

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

Государственный контракт Ф-19-кк-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

Оглавление

Аннотация	3
1. Анализ результатов апробации модели оценки компетенций работников образовательных организаций: оценка предметных и методических компетенций учителей	5
1.1 Общие сведения об учителях-участниках апробации	5
1.2 Анализ результатов выполнения диагностических работ учителями начальных классов	12
1.2.1 Результаты выполнения заданий диагностической работы	16
1.2.2 Уровни владения предметными и методическими компетенциями.....	20
1.2.3 Трудности учителей, обуславливающие низкие результаты выполнения отдельных заданий	23
1.2.4 Лучшие результаты	29
1.2.5 Анализ адекватности разработанного инструментария	29
1.2.6 Выводы и комментарии.....	31
2. Анализ результатов апробации модели оценки компетенций работников образовательных организаций: оценка управленческих компетенций руководителей образовательных организаций	33
2.1 Общие сведения об участниках апробации.....	33
2.2 Анализ результатов выполнения заданий диагностической работы руководителями образовательных организаций	42
2.2.1 Результаты выполнения диагностической работы руководителями образовательных организаций.....	43
2.2.2 Уровни владения управленческими компетенциями	54
2.2.3 Трудности руководителей, обуславливающие низкие результаты выполнения отдельных заданий.....	57
2.2.4 Лучшие результаты.....	58
2.2.5 Анализ адекватности разработанного инструментария	60
2.2.6 Выводы и комментарии.....	62

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.

В разделе I представлен анализ результатов оценки компетенций работников образовательных организаций, в том числе:

- сведения об учителях начальных классов-участниках оценки (формы 1-5)
- статистические данные о выполнении учителями начальных классов отдельных заданий и диагностических работ в целом в разбивке по вариантам; (форма 11);
- статистические данные об ответах учителей на вопросы опросника (форма 13).

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.

1. Анализ результатов апробации модели оценки компетенций работников образовательных организаций: оценка предметных и методических компетенций учителей

1.1 Общие сведения об учителях-участниках апробации

В апробации модели приняли участие 5764 учителя начальных классов из 70 субъектов Российской Федерации. Учителя-участники апробации представляют в основном городские образовательные организации 61,9% (3570 чел.). Доля учителей сельских школ участников апробации составила 38,1% (2194 чел.).

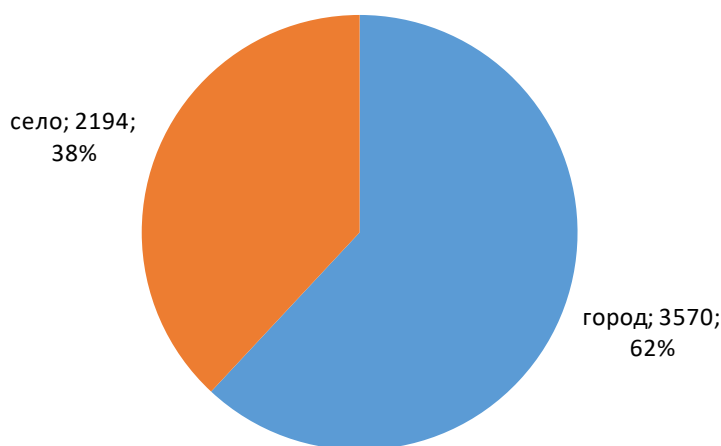


Рисунок 1 – Соотношение количества учителей-участников исследования из городской и сельской местности

В исследовании участвовали 3407 человек (59,1%) в возрасте от 35 до 65 лет, 2357 человек (40,9%) – до 35 лет. Количество учителей зрелого возраста в целом превышало количество молодых участников на 45%. Различие же в долях представителей молодого и старшего поколения в сельской местности оказалось более значительным и составило 87%, что может свидетельствовать о недостаточном обеспечении сельских школ молодыми учителями.

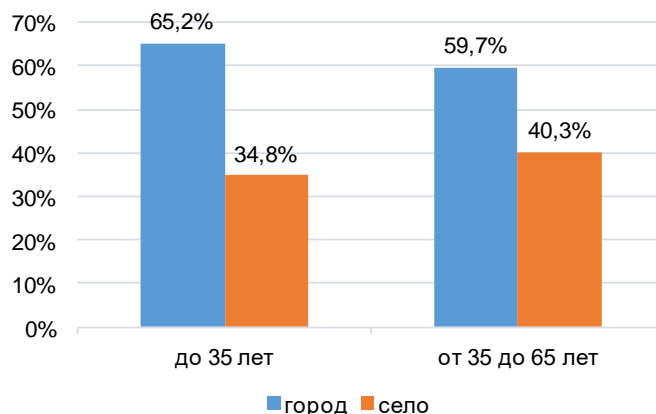


Рисунок 2 – Распределение учителей-участников апробации по возрасту в разрезе «город/село»

Наибольшую по численности группу участников апробации составили опытные

учителя – 40,1% (2313 человек). Преподают в школе менее 5 лет – 23,1% участников, от 5 до 10 лет – 18,9%, и от 10 до 20 лет – 17,9%.

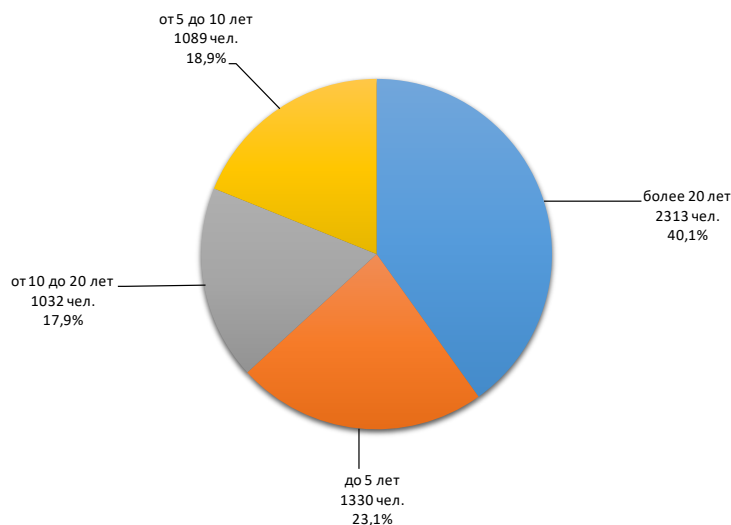


Рисунок 3 – Педагогический стаж учителей начальной школы - участников апробации

Число учителей, работающих менее 5 лет, почти вдвое превышает в процентном отношении количество молодых специалистов на селе, где отмечается преобладание учителей со стажем более 20 лет (рисунок 4).

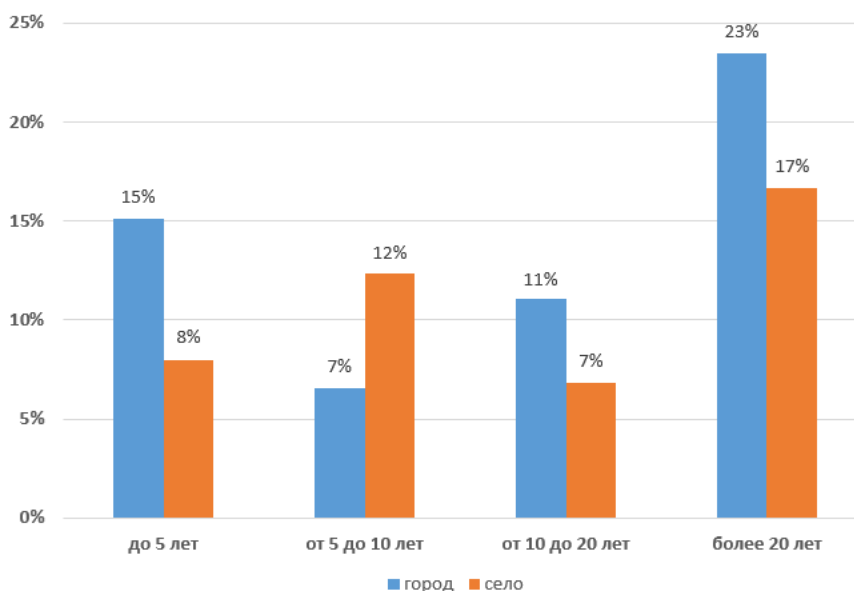


Рисунок 4 – Доля учителей - участников апробации по стажу в разрезе «город/село» (%).

Высшее педагогическое образование имеют 73,8% учителей, 22,9% учителей имеют среднее педагогическое образование (рисунок 5).

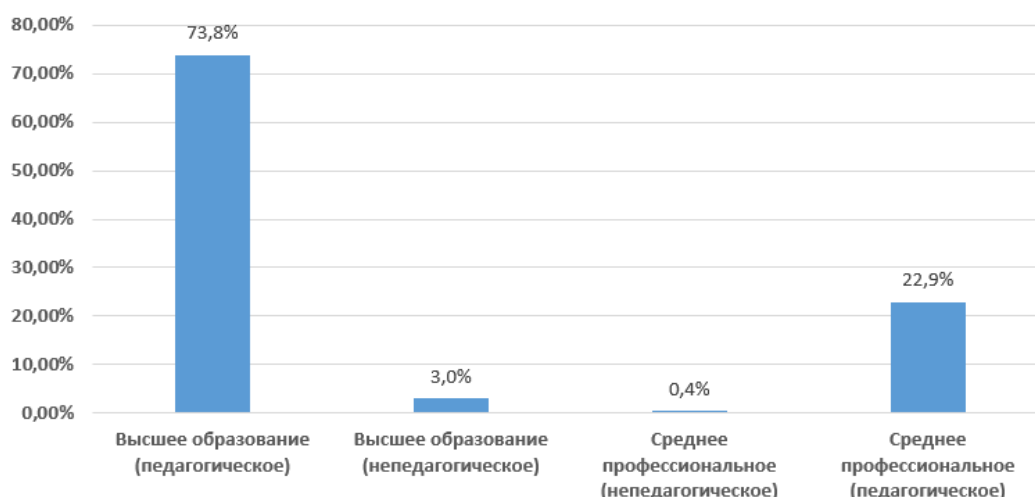


Рисунок 5 – Распределение численности учителей - участников апробации на группы по наличию педагогического образования (%).

Более 76% учителей начальных классов, участвовавших в апробации, имеет высшее образование, при этом уровень специалитет имеют 49,7%, бакалавриат – 21,9%, магистратуру окончили 5,1% респондентов.

На рисунках ниже показано распределение учителей-участников апробации по уровню образования в целом по выборке (рисунок 6) и в разрезе город/село (рисунок 7) .

