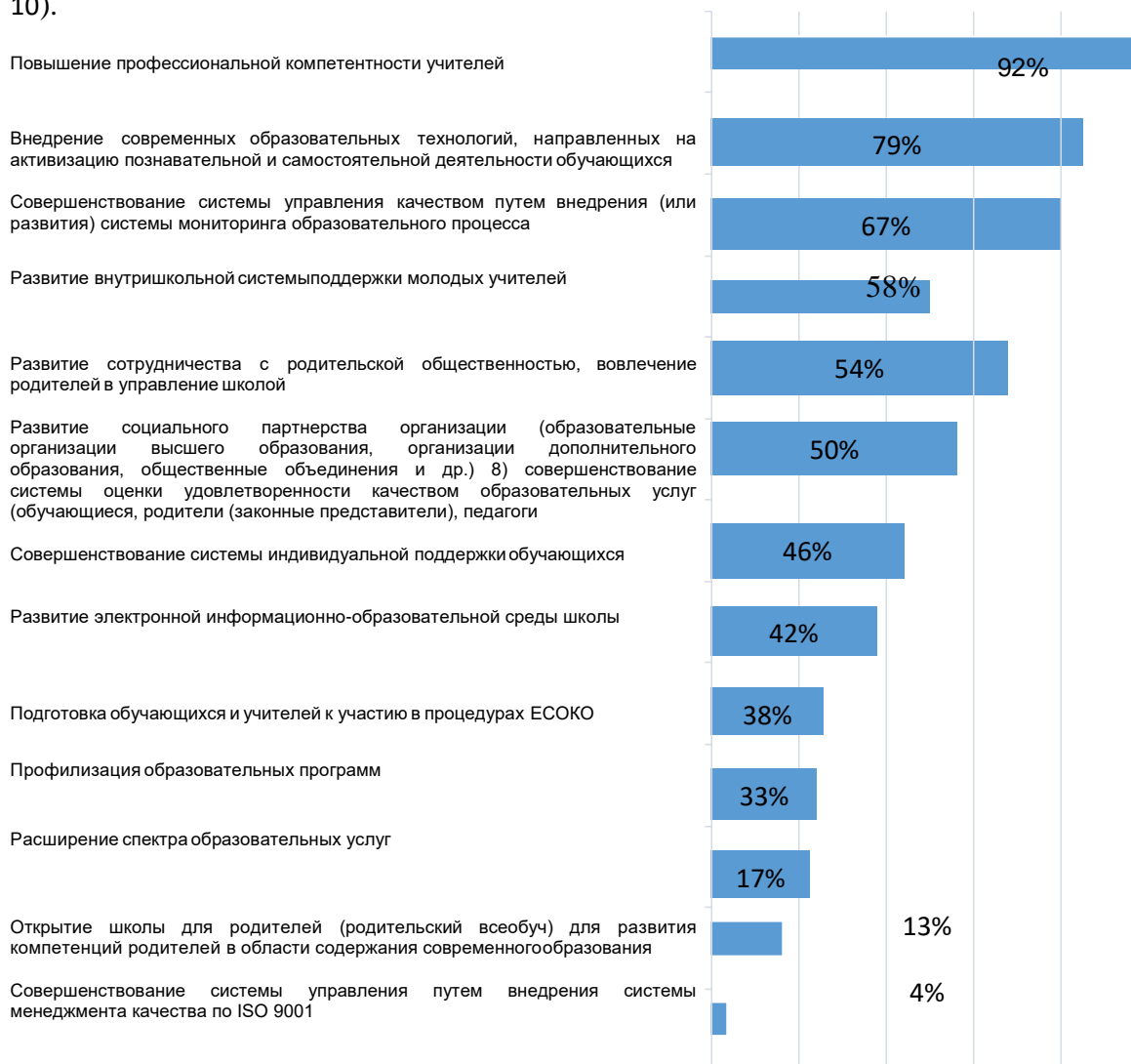


Рисунок 10. Приоритетные задачи по улучшению деятельности образовательной организации по мнению руководителей.

Развитие электронной информационно-образовательной среды школы и совершенствование системы управления качеством путем внедрения (или развития) системы мониторинга образовательного процесса считают основными задачами образовательной организации 42% и 67% руководителей соответственно.

