

**Стратегический проект «Поддержка школ с низкими результатами и школ,
функционирующих в неблагоприятных социальных условиях»**

УТВЕРЖДЕНО


руководитель

стратегического проекта

И.А. Макарына



**Отчет об участии руководителей школ с низкими результатами
обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных
условиях**

Исполнитель М.Н. Федотова, руководитель АУ ВО «Центр оценки профессионального
мастерства и квалификации педагогов «Сертификационный
центр» 

Отчет об участии руководителей школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях

В соответствии с положением о региональной системе оценки и управления качеством образования в Вологодской области, утвержденным приказом Департамента образования области от 06 апреля 2020 года № 525, планом мероприятий по реализации стратегического проекта «Поддержка школ с низкими результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях», утвержденным приказом Департамента образования области от 23 июня 2020 года № 890 и на основании приказа Департамента образования Вологодской области № 919 от 29 июня 2020 года «О проведении оценки профессиональных компетенций руководителей школ» в период с 30 июня по 31 июля 2020 года на территории Вологодской области проведена оценка профессиональных компетенций руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций - участников стратегического проекта.

Региональный координатор в части проведения оценки профессиональных компетенций руководителей - Автономное учреждение Вологодской области «Центр оценки профессионального мастерства и квалификаций педагогов - «Сертификационный центр».

Цель - создание системы независимой оценки профессиональных компетенций руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций, позволяющей получать регулярную и объективную информацию о существующих профессиональных дефицитах, путях и формах профессионального развития, эффективности процессов повышения квалификации руководящих работников.

1. Анализ региональной выборки участников оценочных процедур

Всего в диагностике приняли участие 205 человек (111 директоров и 94 заместителя) из 26 муниципальных образований Вологодской области.

Таблица 1

Характеристика выборки

Должность	Возраст			Управленческий стаж			Педагогический стаж		
	до 35 лет	36-60 лет	более 60 лет	до 10 лет	11-24 года	более 25 лет	до 10 лет	11-24 года	более 25 лет
Директор	5	97	9	67	36	8	12	28	71
Заместитель директора	10	78	6	60	30	4	13	27	54

В региональной выборке большую часть составляют представители сельских школ (69%), городских - (31%).

Средний возраст участников оценки компетенций - 48-50 лет. У руководителей возрастной диапазон варьируется от 28 до 69 лет; у заместителей руководителей от 29 до 66 лет.

Анализируя данные по педагогическому стажу, констатируем, что руководители школ являются достаточно опытными педагогами со стажем более 25 лет.

Рассматривая управленческий стаж участников процедуры оценки делаем вывод, что большая часть респондентов являются достаточно молодыми управленцами, с управленческим стажем до 10 лет. Управленческий стаж у руководителей варьируется с 0 до 38 лет; у заместителей руководителей с 0 до 45 лет.

Модель оценки профессиональных компетенций руководителей

Модель оценки профессиональных компетенций руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций представлена двумя профилями:

- ✓ профессиональным (управленческим);
- ✓ личностным.

Формы оценочных процедур:

- ✓ тестирование;
- ✓ разработка и защита управленческого проекта.

Объектами оценки являются профессиональные компетенции руководителей и заместителей руководителей и трудовые функции, которые интегрировано отражают компетентностный профиль руководителя, позволяют выделить уровни и направления квалификации, структуру и содержание оцениваемых компетенций, создать условия для профессионального развития руководящих работников на основе выявления профессиональных дефицитов.

Оценка строится на анализе и выделении ключевых компетенций руководителей, необходимых для выполнения ими трудовых функций.

В соответствии с этим выстраивается компетентностный профиль руководителя, фиксирующий уровень развития профессиональных компетенций руководителей и заместителей руководителей, области их профессиональных дефицитов и направления для профессионального развития.

Контрольно-измерительные материалы представлены оценочными средствами, разработанными на основе знаний, умений и трудовых действий проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)».

Оценочные материалы должны позволять оценивать уровень развития ключевых компетенций руководителей при решении конкретных управленческих задач.

С целью результативности проведения тестовой части оценки профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций обеспечены следующие организационно - методические условия:

- ✓ разработан инструментарий оценки профессиональных компетенций руководителей;

- ✓ осуществлена процедура оценки профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций посредством тестирования;
- ✓ сформированы и представлены персональные результаты тестирования каждому руководителю;
- ✓ организовано консультирование по вопросам интерпретации оценки профессиональных компетенций и способам восполнения профессиональных дефицитов и потребностей.