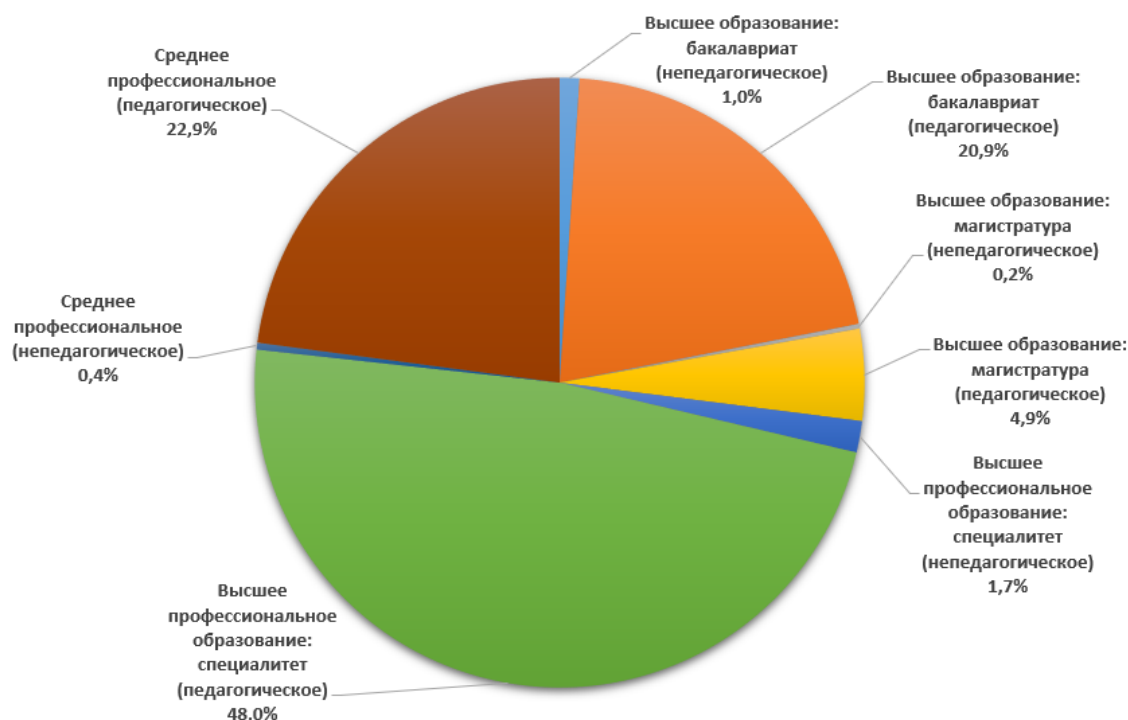


Рисунок 6 – Распределение учителей-участников апробации по уровню образования

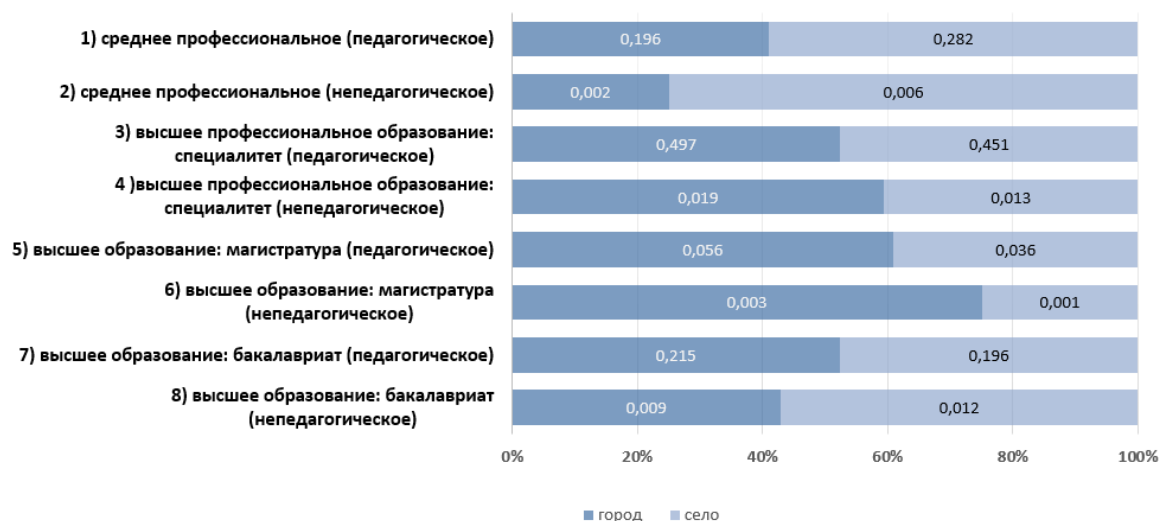


Рисунок 7 – Распределение учителей-участников апробации по уровням образования в разрезе «город / село» (в долях).

В апробации принимали участие как учителя, имеющие квалификационные категории, так и не имеющие (аттестованные на соответствие занимаемой должности): 34,4% участников имеют первую категорию, 32,3% участников – высшую и 33,4% – не имеют категории (рисунок 8).

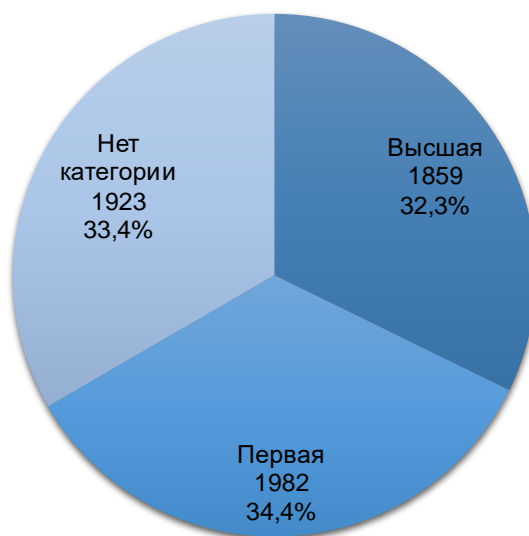


Рисунок 8 – Наличие квалификационных категорий у учителей-участников апробации.

У большинства участников нет ученой степени, тем не менее, в апробации Модели приняли участие 7 кандидатов наук, в том числе 4 кандидата педагогических наук.

Ряд участников проводимого исследования имеет опыт методической работы (32,7% - на уровне школы в качестве руководителей школьного методического объединения или заместителей директора по УВР/УМР, 3% - на уровне муниципалитета). Большинство учителей (65,2%) не участвуют в организации методической работы.

К числу наиболее часто используемых педагогических подходов и технологий у Индивидуальный (82,9%) и учителя используют дифференцированный (76,6%) подход, работу в малых группах (67,2%) и организацию проектной деятельности. Наименьшей популярностью пользуются квесты и кейс-технологии - менее 10% учителей используют их в своей деятельности.



Рисунок 9 – Наиболее часто используемые педагогические подходы и технологии

Традиционно в качестве основной формы контроля достижения образовательных результатов, обучающихся более 80% учителей - участников апробации используют письменную и практическую проверку работ. В меньшей степени в начальных классах для проверки и контроля используется тестирование – 15,4%.



Рисунок 10 - Методы и формы контроля достижения образовательных результатов обучающихся

В основном в качестве источников заданий для проведения текущего и итогового контроля обучающихся учителя начальных классов используют дидактические материалы к учебнику (86,9%), ресурсы образовательных порталов (54,5%), собственные разработки применяют 15% учителей начальных классов из числа участников опроса, 86,5% используют другие источники, помимо перечисленных.



Рисунок 11– Источники заданий для проведения текущего и итогового контроля обучающихся

Самооценка и экспертная оценка со стороны коллег являются основными формами оценки профессиональных компетенций, применяемыми учителями начальных классов. В меньшей степени (только 25%) учителя ориентируются на оценку сторонних экспертов.

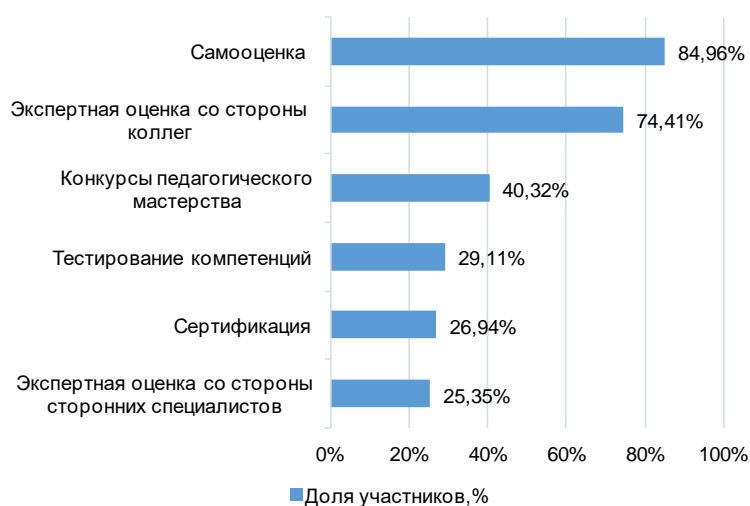


Рисунок 12 – Формы оценки профессиональных компетенций, используемые учителями начальных классов

Большинство учителей начальных классов, участвующих в апробации (более 80%) используют социальные сети в основном для коммуникации с родителями обучающихся и коллегами (Рисунок 13). Менее 2,5% учителей начальных классов не пользуются социальными сетями для коммуникаций.



Рисунок 13 – Использование социальных сетей

Наиболее популярными формами повышения квалификации среди участников опроса являются посещение открытых уроков и мастер-классов коллег, освоение программ повышения квалификации. Их отметили 84,3 и 78,7% участников соответственно.

Участие в вебинарах, семинарах и конференциях как в сети интернет, так и очно, используют для повышения профессионального уровня 74,3% и 63,5% участников опроса.



Рисунок 14 – Практикуемые участниками опроса формы повышения профессионального уровня



Рисунок 15 – Использование ИКТ учителями начальных классов

Более 80% участников опроса – учителей начальных классов используют ИКТ при подготовке (отбор учебных и подготовка дидактических материалов) и проведении уроков. Не используют в своей работе информационно-коммуникационные технологии менее 1% учителей начальных классов.

1.2 Анализ результатов выполнения диагностических работ учителями начальных классов

В ходе апробации Модели учителям начальной школы было предоставлено 8 вариантов диагностической работы. Каждый участник выполнил одну диагностическую работу. Распределение вариантов диагностической работы между участниками апробации было осуществлено не вполне равномерно.

Минимальное количество участников выполняло варианты 7 и 8 диагностической работы – 112 и 132 человека, примерно одинаковое количество участников апробации работали над вариантами 1 – 3, 5 (от 1026 до 1102) человек, по 10,7% от общего количества участников выполняли варианты 4 и 6 (рисунок 16).

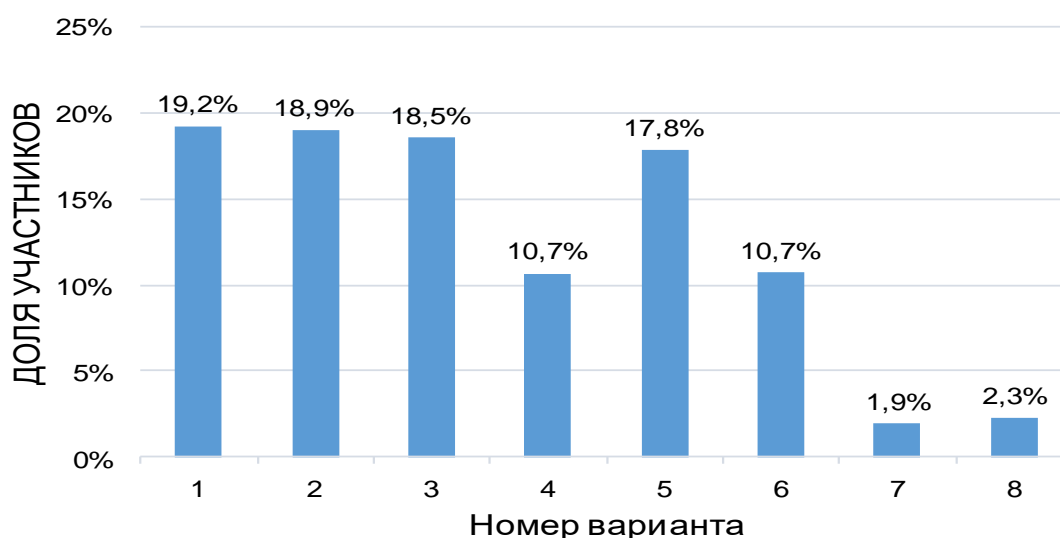


Рисунок 16 – Распределение вариантов диагностической работы между участниками апробации

Каждый вариант диагностической работы состоял из двух частей и включал 20 заданий. Часть 1 разработана в соответствии с Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 октября 2013 г. № 544н «Об утверждении профессионального стандарта "Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» и ориентирована на оценку готовности учителя начальных классов к выполнению трудовых действий в рамках обобщенной трудовой функции А «Педагогическая деятельность по проектированию и реализации образовательного процесса в образовательных организациях дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования» (трудовая функция «Обучение», трудовое действие «Планирование и проведение учебных занятий»). Часть 1 содержит 12 заданий на оценку предметных компетенций, часть 2 – 8 заданий на оценку методических компетенций.