Наименее актуальными задачами по мнению респондентов является совершенствование системы управления путем внедрения системы менеджмента качества по ISO 9001 (4%), открытие школы для родителей (родительский всеобуч) для развития компетенций родителей в области содержания современного образования, требований к результатам обучения и процедурам объективного оценивания (13%), подготовка обучающихся и учителей к участию в процедурах ЕСОКО (38%).

## **2.2. Анализ результатов выполнения заданий диагностической работы руководителями образовательных организаций**

Руководителям - участникам апробации было предоставлено 2 варианта диагностической работы. Каждый участник выполнил одну диагностическую работу.

По вариантам 3 и 4 диагностической работы работали – 24 человек. Вариант 3 выполняли 13 участников, вариант 4 - 11 участников.

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 6 задач (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.

### **2.2.1. Результаты выполнения диагностической работы руководителями образовательных организаций**

В ходе обобщения результатов ни один из участников диагностического исследования не смог полностью выполнить работу. Самое высокое количество баллов (34-35) набрали 2 участника, выполнявшие задания Варианта 3, и 3 участника (38-41) – Вариант 4.

Среди тестовых заданий (1-15) наиболее наибольшие затруднения вызвали задания 8 и 9, правильные ответы на них смогли дать менее 17% участников.

В задании 8, с которым справились только 33% участников диагностики, 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.

Исходя из данных, видно, что с заданием 9 справились только 17% 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, отраженным в таблице 5, уровень выполнения заданий весьма различен и находится в диапазоне от 0% выполнения заданий до 99,4%.

Таблица 1. Распределение участников, успешно выполнивших задания по вариантам (%).

Вариант	Количество участников	Номер задания														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
3	13	7,7	30,8	84,6	53,8	0	69,2	15,4	15,4	0	100	23	100	92,3	30,8	69,2
4	11	18,1	90,9	45,5	0	18,1	100	90,9	45,5	36,4	0	81,8	81,8	0	81,8	90,9

Например, с заданием на установление соответствия справились от 0% (вариант 3, задание 9) до 36,4% (вариант 4, 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, 5, 9.

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 12,9% участников тестирования (вариант 3 – 7,7%, вариант 4- 18,1%).

Например, только 7,7% участников тестирования сумели найти правильное решение в ситуации (вариант 3, 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 18.1% тестируемых (вариант 4, 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 4 справились – 18,1% и вариант 3 – 7,7%), 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 трудовой договор 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 13,8% 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 53,8% участников тестирования в варианте 3, задание 4 и 0% в варианте 4, задание 4.

В 4-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 18,1% участников тестирования.

У всех участников тестирования вызвало затруднение задание на установление последовательности (вариант 4, задание 10) 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) не вызвала затруднение у большинства участников исследования: 84,6% смогли решить кейс 16, и 90,9% справились с кейсом 18. 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.

В целом наиболее успешными по данному показателю по всем вариантам представлены задания №3, №12 и №15 части 1 диагностической работы, – с ними справились более 79% участников апробации. Наиболее сложным оказалось задание №5, 6 задание (8,3% правильных ответов).

Наиболее сложным оказался вариант 3, задание №5, на которые смогли дать правильный ответ менее 1% участников апробации. Вариант 4 – задания №4, №10 и №13.

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.

В свою очередь с заданиями репродуктивного характера справились в целом более 80% тестируемых. В частности, наибольший процент выполнения (81,7-100%) зафиксирован по заданию 12 во всех вариантах. Например, в варианте 4 с заданием 12 безошибочно справились 81,7% 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 3. 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 66,7% тестировавшихся. Самый высокий показатель выполнения задания 3 был получен для третьего варианта диагностической работы. В варианте 3 с заданием 2, в котором стоял вопрос о категориях

педагогических работников, имеющих основания для присвоения звания «Ветеран труда», справились только 30,8% участников тестирования.

Помимо задания 2 и 12, с которыми во всех вариантах работы тестируемые справились успешно (соответственно 58,3% и 91,7%), отмечается высокий процент (54,1%) 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 результатами – освоены 65,3%, управление информацией – освоены 61,1%, управление кадрами – освоены 45,8% элементов содержания.
- недостаточный уровень сформированности компонентов управленческих компетенций: управление ресурсами – освоены 15,2% элементов содержания, управление процессами – освоены 31,9% элементов содержания.