Выявленные профессиональные дефициты руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций станут основой для разработки индивидуальных образовательных маршрутов.

2. Анализ результатов по профессиональному (управленческому) профилю

Профессиональный тест разработан в разрезе трудовых функций проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»:

- ✓ Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации;
- ✓ Управление развитием общеобразовательной организации;
- ✓ Администрирование деятельности общеобразовательной организации;
- ✓ Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования.

Варианты тестов сформированы в разрезе категорий (для директоров, для заместителей директоров). Каждый тест содержит 30 заданий с выбором одного правильного ответа. Выполнение каждого задания оценивалось 1 баллом. Тест считался успешно пройденным при условии преодоления респондентом 50% порога (выполнение 14 заданий из 30).

Таблица 2

Шкала оценивания результатов теста

Уровень	Кол-во баллов	Процент выполнения	Характеристика уровня
Высокий	25-30	80% - 100%	Функциональный. Индикаторами действия могут быть задачи, решение которых предполагает выявление вариантов решений.
Средний	15-24	50% - 79%	Рефлексивный. Способность ориентироваться на существенные отношения, связывающие элементы задачной ситуации.
Низкий	0-14	0% - 49%	Формальный. Ориентация на внешние характеристики задачной ситуации и образцов действия.

2.1. Руководители общеобразовательных организаций

Задания для руководителей общеобразовательных организаций структурированы по 6 содержательным разделам.

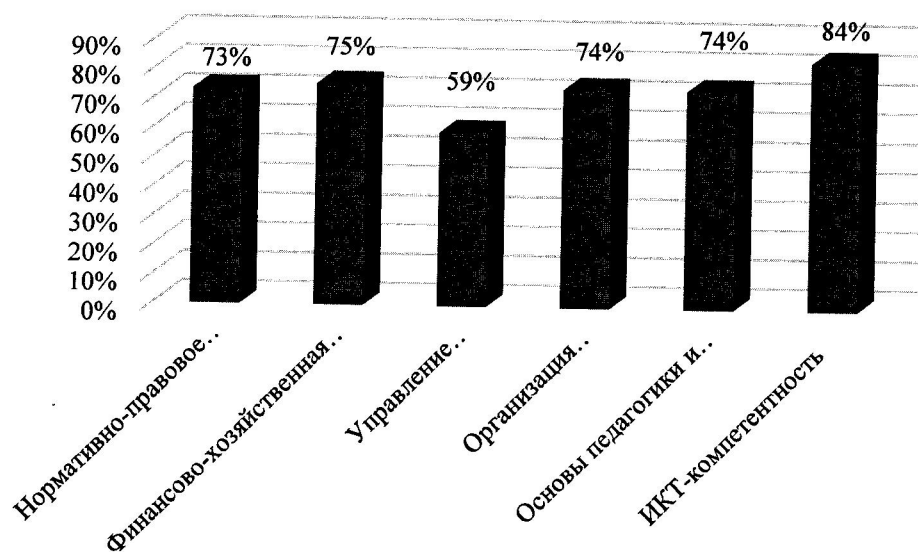
Структура теста

Название раздела	Содержание раздела	Количество вопросов
Нормативно-правовое обеспечение деятельности	Законодательство Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, муниципального района/городского округа в сфере общего образования Федеральные законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации и субъекта Российской Федерации, муниципальные правовые акты, включая гражданское, семейное, налоговое, бюджетное, административное, трудовое, антикоррупционное законодательство. Нормы и правила охраны труда, здоровья обучающихся и работников общеобразовательной организации в части, регулирующей деятельность общеобразовательной организации. СанПиН «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения в общеобразовательных организациях» и СанПиН «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения и воспитания в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по адаптированным основным общеобразовательным программам для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья». Принципы и модели государственно-общественного управления образовательными организациями. Нормативные документы по формированию доступной среды в общеобразовательных организациях. Способы и техники оказания первой помощи больным и пострадавшим. Нормы и правила комплексной безопасности защищенности образовательных организаций, требования к информационной образовательной среде общеобразовательной организации.	5
Финансово-хозяйственная деятельность	Формирование и использование финансово-хозяйственных ресурсов для обеспечения экономического и социального развития образовательной организации; способы организации финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения. Теория и практика финансирования общего образования, принципы бюджетирования и контроля расходов, основы финансового анализа и экономического планирования, основы контрактной системы закупок, порядок заключения и исполнения хозяйственных и трудовых договоров.	3
Управление образовательным учреждением	Теории и методы управления образовательными системами. Основы менеджмента в образовании, в том числе стратегического, кадрового, инновационного,	8