Максимально, – за правильное выполнение всех заданий диагностической работы, участник исследования мог набрать 31 балл (18 и 13 баллов за 1 и 2 части соответственно).

Задания, предложенные в первой части диагностической работы, построены на содержании учебных предметов «Русский язык», «Математика», «Окружающий мир» в единстве содержательного и деятельностного компонентов и учитывают современные данные базовых наук указанных предметов.

С целью обеспечения более широких возможностей для анализа и оценки, а также получения достоверных выводов были выделены общие для всех предметов компетенции учителя начальных классов:

1. Общие представления о системности научных явлений данной предметной области, владение интеллектуальными операциями (анализ, сравнение, классификация, обобщение и

др.), использование которых позволяет раскрыть понятийный аппарат науки, базовой для данного учебного предмета.

2. Работа с научной информацией по предмету, моделирование научных терминов и понятий.

3. Владение текстами разных типов; создание развернутых монологических высказываний, обеспечивающих научную достоверность характеристик изучаемых объектов, обоснованность текста-рассуждения и текста-объяснения в соответствии с программным содержанием данного предмета.

В основе отбора содержания для заданий части 1 диагностической работы лежит понимание того, что успешность учебной деятельности обучающихся зависит от умения учителя организовать процесс обучения с учетом психологических особенностей и возможностей младшего школьника, знания и готовности использовать современные технологии обучения. Учитель должен владеть всеми компонентами дидактической системы начального образования: определять мотивы, ставить цели, конструировать алгоритмы учебных действий и операций, контролировать процесс и результат обучения.

Часть 2 диагностической работы содержит 8 заданий, в том числе с выбором ответа (тест) и с развернутым ответом – задачи (кейсы). Задания разработаны в соответствии с Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 октября 2013 г. N 544н "Об утверждении профессионального стандарта "Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)".

Таблица 1 – Распределение заданий диагностической работы по трудовым функциям и трудовым действиям

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции	Трудовые действия	Номер задания
Код	Наименование	Уровень квалификации	Наименование		
А	Педагогическая деятельность по проектированию и реализации образовательного процесса в ОО дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего	6	Общепедагогическая функция. Обучение	Планирование и проведение учебных занятий	1-12, 14
				Систематический анализ эффективности учебных занятий и подходов к обучению	13
				Формирование универсальных учебных действий	17, 18
				Формирование навыков, связанных с информационно-	20

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции	Трудовые действия	Номер задания
Код	Наименование	Уровень квалификации	Наименование		
	общего образования			коммуникационными технологиями (далее - ИКТ)	
Б	Педагогическая деятельность по проектированию и реализации основных общеобразовательных программ	5-6	Педагогическая деятельность по реализации программ начального общего образования	Объективная оценка успехов и возможностей обучающихся с учетом неравномерности индивидуального психического развития детей младшего школьного возраста, а также своеобразия динамики развития учебной деятельности мальчиков и девочек	15, 16
				Корректировка учебной деятельности исходя из данных мониторинга образовательных результатов с учетом неравномерности индивидуального психического развития детей младшего школьного возраста (в том числе в силу различий в возрасте, условий дошкольного обучения и воспитания), а также своеобразия динамики развития мальчиков и девочек	19

Предлагаемые задания обеспечивают оценку:

- содержания учебного предмета;
- методического сопровождения деятельности учителя по реализации основной образовательной программы начального общего образования;
- педагогически целесообразной организации учебной деятельности младших школьников, обеспечивающей всестороннее развитие их личности;
- способности конструирования и проведения уроков с использованием современных методик и средств обучения.

При разработке заданий, оценивающих методические компетенции учителя, учитывались традиции российской системы начального образования и приоритетность роли тех или иных компетенций учителя в образовательном процессе.

Задания 2-й части диагностической работы сгруппированы в четыре блока:

1. Осуществление анализа, поиска ошибок и оценки структуры урока (плана, фрагмента конспекта).

2. Реализация современных подходов к оцениванию учебных достижений обучающихся.

3. Проведение уроков в соответствии с учебными планами и рабочими программами учебных предметов, курсов с использованием современных методик обучения, направленных на формирование метапредметных результатов обучения.

4. Осуществление поиска, анализа и оценки информации для решения образовательных задач.

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

Уровень компетенций участников оценивался по 5-ти ступенчатой шкале на основании данных о проценте успешно выполненных заданий диагностической работы. При этом определялись доли участников апробации, имеющих низкий, удовлетворительный, базовый, повышенный и высокий уровень профессиональной подготовки.

1.2.1 Результаты выполнения заданий диагностической работы

В ходе обобщения результатов выполнения учителями начальных классов заданий диагностической работы получены данные о доле участников (%), успешно выполнивших задания по вариантам диагностической работы (таблица 2).

Таблица 2 – Распределение участников, успешно выполнивших задания по вариантам (%)

№ варианта	Количество участников	Средний балл	Номер задания диагностической работы																			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1105	16,2	67	42	88	70	71	78	64	79	51	5	72	89	91	3	52	52	78	92	14	11
2	1092	18,0	84	98	85	75	82	91	69	91	70	81	89	80	70	53	55	63	72	50	36	49
3	1067	20,0	76	92	88	64	61	90	78	78	90	34	92	21	91	96	53	71	66	87	86	31
4	614	17,9	58	89	90	86	63	99	66	86	58	51	95	74	74	92	57	54	72	84	20	10
5	1026	14,5	75	74	11	75	50	95	68	76	28	57	72	55	73	98	55	54	54	51	48	0
6	616	15,6	4	62	3	71	58	93	65	78	65	21	52	89	77	97	58	58	60	96	33	63
7	112	17,5	83	69	90	75	71	89	46	88	48	24	96	90	70	96	55	78	86	76	6	9
8	132	16,0	77	61	84	65	73	78	59	86	42	2	45	61	79	96	45	69	47	86	2	58

Необходимо отметить, что новизна процедуры оценки профессиональных компетенций педагогов начальной школы, технические особенности программного обеспечения отдельных образовательных организаций, нестандартность формулировок заданий и способов действий учителя привели к некоторому расхождению результатов в баллах за выполнение идентичных заданий разных вариантов. Например, не всегда педагоги имели возможность построить диаграмму с использованием графического редактора (задание 19), сконструировать таблицу с использованием всех разрозненно представленных объектов (задание 20), выделить части интерактивного поля, представляющего собой специально сконструированную работу учащегося, содержащую «ошибочную информацию» (задание 10) и т.п. Это послужило причиной выделения ряда заданий, процент выполнения которых оказался очень низким, в отдельную группу для дальнейшего углубленного анализа содержания и форматов заданий диагностической работы, что позволит выявить и устранить возможные «внешние» по отношению к оцениваемым компетенциям причины, доработать модель оценки. Важно при этом подчеркнуть, что данные задания составили 4% от общего числа заданий, поэтому вероятные технические трудности выполнения этой группы заданий не оказали существенного влияния на общий результат выполнения диагностической работы педагогами, участвовавшими в апробации.

Средний балл в зависимости от варианта диагностической работы варьируется от 14,5 и 15,2 баллов по вариантам 5 и 1 соответственно, до 19,8 баллов по варианту 3 (рисунок 9). По остальным вариантам участники набрали в среднем от 16 до 18 баллов.

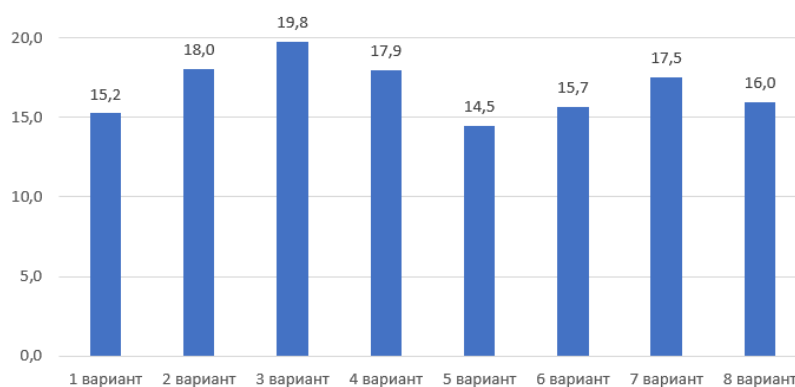


Рисунок 9 - Средний балл по вариантам диагностической работы

Ниже на диаграмме представлен средний процент выполнения заданий каждого варианта (рисунок 108). Из диаграммы видно, что со всеми вариантами справились более 60 % участников апробации модели.

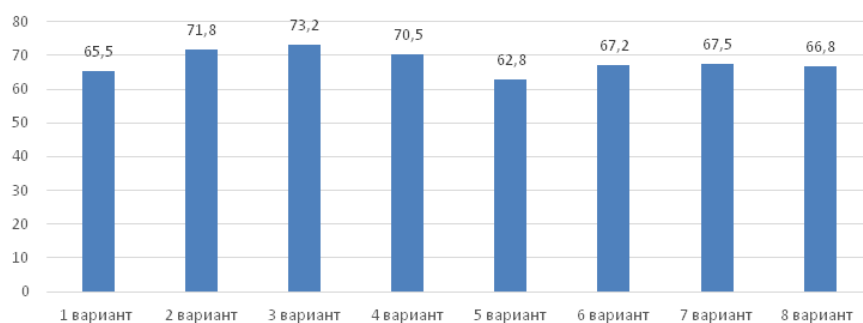


Рисунок 10 – Средний процент выполнения заданий каждого варианта

Доля участников апробации, набравших максимальное количество баллов за задания части 1 диагностической работы (1 – 12), колеблется от 22% до 90%, а за задания 13-20 из части 2 – от 10% до 67%.