В части 2 диагностической работы наиболее выполнимым по всем вариантам диагностической работы заданием стало задание №16, задания №17 и №18.

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 3 диагностической работы прослеживается в варианте 1.

В части 2 диагностической работы большее количество максимальных баллов было набрано участниками, выполнявшими 4 вариант диагностической работы.

Максимально возможное количество баллов, которое участник мог получить за выполнение всей диагностической работы, составило 51 балл.

Количество баллов, полученное участниками апробации, приведено на рисунке 11.



Рисунок 11 – Количество баллов, набранное участниками при выполнении диагностической работы

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.

Распределение баллов по типу заданий приведено на рисунке 12.

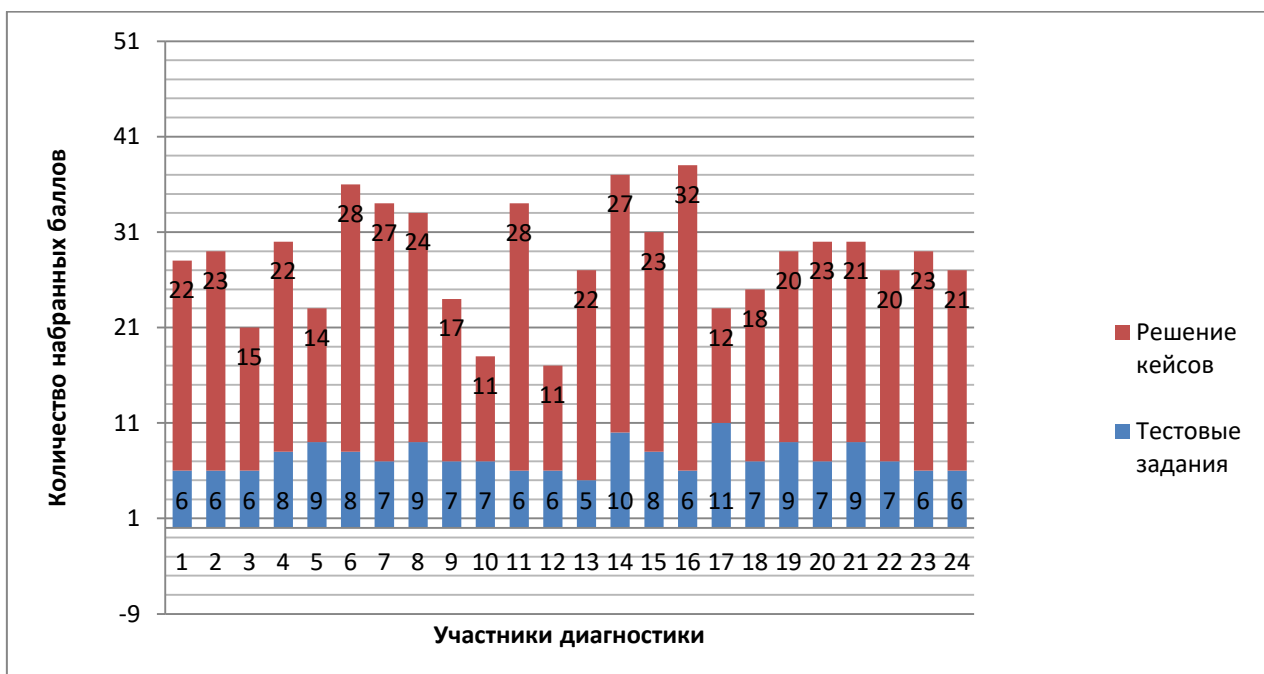


Рисунок 12 – Распределение баллов по типам заданий

Для наглядности на рисунке 13 приведены участники в порядке возрастания набранных баллов (всего).