	проектного менеджмента, управления финансовыми ресурсами и менеджмента качества, основы нормирования труда, оценки и мотивации персонала, организацию оплаты труда. Организация работы по самообследованию общеобразовательной организации, внутришкольному контролю, обеспечению функционирования внутренней системы оценки качества образования, мониторингу образовательных результатов обучающихся. Контроль и оценка результативности и эффективности реализации программы развития общеобразовательной организации. Формирование управленческой команды	
Организация образовательной деятельности	Современные педагогические технологии. Готовность к разработке, мониторингу и контролю реализации основных образовательных программ в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта общего образования, нормативных правовых документов и действующего законодательства. Формирование системы методического и организационно-педагогического обеспечения образовательного процесса.	7
Основы педагогики и психологии	Основы педагогики; психологии. Методы убеждения, аргументации своей позиции, установления контактов с обучающимися (воспитанниками, детьми) разного возраста, их родителями (законными представителями), коллегами по работе. Технологии диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения.	5
ИКТ-компетентность	Основы работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами, электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием.	2

Диаграмма 1

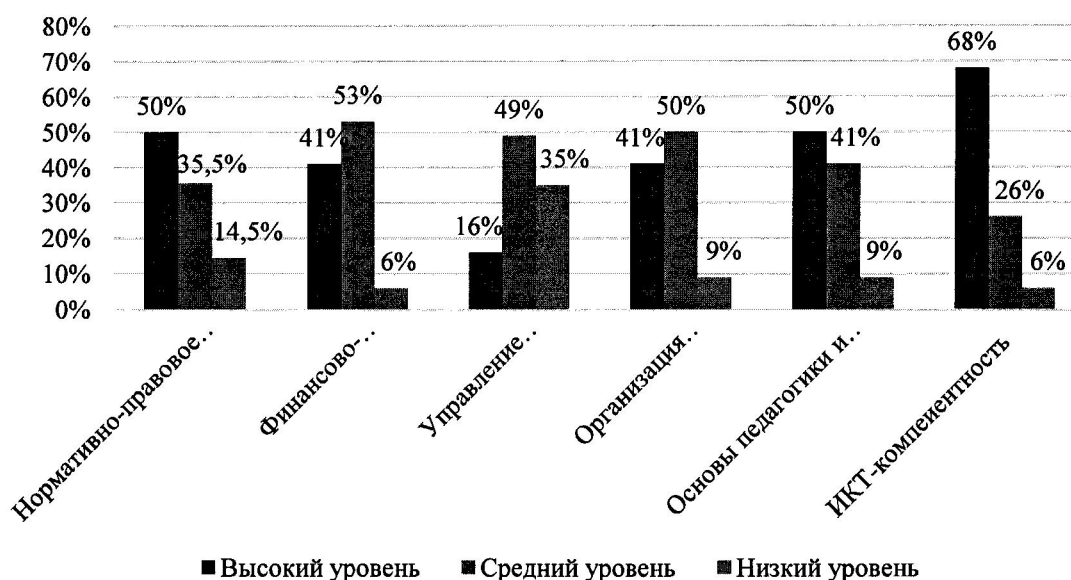
Уровень сформированности компетенций



Анализируя данные в разрезе содержательных разделов делаем вывод, что большая часть респондентов (73%) демонстрирует средний уровень сформированности компетенций. Недостаточный уровень овладения компетенциями проявили 59% руководителей в рамках содержательного блока «Управление образовательным учреждением».

Диаграмма 2

Результаты профессионального теста по содержательным разделам



В разделе «Нормативно-правовое обеспечение деятельности» максимально возможное количество баллов (30) набрали 32 руководителя (29%); не преодолели пороговый балл (15) 16 респондентов (14,5%), в том числе 2 директора не справились ни с одним заданием в данном разделе.