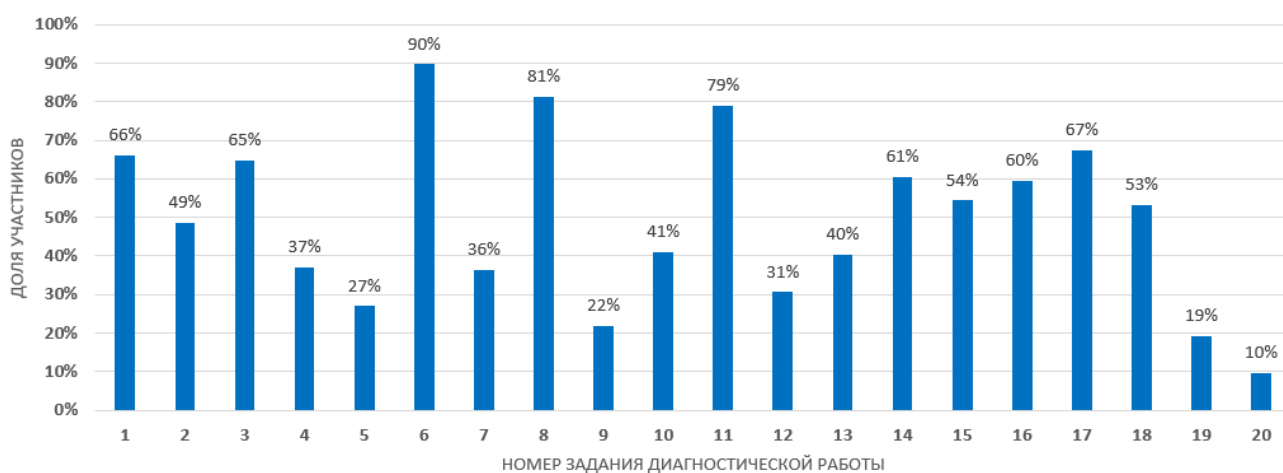


Рисунок 11 – Доля участников, набравших максимальное количество баллов за задания диагностической работы

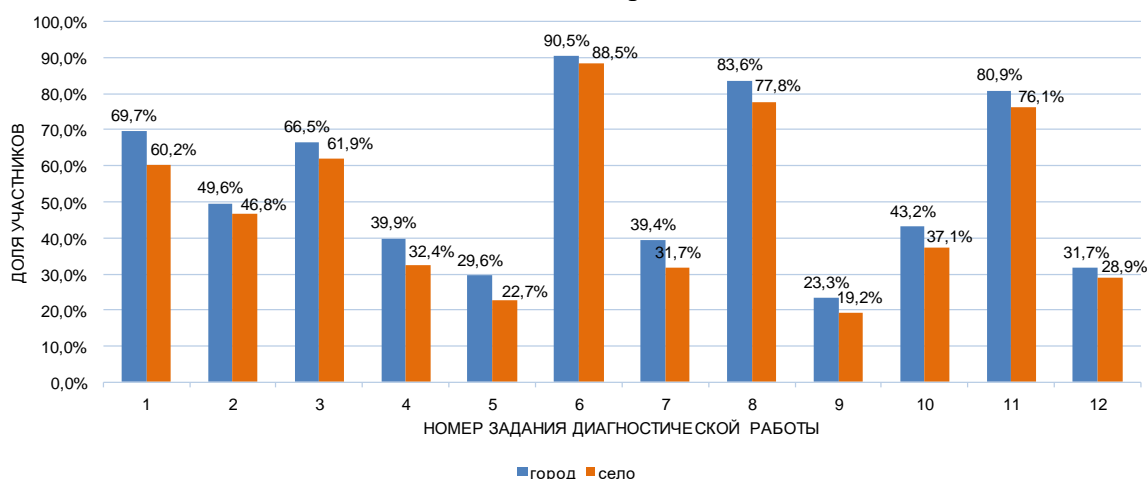


Рисунок 20 – Доля участников, набравших максимальное количество баллов за задания 1 части диагностической работы (город/село)

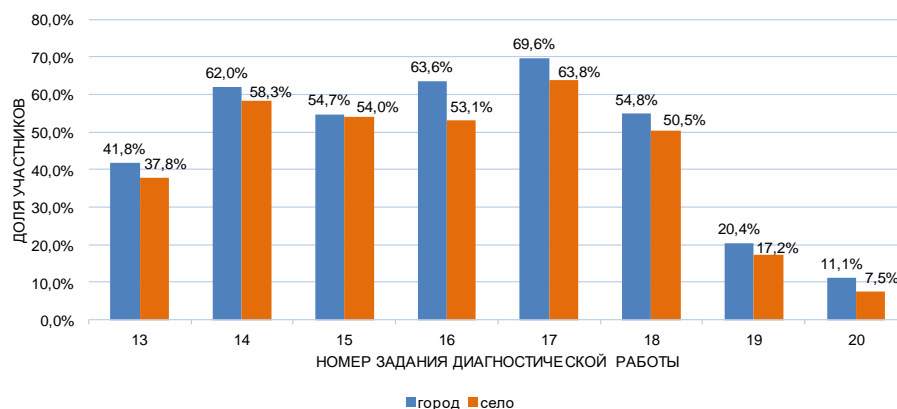


Рисунок 21 – Доля участников, набравших максимальное количество баллов за задания 2 части диагностической работы (город/село)

Оценка доли участников, набравших максимальный балл за выполнение заданий, представляющих городские и сельские школы, свидетельствует о более высоком уровне подготовки педагогов из города. Разница в долях участников из города и села, набравших максимальный балл, в зависимости от вопроса задания колебалась от 2% до 9,5% для вопросов 1-ой части, и от 0,7 до 10,4 – для 2-ой части диагностической работы (рисунки 20 и 21).

Наиболее схожими (минимальная разница в долях город и село - 2% и 0,7%) оказались результаты ответов на вопросы 6 и 15. Максимальный балл за задание №1 получили 69,7% (город) и 60,2% (село) участников. Разница долей от общего количества городских и сельских педагогов составила 9,5%. Задание №16 выполнили с максимальным баллом 63,6% участников из города и 53,1% из села (разница в долях - 10,5%).

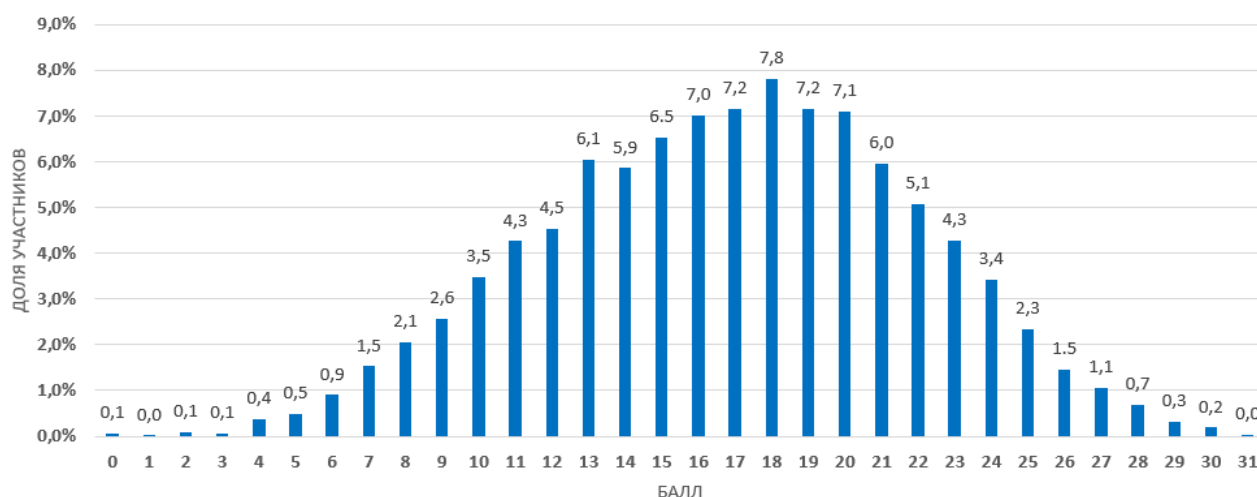


Рисунок 22 – Распределение учителей – участников апробации по количеству набранных баллов за выполнение диагностической работы

Распределение участников по количеству набранных баллов за выполнение заданий диагностической работы в целом соответствует нормальному (рисунок 22).

1.2.2 Уровни владения предметными и методическими компетенциями

Для оценки итогов выполнения диагностического исследования выделены 5 уровней владения компетенциями по общему количеству баллов, набранному участником за выполнение части 1, 2 или всей работы в целом. Уровень компетенций считается низким, если участник получил менее 30% из возможного количества баллов, удовлетворительным - от 30 до 59%, базовым - от 60 до 69%, повышенным – от 70 до 79%, и высоким, когда итоговый балл участника составляет 80% и более от возможного максимального балла.

На рисунке 23 приведено распределение участников по уровням компетенций (низкий, базовый, повышенный и высокий) для 1-ой и 2-ой частей диагностической работы, а также по общему результату выполнения.

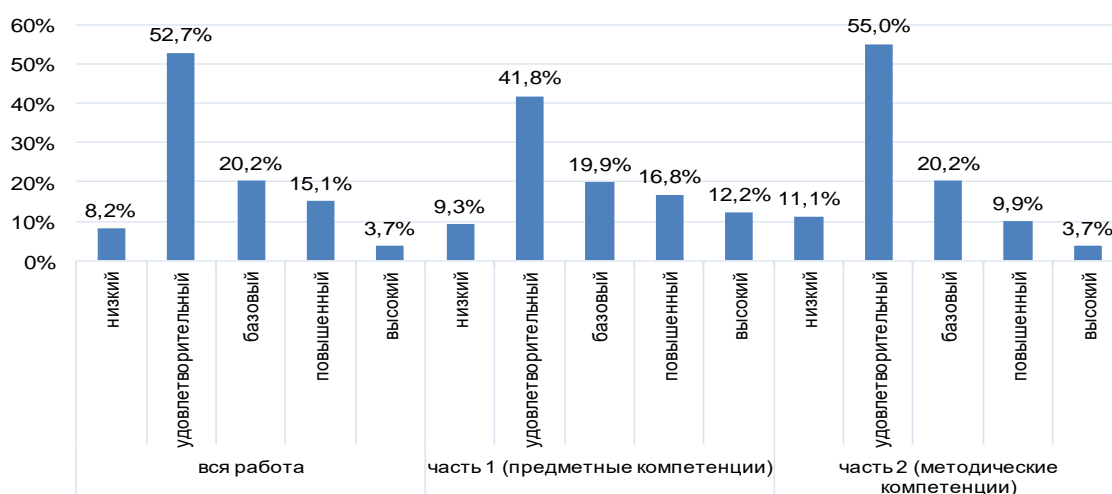


Рисунок 23 – Уровень овладения компетенциями

Анализ результатов выполнения заданий диагностической работы учителями начальных классов позволяет сделать следующие выводы:

а) предметные компетенции учителей (часть 1 диагностической работы) сформированы:

- на удовлетворительном уровне (6-10 баллов из 18) у 41,8% участников;
- на базовом уровне (11-12 баллов) у 9,9% участников;
- на повышенном уровне (13-14 баллов) у 16,8% участников;
- на высоком уровне (более 14 баллов) у 12,2% участников;
- на низком уровне (1-5 баллов) у 9,3% участников.

б) методические компетенции учителей начальной школы (часть 2 диагностической работы) сформированы:

- на удовлетворительном уровне (5-8 баллов) у 55 % участников;
- на базовом уровне (5-8 баллов) у 20,2% участников;
- на повышенном уровне (9-11 баллов) у 9,9% участников;

- на высоком уровне (12 и более баллов) у 3,7% участников;
- на низком уровне (1-4 балла) у 11,1% участников

Большинство участников апробации (75%) показали удовлетворительный и базовый уровень методических компетенций, получив от 30 до 59% из возможных баллов за выполнение заданий 2-й части диагностической работы.

Из приведенных на рисунке данных за всю работу видно, что 91,8 % педагогов, принявших участие в апробации, продемонстрировали наличие предметных и методических компетенций, необходимых для обеспечения успешного осуществления образовательного процесса: знание содержания учебного предмета, готовность осуществлять всестороннее развитие младшего школьника, использовать методическое сопровождение, конструировать урок. При этом полученные данные позволяют сделать вывод о наличии некоторых различий в продемонстрированных педагогами предметных и методических компетенциях, что делает целесообразным рассмотрение результатов не только по всей работе, но и отдельно по этим группам компетенций.