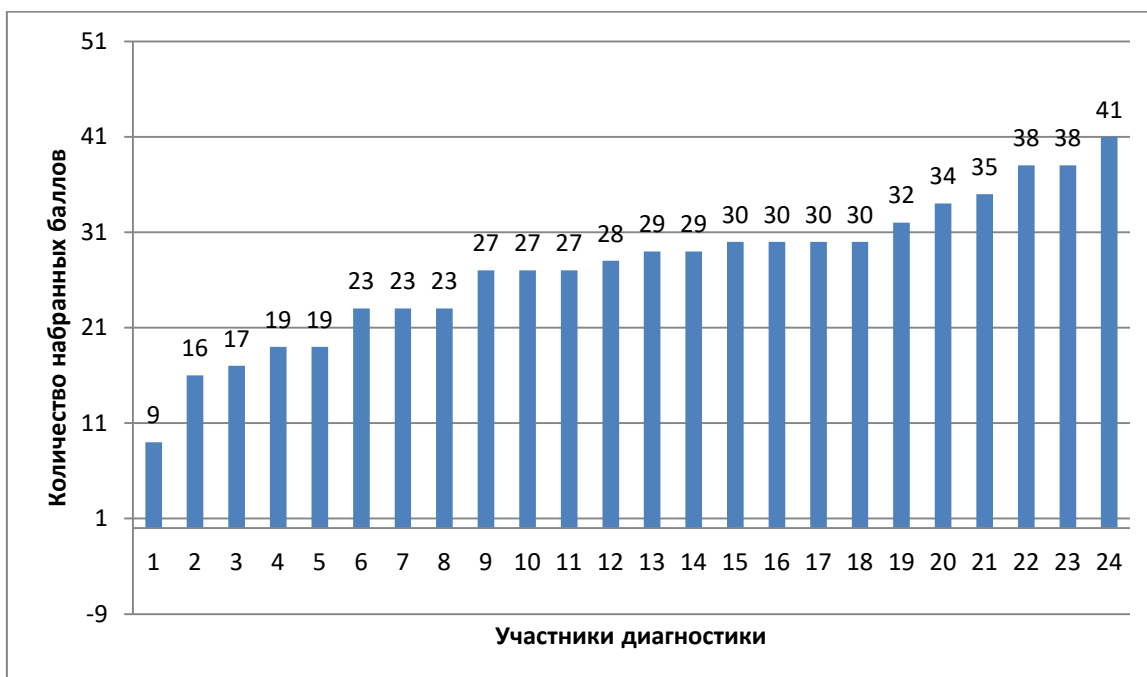


Рисунок 13 – Количество набранных баллов в порядке возрастания

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.

Успешно справились с диагностической работой 41,6% руководителей, принимавших участие в апробации Модели, набравшие свыше 30 баллов (60% от максимального балла и более). От 16 до 30 баллов набрали 54,1% участников исследования, 4,1% набрали менее 15 баллов.

В апробации приняло участие 24 руководителя. 10 из них показали базовый уровень подготовки, 13 руководителей – удовлетворительный и 1 руководитель – низкий уровень владения компетенциями.

### **2.2.2. 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 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.

### **2.2.3. 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) – 11 баллов;

б) «лучший» результат выполнения части 2 (способность принимать решения в сложных ситуациях) – 32 баллов.

«Лучший» результат по части 1 показали 2 участника (10,5%), они же за выполнение части 2 набрали 28 балла.

«Лучший» результат по части 2 показали 5 участников (28,4%), при этом за выполнение 1 части работы они получили от 7 до 11 баллов.

#### 2.2.4. 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 (54,2%) и задач (кейсов) (62,5%). Единицы участников (33,3%) сочли его «скорее низким», или «крайне низким» (см. рисунок 14).