В разделе «Финансово-хозяйственная деятельность» максимальное количество баллов набрали 46 руководителей (41%); не преодолели пороговый балл 7 участников проекта (6%), в том числе 4 респондента (4%) получили 0 баллов по всему блоку.

С заданиями раздела «Управление образовательным учреждением» полностью справились только 2 руководителя (2%); не перешли порог 38 директоров (38%).

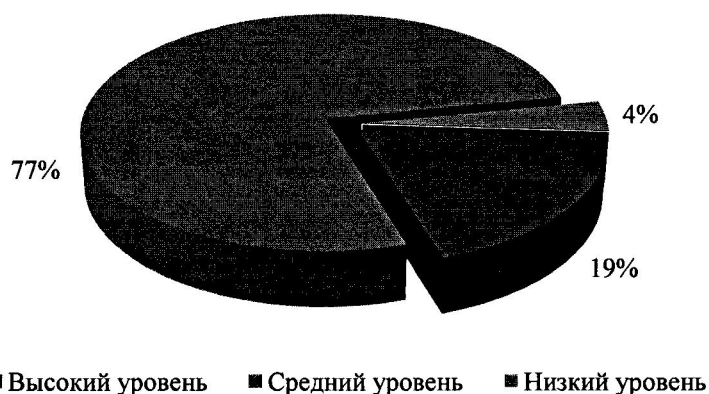
С заданиями раздела «Организация образовательной деятельности» на максимальный балл справились 19 руководителей (17%), не преодолевших пороговое значение нет.

В разделе «Основы педагогики и психологии» максимальные баллы набраны у 32 руководителей (29%); 2 директора (2%) не справились ни с одним заданием в данном содержательном блоке.

В разделе «ИКТ-компетентность» 76 руководителей (68%) набрали максимальное количество баллов; не преодолели порог 7 участников проекта (6%), в том числе не справились с заданиями 2 директора (2%).

Персональные результаты представлены в Приложении 1.

Результаты профессионального теста по уровням



Анализируя результаты профессионального теста руководителей общеобразовательных организаций констатируем:

- ✓ высокий уровень сформированности компетенций показал 21 респондент (19%);
- ✓ средний уровень зафиксирован у 86 участников (77%);
- ✓ низкий уровень профессиональной подготовки продемонстрировали 4 директора (4%).

Таким образом, из 111 руководителей - участников проекта справились с заданиями профессионального теста 107 (96%), не преодолели минимальный пороговый балл 4 директора (4%).

Преимущественное большинство руководителей общеобразовательных организаций показали средний уровень сформированности профессиональных компетенций.

3.3. Заместители руководителей общеобразовательных организаций

Задания для заместителей руководителей общеобразовательных организаций структурированы по 3 содержательным разделам.

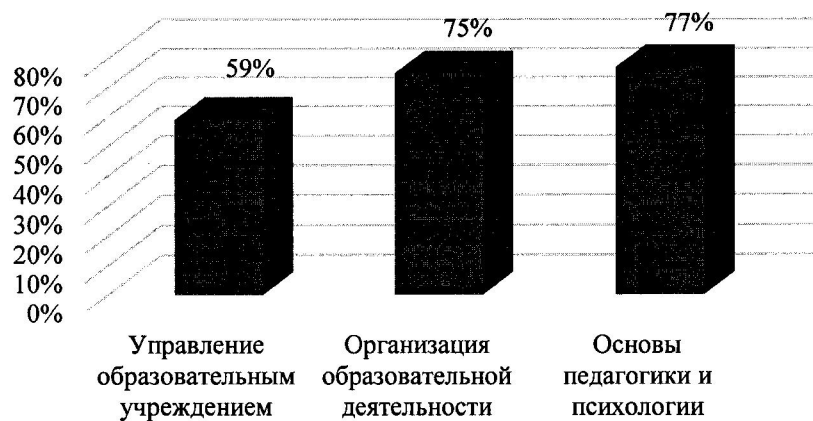
Таблица 4

Структура теста		
Название раздела	Содержание раздела	Количество вопросов
Управление образовательным учреждением	Теории и методы управления образовательными системами. Основы менеджмента в образовании, в том числе стратегического, кадрового, инновационного, проектного менеджмента, управления финансовыми ресурсами и менеджмента качества, основы нормирования труда, оценки и мотивации персонала, организацию оплаты труда. Организация работы по самообследованию общеобразовательной организации, внутришкольному контролю, обеспечению функционирования внутренней системы оценки качества образования, мониторингу образовательных результатов обучающихся. Контроль и оценка результативности и эффективности реализации программы развития общеобразовательной	11