Показали повышенный и высокий уровень предметных компетенций 29% участников (эти педагоги набрали более 70% от возможного количества баллов при выполнении части 1 диагностической работы). При этом около 9,3% педагогов, участвовавших в апробации, нуждаются в помощи для дальнейшего развития их предметных компетенций. Отметим, что необходимо уделить внимание и педагогам, достигшим лишь удовлетворительного и базового уровня владения предметными компетенциями (61,7 % участников), таким педагогам также целесообразно порекомендовать участие в курсах повышения квалификации, направленных на расширение общепредметного кругозора педагога, на актуализацию современных данных о состоянии наук, являющихся базовыми для предметов «Русский язык», «Математика», «Окружающий мир», на знакомство с новыми технологиями образования младших школьников.

Анализ распределения педагогов по уровням методических компетенций показал, что около 75,2% учителей начальной школы готовы к реализации современных подходов в начальном образовании: ведению поиска эффективных способов решения образовательных задач; оцениванию и анализу учебных достижений детей; использованию методик для формирования метапредметных результатов обучения. Высокий и повышенный уровень методических компетенций продемонстрировали 13,6% участников апробации (эти педагоги набрали более 70% от возможного количества баллов при выполнении части 2 диагностической работы). Но при этом около 11,1% участников апробации продемонстрировали существенные затруднения в выполнении заданий, требующих способности принимать методические решения, формулировать выводы по результатам решения задач учениками и коллегами;

проявлять объективность в оценке урока. Педагогам, не достигшим базового уровня владения методическими компетенциями, необходимо рекомендовать принять участие в курсах повышения квалификации или переподготовки, ориентированных на: изучение особенностей организации обучения в современной начальной школе, раскрывающих особенности учебного процесса, направленного на становление у младшего школьника умения учиться, рассмотрение инновационных технологий и вариативных программ обучения.

Ниже приведены данные о распределении участников апробации в зависимости от полученного ими балла за часть 1 и часть 2 диагностической работы.

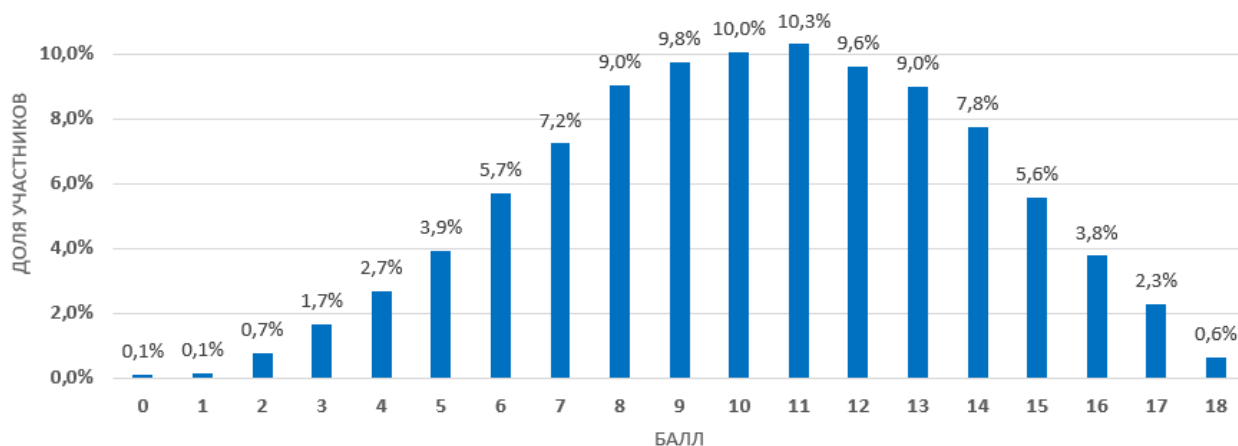


Рисунок 12 - Распределение участников по баллам (часть 1 диагностической работы)

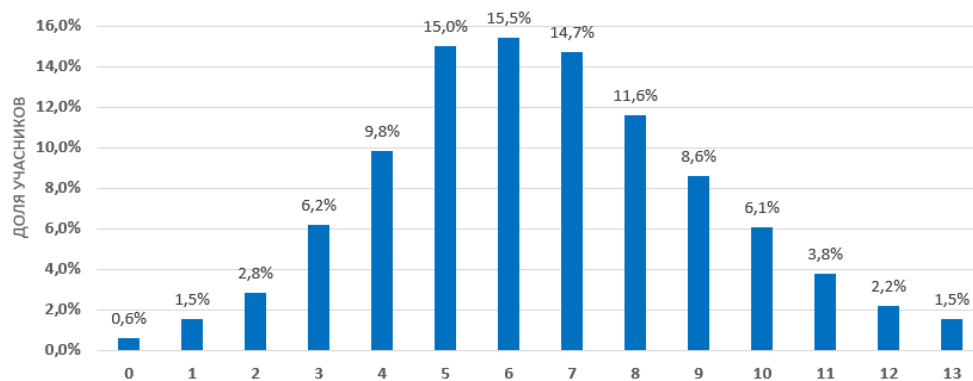


Рисунок 25 – Распределение участников по баллам (часть 2 диагностической работы).

В процентном отношении более высокий результат выполнения диагностической работы показали городские учителя, среди которых доля участников, имеющих базовый, высокий и повышенный уровень компетенций, составила 43,3%. Среди представителей сельских школ только 32,4% показали результат, превышающий 60% от максимально возможного.

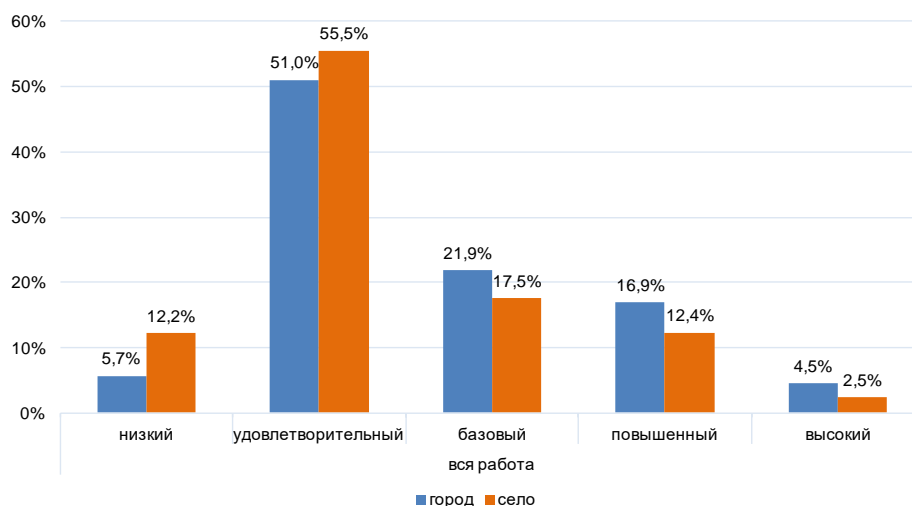


Рисунок 26 – Уровень овладения компетенциями учителей городской и сельской местности

Отметим при этом, что разница более 10% не является критической, особенно если учесть более сложный контекст работы педагога в сельской местности. При проектировании программ повышения квалификации необходимо более детально проанализировать трудности педагогов, работающих в сельской местности.

1.2.3 Трудности учителей, обуславливающие низкие результаты выполнения отдельных заданий

Анализ результатов выполнения заданий диагностической работы в целом, по частям работы и по вариантам был проведен в соответствии со Спецификацией диагностической работы для проведения оценки предметных и методических компетенций учителей начальных классов и на основании полученных статистических данных проведенной апробации модели оценки компетенций учителей.

При проведении анализа учитывалось, что задания, предложенные в первой части диагностической работы, направлены на оценку предметных компетенций учителей и построены на содержании учебных предметов «Русский язык» (задания 1-4), «Математика» (задания 5-8), «Окружающий мир» (задания 9-12) в единстве содержательного и деятельностного компонентов и учитывают современные данные базовых наук указанных предметов. Задания части 2, оценивающие методические компетенции учителя, учитывают традиции российской системы начального образования и приоритетность роли тех или иных компетенций учителя в образовательном процессе и ориентируют на оценку готовности учителя начальных классов к выполнению своих трудовых действий (задания 13-20).

Впервые при проведении данной диагностической работы применялась комплексная система оценивания, в которой были реализованы в обеих частях как автоматизированный

подход к оцениванию (задания 1, 3, 6, 8, 10, 11, 14, 15, 19, 20), экспертная проверка заданий в соответствии с критериями (задания 4, 5, 9, 12, 13, 16), так и комбинированная проверка, когда на первом этапе (выбор ответа) осуществляется системой тестирования в автоматизированном режиме, в случае правильного выбора на втором этапе данные задания проверяются экспертами с учетом указаний к оцениванию (задания 2, 7, 17, 18). Такой комбинированный подход позволил проанализировать не только работу участников диагностики, но и оценить эффективность привлечения экспертного сообщества к проверке работ, когда от результатов его работы зависит 58% баллов, которые может набрать участник диагностики, из них 35% составляют баллы за задания, проверяемые только экспертами, а 23% - баллы, которые рассчитываются как итог комбинированного подхода.

Таблица 3 – Результаты выполнения заданий (процент от максимального балла)

Оцениваемые компетенции	предмет	№ задания	номер варианта								% макс. балла
			1	2	3	4	5	6	7	8	
Планирование и проведение учебных занятий	русский язык	1	67%	84%	76%	58%	75%	4%	83%	77%	66%
		2	36%	85%	77%	70%	57%	50%	51%	45%	62%
		3	88%	85%	88%	90%	11%	3%	90%	84%	65%
		4	55%	57%	47%	68%	53%	53%	63%	47%	55%
	математика	5	50%	62%	44%	43%	33%	38%	53%	55%	46%
		6	78%	91%	90%	99%	95%	93%	89%	78%	90%
		7	52%	55%	62%	53%	50%	38%	37%	47%	52%
		8	79%	91%	78%	86%	76%	78%	88%	86%	81%
	окружающий мир	9	33%	50%	71%	38%	15%	36%	31%	26%	41%
		10	5%	81%	34%	51%	57%	21%	24%	2%	41%
		11	72%	89%	92%	95%	72%	52%	96%	45%	79%
		12	78%	58%	14%	54%	33%	56%	68%	39%	49%
Систематический анализ эффективности учебных занятий и подходов к обучению		13	76%	51%	73%	51%	47%	56%	56%	60%	60%
Планирование и проведение учебных занятий		14	3%	39%	91%	89%	95%	95%	93%	92%	65%
Объективная оценка успехов и возможностей		15	52%	55%	53%	57%	55%	58%	55%	45%	54%

Оцениваемые компетенции	предмет	№ задания	номер варианта								% макс. балла
			1	2	3	4	5	6	7	8	
обучающихся с учетом неравномерности индивидуального психического развития детей младшего школьного возраста, и своеобразия динамики развития учебной деятельности мальчиков и девочек		16	52%	63%	71%	54%	54%	58%	78%	69%	60%
Формирование универсальных учебных действий		17	78%	72%	66%	72%	54%	60%	86%	47%	67%
		18	82%	42%	76%	70%	39%	83%	65%	72%	64%
Корректировка учебной деятельности с учетом неравномерности индивидуального психического развития детей младшего школьного возраста и своеобразия динамики развития учебной деятельности мальчиков и девочек		19	7%	18%	77%	20%	26%	33%	6%	2%	30%
Формирование навыков, связанных с ИКТ		20	5%	30%	31%	10%	0%	31%	7%	48%	18%

В целом по распределению успешности выполнения заданий между первой и второй частями, между автоматизированной, экспертной и комбинированной проверками, следует отметить общий баланс – если в первой части автоматизированная проверка дает лучшие результаты, то во второй части больший вклад в успешность выполнения работы внесли задания, которые проверялись комбинированно или экспертами. Более подробный анализ результатов выполнения заданий представлен ниже:

1. Задания части 1, которые проверялись автоматизированно (задания 1, 3, 6, 8, 10, 11), в целом выполнены более успешно, чем задания, которые проверяли эксперты: процент выполнения этих заданий от максимально возможного балла составляет 65% до 90% в зависимости от задания. Исключение составляет задание 10 из предметной области «Окружающий мир», процент выполнения которого составляет 41%. Недостаточно высокий уровень выполнения этого задания обусловлен несколькими факторами, один из них – это необходимость работы учителя с новой для него формой представления решения – выделения фрагмента текста.