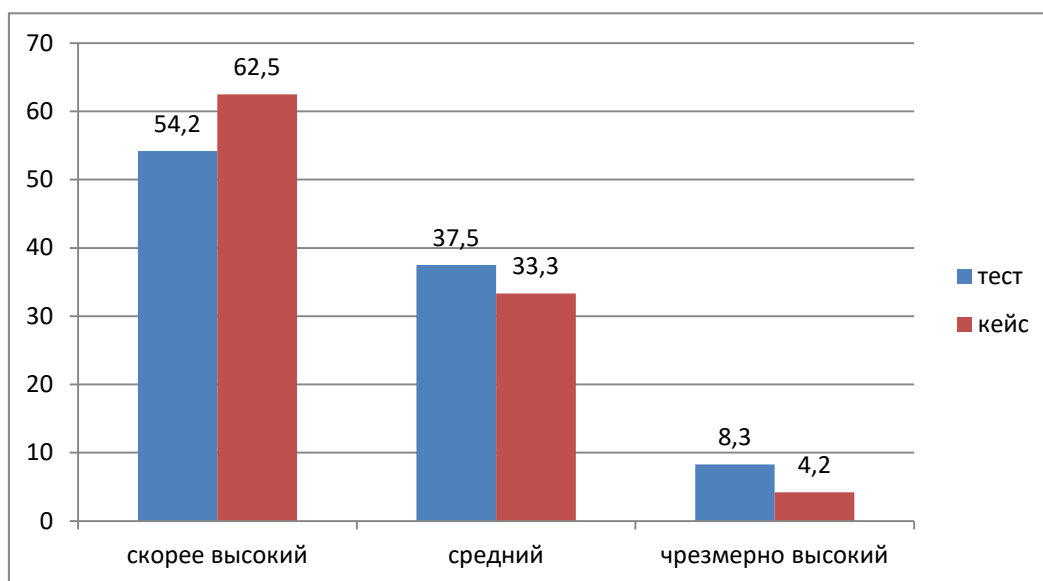


Рисунок 14. Результаты оценки уровня сложности заданий руководителями.

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

Оценивая продолжительность выполнения диагностической работы, большинство участников апробации отметило, что времени для выполнения тестовых заданий и задач (кейсов) достаточно (100% соответственно).



Вместе с тем руководители-участники апробации высказали свои рекомендации по дальнейшей доработке инструментария, среди которых наибольшую долю занимают предложения об уменьшении количества кейсов (33,3%) и понижении их уровня сложности (29,2%). Уменьшить количество и понизить сложность тестовых заданий предлагают 16,7% участников.

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.

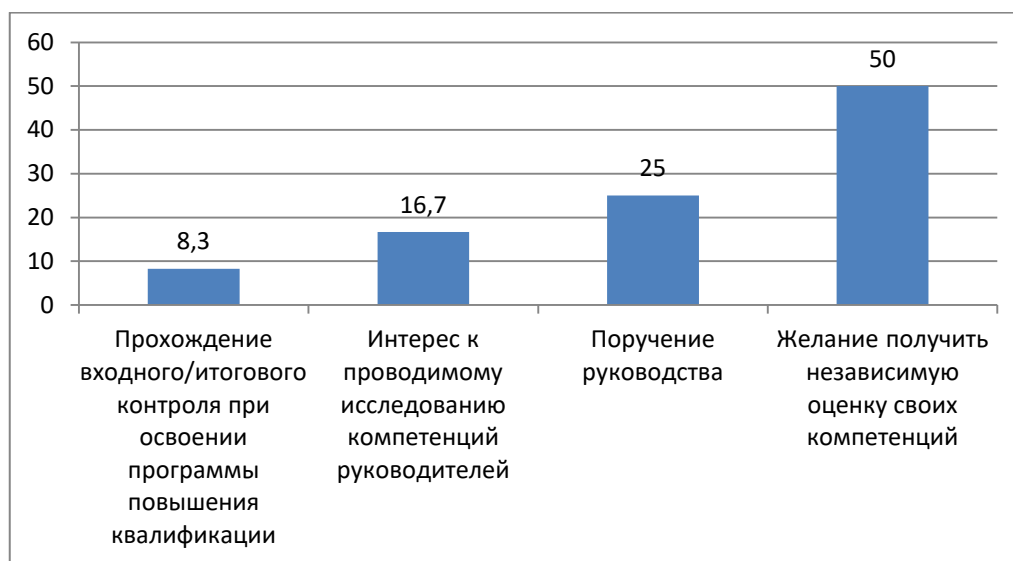


Рисунок 15. Причина участия в исследовании

В качестве причины участия в апробации 8,3% респондентов, интерес к проводимому исследованию компетенций руководителей назвали 16,7%, по поручению руководства - 25%, прошли апробацию с целью получить независимую оценку своих компетенций 50%. (рисунок 15).

### 2.2.5. 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, 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.

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

- для выявления профессиональных дефицитов руководителей общеобразовательных организаций,
- для разработки образовательных программ курсов повышения квалификации, отвечающим требованиям времени,
- для проведения мониторинга качества работы управленческих кадров в общеобразовательных организациях с низкими результатами,
- в качестве элемента Единой системы оценки качества образования,
- как элемент независимой оценки качества образования,
- 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.