	организации. Формирование управленческой команды	
Организация образовательной деятельности	Современные педагогические технологии. Готовность к разработке, мониторингу и контролю реализации основных образовательных программ в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта общего образования, нормативных правовых документов и действующего законодательства. Формирование системы методического и организационно-педагогического обеспечения образовательного процесса.	12
Основы педагогики и психологии	Основы педагогики; психологии. Методы убеждения, аргументации своей позиции, установления контактов с обучающимися (воспитанниками, детьми) разного возраста, их родителями (законными представителями), коллегами по работе. Технологии диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения.	7

Диаграмма 4

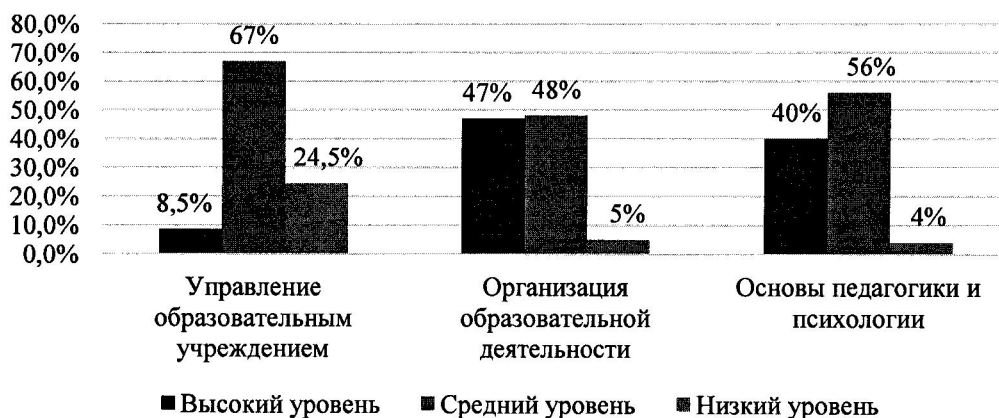
Уровень сформированности компетенций



Анализируя данные в разрезе содержательных разделов, делаем вывод, что участники проекта (70%), в основном, демонстрируют средний уровень сформированности компетенций. Недостаточный уровень овладения компетенциями проявили заместители руководителей (59%) в рамках содержательного блока «Управление образовательным учреждением».

Диаграмма 5

Результаты профессионального теста по содержательным разделам



В разделе «Управление образовательным учреждением» не преодолели пороговый балл (15) 23 участника проекта (24,5%); респондентов, показавших максимальный и минимальный балл по этому разделу нет.

В разделе «Организация образовательной деятельности» максимальное количество баллов набрали 8 заместителей руководителей (8,5%); не преодолели пороговый балл 5 участников проекта (5%).

В разделе «Основы педагогики и психологии» максимальные баллы показали 20 заместителей руководителей (21%); не преодолели порог 3 участника проекта (4%).

Персональные результаты представлены в Приложении 2.

Диаграмма 6

Результаты профессионального теста по уровням



Анализируя результаты профессионального теста заместителей руководителей общеобразовательных организаций констатируем:

- ✓ высокий уровень сформированности компетенций показали 11 участников проекта (12 %);
- ✓ средний уровень зафиксирован у 76 респондентов (81%);
- ✓ низкий уровень профессиональной подготовки продемонстрировали 6 заместителей руководителей (6%).

Таким образом, из 94 заместителей руководителей - участников проекта справились с заданиями профессионального теста 88 (94%), не преодолели пороговый балл 6 респондентов (6%).

Большая часть заместителей руководителей общеобразовательных организаций показали средний уровень сформированности профессиональных компетенций.

4. Выводы по профессиональному (управленческому) профилю

Осуществление процедуры оценки выявило средний уровень сформированности компетенций у руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций.

Высокий уровень сформированности компетенций продемонстрировали 21 директор (19 %) и 11 заместителей (12%).

Не справились с тестовыми заданиями 4 руководителя (4%) и 6 заместителей руководителей (6%).