2. Распределение успешности выполнения ряда заданий по вариантам показывает

значительные расхождения. Так, например, в задании 3 по русскому языку при общей успешности выполнения 65%, в вариантах 4 и 7 это задание выполнили успешно 90% участников апробации модели оценки компетенций учителей начальных классов, а в варианте 5 процент успешности выполнения этого задания составляет только 11%. Проведенный анализ содержания данного задания во всех вариантах показал, что большую сложность у педагогов вызвала работа со схемой простого предложения, осложненного однородными членами, при этом педагогам необходимо было обратить особое внимание на формулировку задания и на содержащееся в нём указание и на второстепенные члены предложения. Целесообразно при совершенствовании предметных компетенций по русскому языку обратить больше внимания на знания и умения раздела «Синтаксис» в части работы со схемами и переводе текстовой информации в схему и переводе информации из схемы в текстовый формат. Проявились расхождения процента выполнения и задания 1, направленного на оценку знаний и умений разделов «Фонетика» и «Графика». При общей высокой успешности выполнения задания в ряде вариантов этот процент ниже общего, так, например, процент выполнения этого задания в варианте 4 ниже среднего по всем вариантам, анализ содержания задания показал, что трудность связана с характеристикой функции буквы «мягкий знак»: 42% педагогов, выполнявших этот вариант, ошибочно считают, что функция мягкого знака заключается не в отражении на письме мягкость согласного звука, а в изменении характеристик самого согласного звука.

3. Задания 6 и 8 (с выбором ответа) предметной части диагностической работы были построены на математическом содержании. Несмотря на то, что они оказались достаточно простыми для участников - самый низкий процент от максимального балла – 76% показан участниками, выполнявшими задание 8 варианта 5, следует отметить, что более 20% участников апробации не смогли выбрать доказательство математического факта, указав частный случай его объяснения. Очевидно, что ошибка педагога может послужить причиной неправильного формирования у школьников строить и проверять правильность математического доказательства – одного из самых трудных видов развернутого монологического высказывания. Задание 6 проверяло умение педагога выбрать правильный способ иллюстрации математического отношения. Около 20% педагогов, выполнявших вариант 1 и вариант 8 допустили те же ошибки, что обычно фиксируются у выпускников начальной школы.

4. Задания 10 и 11 по предметной области «Окружающий мир» показали самый большой разброс по успешности выполнения – от 2% (вариант 8, задание 10) до 96% (вариант 7, задание 11). Следует предположить, что выполнение заданий № 10, ориентирование за знание основ географии, когда надо выбирать слово, а также корректность его оценивания, требуют дальнейшего анализа, поскольку с данным заданием учителя справились хуже всего, показав

41% от максимального балла. А разбор опыта, когда требуются простейшие знания из курсов физики и химии, вызывает меньше сложностей (задание № 11). Задание 10 направлено на оценку владения знаниями о классификации водоемов, а задание 11 – на формулирование выводов по проведенному наблюдению /опыту.

5. Задания части 1, которые содержали объяснения, рассуждения, и проверялись экспертами (задания 4, 5, 9, 12) в целом выполнены существенно менее успешно, чем задания, проверяемые автоматизированно. Процент выполнения этих заданий от максимально возможного балла составляет 41% до 55% в зависимости от задания. Самый низкий процент успешности выполнения 41% наблюдается в задании 9 из предметной области «Окружающий мир», посвященном владению научными знаниями о классификации растительного мира. Однако, по вариантам процент успешности выполнения данного задания распределен неравномерно: вариант 5- 15%, а вариант 3 - 71%.

6. Наименьший разброс по вариантам процента успешности выполнения выявлен в результатах выполнения задания 4, предметная область «Русский язык». Если общий процент успешности выполнения этого задания составляет 73%, то разброс его выполнения по вариантам колеблется от 64% - 65% (варианты 3 и 8), до 86% (вариант 4). Данное задание предполагало написание педагогами текста, направленного на формирования у учащихся мотива изучения темы, с обязательным соблюдением требований к структурным и языковым особенностям заявленного типа текста (текста-рассуждения).

7. Достаточно ровно с точки зрения распределения успешности выполнения заданий по вариантам выглядит и задание 5, предметная область «Математика». При общем низком качестве выполнения этого задания, 46%, лучше всего с ним справились участники апробации, выполнявшие вариант 2, 62%, а хуже всего – вариант 5, 33%. Данное задание содержало еще и основы финансовой грамотности и было направлено на выявление представления о научных основах основных математических понятий (применение представлений о части и целом, о доле в практической ситуации).

8. Успешность выполнения заданий, которые оценивались комбинированно: на первом этапе (выбор ответа) осуществлялся системой тестирования в автоматизированном режиме, а в случае правильного выбора на втором этапе данные задания проверялись экспертами с учетом указаний к оцениванию (задания 2 и 7), располагается как раз между заданиями с автоматизированной и экспертной проверками и составляет 62% и 55% соответственно. При этом разброс между вариантами составляет от 85%, вариант 2, до 36%, вариант 1, в задании 2 по русскому языку, и от 62%, вариант 3, до 37%, вариант 7, в задании 7 по математике.

9. Задания части 2, которые проверялись автоматизированно (задания 14, 15, 19, 20), в

целом выполнены значительно хуже, чем задания, которые проверяли эксперты: процент выполнения этих заданий от максимально возможного балла составляет от 18% до 65% в зависимости от задания. Самый низкий результат выявлен по выполнению задания 20, направленного на формирование навыков, связанных с информационно-коммуникационными технологиями: с данным заданием в варианте 5 не справился практически никто, в варианте 1 – только 5%, а результаты выполнения задания в вариантах 2, 3 и 6 составляют 30-31% от максимально возможного балла.

Это говорит о том, что педагоги начальной школы в не меньшей степени, чем учителя основного звена школы, нуждаются в формировании специальных умений работы в IT-среде, требующей информационно-коммуникационных компетенций. Можно предположить, что при подготовке кадров учителей для начальной школы вопросам информационной культуры будущего педагога уделяется катастрофически мало внимания и времени. Не говоря уже о системе повышения квалификации. Эту ситуацию подтвердило дистанционное обучение, которое практически было завалено в массовой практике.

10. Результаты выполнения задание 14, которое было направлено на оценивание методических компетенций, связанных с организацией урока, планированием его этапов и структурных элементов, оказались достаточно высокими – в ряде вариантов успешность его выполнения достигает 98%. Это позволяет утверждать, что подавляющее большинство педагогов продемонстрировали умение планировать и анализировать ход учебного занятия по конкретной теме программы начальной школы. Отметим при этом, что в единственном варианте, в котором процент выполнения этого задания низкий, педагогам было предложено выстроить этапы работы урока «Развитие речи», посвящённого работе с разными типами текстов. При планировании курсов повышения квалификации целесообразно больше внимания уделить как знаниям педагогов типов текстов и умениями передать эти знания младшим школьникам, так и вопросам организации уроков именно по развитию речи.

11. Если сравнивать успешность выполнения еще двух заданий, оцениваемых автоматизированно – заданий 15 и 19, 54% и 30% соответственно, то учителя показали гораздо лучшее владение подходами к осуществлению контроля и оценки результатов обучения с учетом неравномерности индивидуального психического развития детей младшего школьного возраста, чем возможностями анализа и представления информации в заданной форме, когда информацию необходимо использовать для корректировки учебной деятельности, исходя из данных мониторинга образовательных результатов с учетом неравномерности индивидуального психического развития детей младшего школьного возраста.

12. Экспертная проверка заданий 13 и 16 показала равные проценты успешности выполнения заданий – 60% и адекватно равномерное распределение результатов по вариантам.

Учителя в основном справились с заданиями на анализ педагогической целесообразности и эффективности предложенной структуры урока, поиск ошибок, связанных с нарушением психологических возможностей обучающихся и показали свою осведомленность в осуществлении контроля и оценки результатов обучения в части объективной оценки успехов и возможностей обучающихся с учетом неравномерности индивидуального психического развития детей младшего школьного возраста.

13. Наиболее успешными во второй части диагностической работы оказались задания, проверяемые комбинированно – задания 17 и 18, 67% и 64% соответственно. Задание 17, посвященное формированию универсальных учебных действий, оказалось самым успешным заданием во второй части.

По результатам анализа можно выделить следующие дефициты в подготовке учителей:

- недостаточный уровень сформированности представлений о системности научных явлений в конкретных предметных областях и темах учебных курсов начальной школы;
- недостаточное владение информационно-коммуникационными технологиями: неуспешность педагогов в анализе и представлении данных в заданной форме может не позволить им в дальнейшем своевременно корректировать учебный процесс с учетом результатов мониторингов, вовремя выявлять и учитывать особенности развития детей;
- низкий уровень умений учитывать данные мониторингов образовательных результатов учащихся и вносить изменения в свою деятельность, планируя ее корректировку, реализовывая принципы индивидуализации и дифференциации обучения.

1.2.4 Лучшие результаты

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

- а) максимальный балл (18) за выполнение заданий части 1 (предметные компетенции) набрали 37 участников;
- б) максимально возможные 13 баллов за выполнение части 2 (методические компетенции) получили 88 человек.

Двоим участникам из всех удалось набрать 31 балл, выполнив без ошибок все задания вариантов 3 и 4.

1.2.5 Анализ адекватности разработанного инструментария

Адекватность апробированного инструментария обеспечена технологией его разработки

и подтверждена в ходе апробации Модели. Задания диагностической работы обладают дифференцирующей способностью.

Апробация диагностических работ позволяет наметить пути совершенствования созданного инструментария. С учетом результатов выполнения каждого типа заданий уместно уточнить их уровень сложности, а также уточнить требования к типам заданий.

Адекватность разработанного инструментария подтверждена и результатами обратной связи, полученной от учителей-участников апробации, привлеченных экспертов и региональных координаторов апробации.

Учителя-участники апробации оценили уровень сложности тестовых заданий после выполнения диагностической работы (рисунок 27). Так, уровень сложности тестовых заданий и методических задач как «скорее высокий» оценило большинство участников 51,6% и 55,6% соответственно, что указывает на признают учителями пригодности предложенного инструментария и его адекватности. Оценивая продолжительность выполнения диагностической работы, большинство участников апробации отметило, что времени достаточно как для выполнения предметных (48,1%), так и для выполнения методических задач (47,4%).

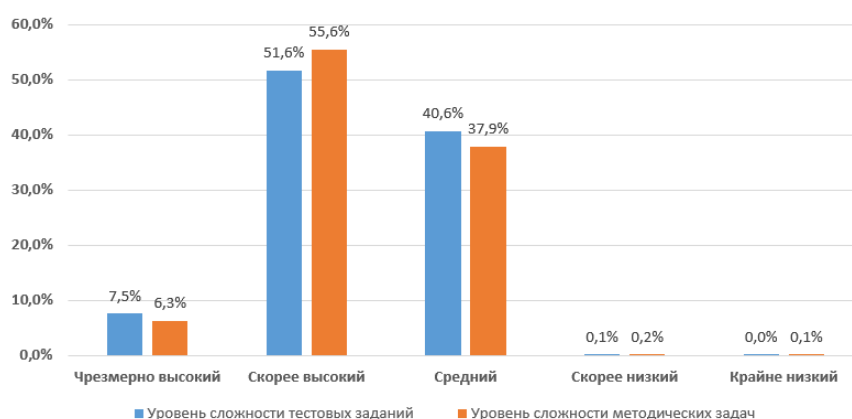


Рисунок 27 Результаты оценки уровня сложности заданий учителями

Вместе с тем учителя-участники апробации высказали свои рекомендации по дальнейшей доработке инструментария (рисунок 28), среди которых наибольшую долю занимают предложения об уменьшении количества методических задач и понижения уровня сложности этих задач.

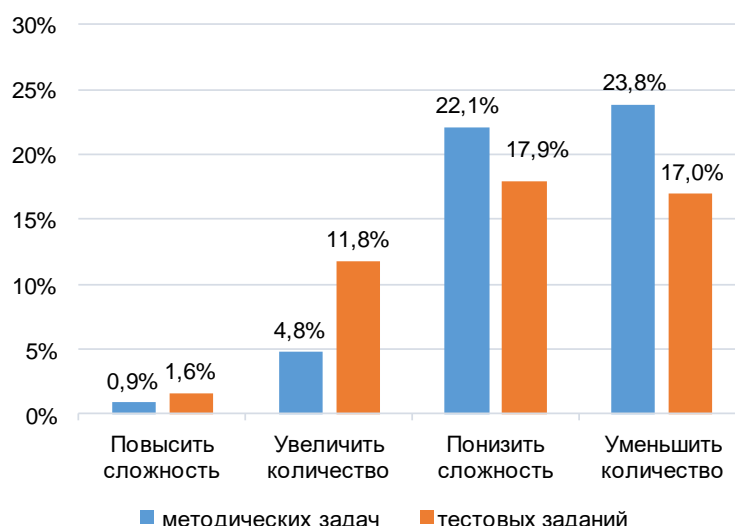


Рисунок 28 – Предложения учителей по доработке инструментария

1.2.6 Выводы и комментарии

Проведенный анализ результатов выполнения диагностической работы учителями начальных классов показал, что предложенная модель оценки компетенций работников образовательных организаций позволяет проводить оценку предметных и методических компетенций учителей.

Полученные результаты оценки показывают:

а) участники апробации смогли подтвердить владение предметными компетенциями: более 90 % педагогов продемонстрировали владение предметными компетенциями на уровне не ниже удовлетворительного, из них около 30% продемонстрировали владение предметными компетенциями на повышенном и высоком уровне;

б) около 90 % участников апробации смогли подтвердить владение методическими компетенциями на уровне не ниже базового, из них около 14 % продемонстрировали повышенный и высокий уровень владения данной группой компетенций;

в) при выполнении диагностической работы только 8,2 % педагогов начального звена не достигли базового уровня в выполнении работы в целом.

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

- недостаточная мотивация участников апробации к успешному выполнению диагностической работы;
- форс-мажорные обстоятельства (недостаточное программное обеспечение

компьютеров в ряде образовательных организаций), нестабильность сети Интернет, приводившая к потере отдельных данных участников апробации, а также географические и климатические особенности субъектов Российской Федерации, затрудняющие прибытие или ограничение времени работы участников в пунктах проведения исследования.

Разработанный инструментарий адекватен целям оценки предметных и методических компетенций учителей, однако следует рассмотреть возможность его доработки в части уточнения критериев оценивания предметных задач и методических задач (повышение «чувствительности» шкал, уточнение правил оценивания), улучшения характеристик тестовых заданий для оценки предметных компетенций, а также уточнения расчета оптимального времени и условий выполнения методических задач диагностической работы. Важно отметить, что для уточнения модели оценки компетенций учителей начальных классов и инструментария диагностики необходимо расширять количество участников и образовательных организаций.

Необходимо сделать выводы по совершенствованию системы подготовки педагогических кадров для начальной школы и системы повышения квалификации. Прежде всего, необходимо, чтобы в рамках системы повышения квалификации с участниками курсов проводились диагностические работы, чтобы каждый из них видел свои недостатки в предметных и методических областях. Важно при этом, чтобы эти диагностические задания предлагались не только на бумажных носителях, но и в компьютерном варианте с использованием разнообразных по формату заданий. Это позволит педагогам расширить знания о разнообразии типов диагностических заданий, которые они могут предлагать своим учащимся.

Необходимо восстановить систему повышения квалификации в области предметной подготовки учителя. Учителя начальных классов должны обладать определенной компетенцией, которая превышает возможности выполнять программу на базовом уровне. Предметные знания должны давать педагогу возможность проводить, во-первых, дифференцированную работу с учащимися, проявляющими особый интерес к данному предмету, и, во-вторых, создавать интеллектуальный фон обучения данному предмету для развития углубленного интереса к нему.

В зоне особого внимания должны оставаться в рамках повышения квалификации и подготовки кадров инновационные методы обучения, такие как исследовательская деятельность школьника, контрольно-оценочная деятельность, формирование учебной деятельности, ИКТ-технологии.

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 3598 руководителей 2974 образовательных организаций из 70 субъектов Российской Федерации, в том числе 2111 руководителей из 1676 городских общеобразовательных учреждений и 1487 руководителей из 1298 сельских школ (рисунок 13).

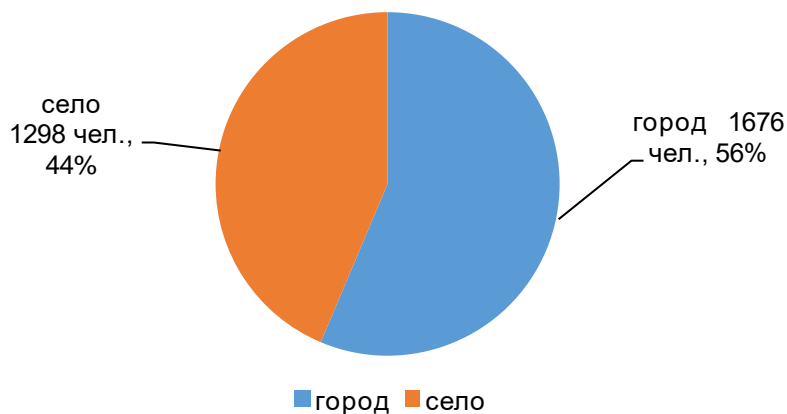


Рисунок 13 – Данные о количестве образовательных организаций, руководители которых участвовали в апробации

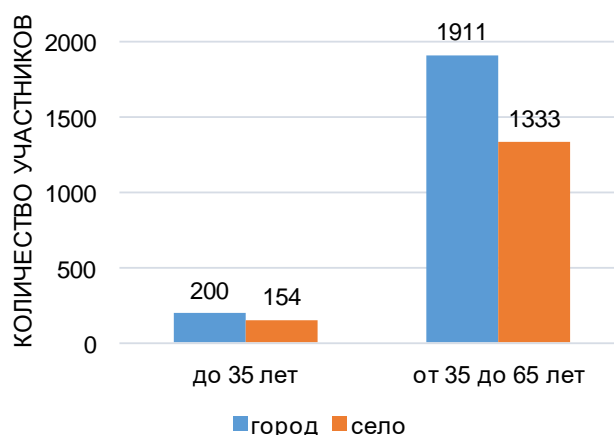


Рисунок 14 – Сведения о возрасте участников апробации

По результатам обработки опросников выявлено, что более 90% руководителей образовательных организаций старше 35 лет. Доли молодых руководителей в городе и сельской местности отличаются незначительно: руководителей в младше 35 лет в городских школах 9,47% против 10,36% молодых руководителей сельских школ. Из числа участников опроса 86,42% руководителей – женщины, 13,58% - мужчины.

Стаж работы в должности руководителя образовательной организации 57,62% участников апробации соответствует показателю до 10 лет (в городе 56,09%, на селе - 59,78%). Опытных руководителей, имеющих стаж более 20 лет, примерно поровну из города и сельской

местности: 15,49% и 14,66% соответственно (таблица 4).

Таблица 4 – Сведения о стаже руководящей работы участников апробации

Стаж работы руководителем	Количество респондентов			Доля респондентов		
	город	село	всего	город	село	всего
до 5 лет	606	504	1110	28,71%	33,89%	30,85%
от 5 до 10 лет	578	385	963	27,38%	25,89%	26,76%
от 10 до 20 лет	600	380	980	28,42%	25,55%	27,24%
более 20 лет	327	218	545	15,49%	14,66%	15,15%
Итого	2111	1487	3598	58,67%	41,33%	100%

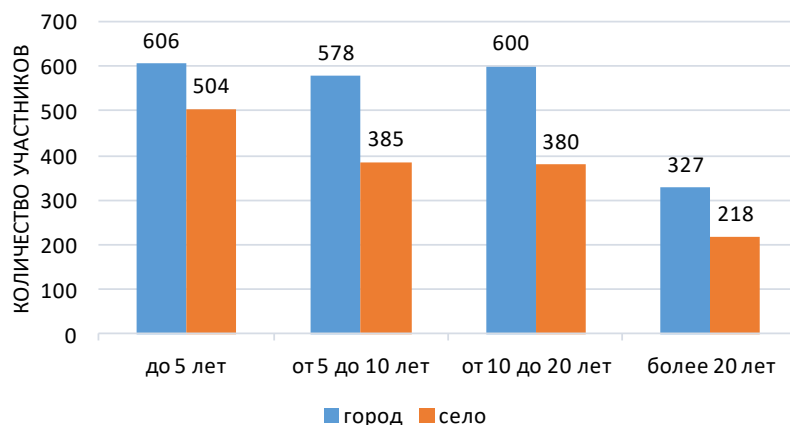


Рисунок 15 – Распределение участников апробации по стажу руководящей работы (город/село)

Среди руководителей образовательных организаций – участников исследования 93,4% имеют педагогическое образование, в т.ч. 92,5% высшее, 78,3% специалитет. У 6,6% респондентов непедагогическое высшее базовое образование, и 0,92% имеют среднее профессиональное образование, 2,4% имеют ученую степень кандидата наук (85 чел.) и доктора наук (2 чел.).