В разрезе содержательных блоков можно говорить о недостаточном уровне подготовки управленцев школ по вопросам организации образовательной деятельности. Кроме того, у директоров школ недостаточный уровень подготовки по аспектам управления образовательным учреждением.

Таким образом, из 205 участников проекта справились с заданиями профессионального теста 195 (95%), не преодолели пороговый балл 10 управленцев (5%).

5. Анализ результатов по личностному профилю

Личностный тест предназначен для диагностики профессионального потенциала руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций и совмещает:

✓ анализ мотивационной сферы, личностных качеств и интеллектуальных способностей респондента;

✓ анализ потенциала респондента к освоению и проявлению наиболее востребованных компетенций и его предрасположенности к разным видам профессиональной деятельности.

Данный тест представлен 243 вопросами и заданиями, сформированными в три блока:

✓ блок «Мотивация», состоящий из 66 парных сравнений, направленных на диагностику сферы профессиональной мотивации диагностируемого;

✓ блок «Личность», включающий 93 вопроса, ориентированных на выявление личностных качеств, и измеряющий 11 факторов - черт характера;

✓ блок «Структура интеллекта», содержащий 84 задания, направленные на определение уровней развития различных способностей - факторов умственной деятельности.

В рамках оценки компетенций для анализа выбраны наиболее значимые шкалы для профессиональной деятельности руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций в разрезе личностного и профессионального потенциала.

Диаграмма 7



В диаграмме представлена информация о потенциале респондентов к работе в основных видах деятельности. Прогноз строился на основе психологических характеристик респондентов.

Диаграмма 8



В диаграмме представлены оценки личностного потенциала руководителей и заместителей руководителей к проявлению компетенций. Они основываются на анализе психологических особенностей респондентов и отражают изначальный потенциал к проявлению той или иной компетенции.

6. Выводы по личностному профилю

Оценка компетенций показала наличие личностных дефицитов у большинства респондентов в следующих аспектах

в рамках профессионального потенциала:

✓ принятие решений (склонность диагностируемого к работе, связанной с обоснованным принятием решений, контролем за их реализацией, организацией исполнения, требующей волевых качеств личности: решительности, ответственности, требовательности, а также системности мышления);

✓ анализ и планирование (измерение склонности респондента к работе, связанной с поиском, анализом и обобщением информации, исследованиями, экспертизой, составлением прогнозов и долгосрочных планов);

✓ контроль, аудит (измерение склонности диагностируемого к деятельности, связанной с контролем, проверкой работы сотрудников, требующей точности, принципиальности, ответственности, независимости);

✓ работа с документами (осуществлялось измерение склонности диагностируемого к внимательной, аккуратной и организованной работе с документацией (оформлением, ведением, хранением и подготовкой отчетов);

✓ обработка информации (оценивалась способность респондента обрабатывать знаковую информацию различного типа - числовую, текстовую, схемы, графики);

в рамках личностного потенциала:

✓ стрессоустойчивость (способность диагностируемых сохранять работоспособность и стабильность деятельности в условиях возникающих трудностей, внешнего давления, опасности);

✓ мотивация достижений (оценивалось стремление респондента к улучшению достигнутых результатов, желание не останавливаться на достигнутом, настойчивость в поставленных целях, стремление добиться своего, несмотря на возникающие трудности);

✓ лидерство (оценка способностей диагностируемого вызывать интерес и доверие у людей и оказывать социальное влияние, благодаря которому он получает поддержку со стороны других членов сообщества для достижения поставленной цели);

✓ стремление к саморазвитию (измерялось стремление диагностируемого к самостоятельному обучению и самообразованию, ориентацию на систематическое получение и использование новых знаний и умений в профессиональной деятельности);

✓ коммуникабельность (оценивалась способность личности устанавливать контакты с людьми, легко и непринужденно вести разговор, заинтересовывать собеседника любой темой);

✓ командообразование (измерение склонности респондента к выстраиванию эффективной совместной работы с сотрудниками в организации для достижения общих целей).

7. Рекомендации по подготовке руководящих кадров

7.1. Разработать индивидуальные образовательные маршруты на основе выявленных профессиональных дефицитов руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций по итогам проведения процедуры оценки.

7.2. Разработать программы дополнительного профессионального образования по подготовке управленческих кадров на основе ключевых компетенций руководителей, необходимых для выполнения ими трудовых функций (Приложение 3).