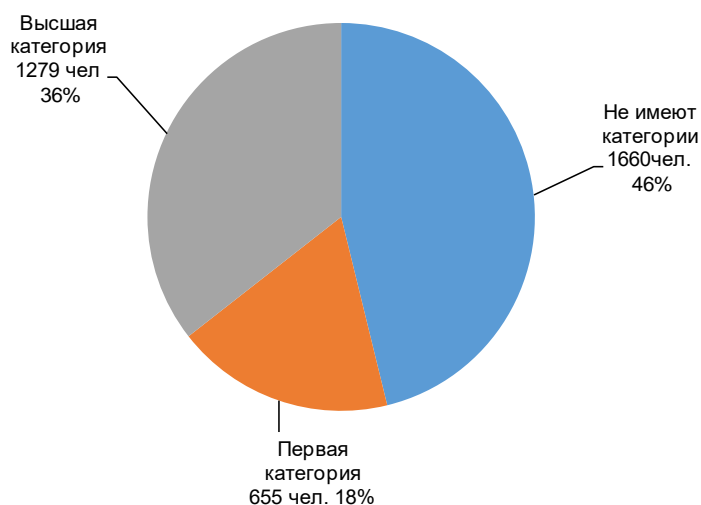


Рисунок 16 - Распределение участников апробации по квалификационным категориям

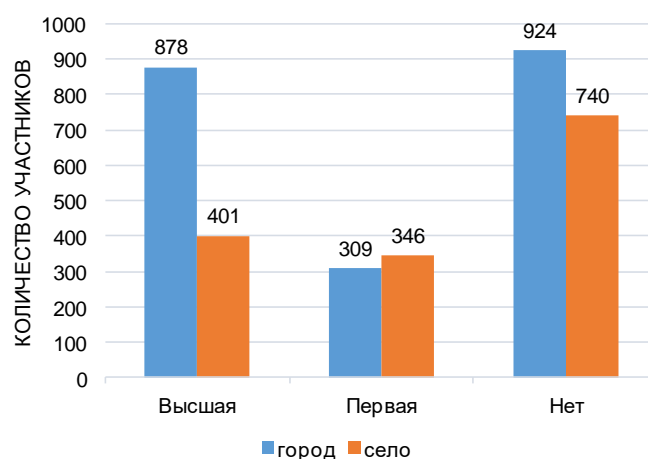


Рисунок 17 – Наличие квалификационных категорий у руководителей городских и сельских ОО

53,8% руководителей имеют квалификационную категорию, причем 35,6% всех руководителей имеют высшую, а 18,2% - первую категорию. Характерно, количество руководителей городских ОО, имеющих высшую категорию, более чем в 2 раза превышает количество руководителей сельских школ высшей категории.

Большинство руководителей (86,5%) имеют профессиональное образование в области управления образовательными организациями, в основном полученное в результате профессиональной переподготовки (62,6%). Совмещают руководящую работу с преподаванием 74,2%.

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 апробации указали участие организации во Всероссийских проверочных работах (ВПР), 34% - в Независимом исследовании качества образования (НИКО), и 17% респондентов назвали свои организации в числе участников исследований PISA.

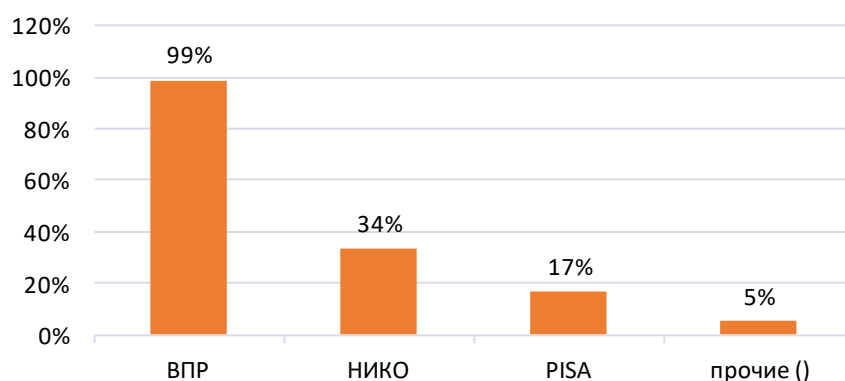


Рисунок 34 – Участие организации в процедурах ЕСОКО за последние три года: прочие (TIMSS, PIRLS, TALIS, ICCS, ICILS, PIAAC)

Участие педагогических работников ОО в исследование компетенций учителей в целях выявления профессиональных дефицитов и профицитов учителей обеспечили 48% руководителей, учителя 42% участвовали в исследовании компетенций учителей в 2017/2018 годах, 26% участвовали в обследовании компетенций учителей школ с низкими результатами (рисунок 35).



Рисунок 35 – Участие педагогических работников организации в исследованиях.

В качестве основных форм повышения профессионального уровня 88,9% руководителей назвали освоение программ повышения квалификации, участие в вебинарах, семинарах и конференциях в сети Интернет (85,8%) и в очном режиме (83,3%). Участие в профессиональных конкурсах (33,4%), мастер-классы и их обсуждение (23,5%), выступления с сообщениями на заседаниях (15,5%) являются не самыми распространенными способами развития компетенций (рисунок 36).



Рисунок 36 – Формы повышения профессионального уровня.



Рисунок 37 – Формы оценки профессиональных компетенций, используемые руководителями-участниками опроса

Основной формой оценки компетенций подавляющее большинство (91%) руководителей считают (рисунок 37) самооценку и оценку со стороны коллег (50%). Конкурсы педагогического мастерства, тестирование компетенций и экспертная оценка сторонними специалистами признают эффективной от 35% до 38% руководителей-участников опроса.



Рисунок 38 – Использование автоматизированных информационных систем руководителями-участниками опроса

Свыше 50% руководителей (64,5%) 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) 64,2%, для управления контингентом обучающихся 56,5% руководителей. Менее 30% руководителей используют АИС для оценки удовлетворенности качеством образования, разработки образовательных программ и управления финансами (рисунок 38).

В своей педагогической деятельности используют информационно-коммуникационные технологии 71,3% респондентов – для подготовки к уроку, 68% для развития своих профессиональных компетенций, на уроке – 64,4% и для дистанционного сопровождения обучающихся – 62,6% (рисунок 39).



Рисунок 39 – Использование ИКТ в педагогической деятельности

В управлении образовательной организацией 93% руководителей применяют ИКТ для коммуникации с работниками, родителями и обучающимися, 81% - для подготовки выступлений, 78% для мониторинга процессов ОО и их результатов. ИКТ используются руководителями для организации коллективной работы (70%), для планирования деятельности (66%), для формирования и ведения баз данных (42%), для учета и контроля работы сотрудников и использования финансовых средств (29% и 27% соответственно).



Рисунок 40 – 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).

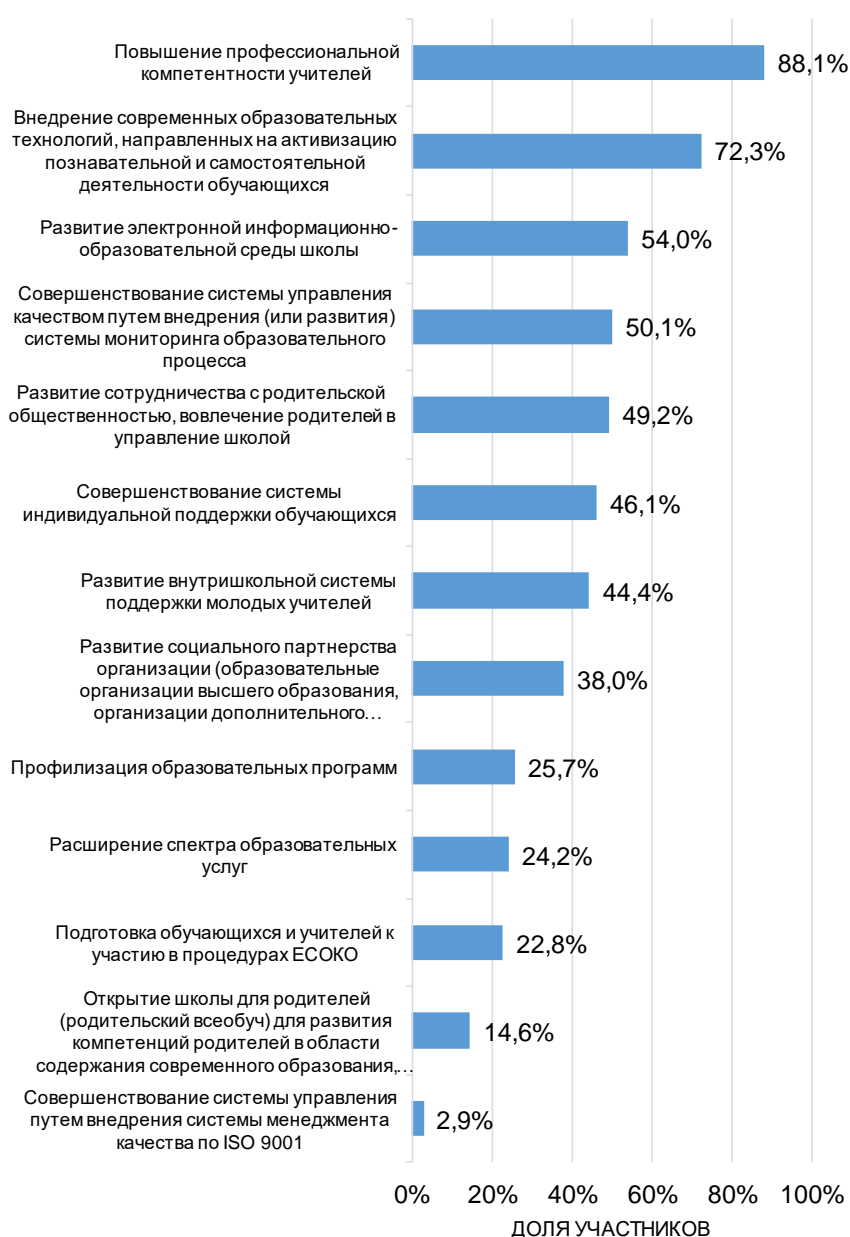


Рисунок 44 – Приоритетные задачи по улучшению деятельности образовательной организации по мнению руководителей

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%).

2.2 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).

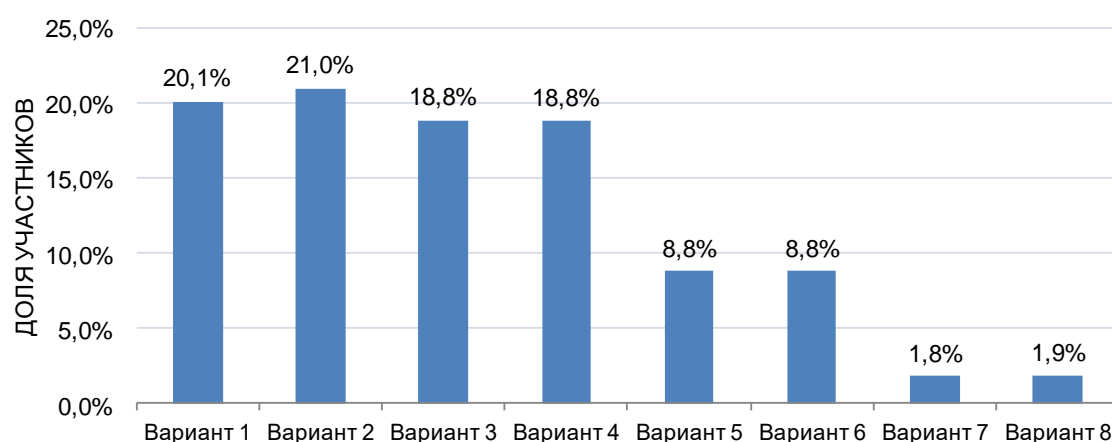


Рисунок 45 – Распределение вариантов диагностической работы между участниками апробации

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.

2.2.1 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.

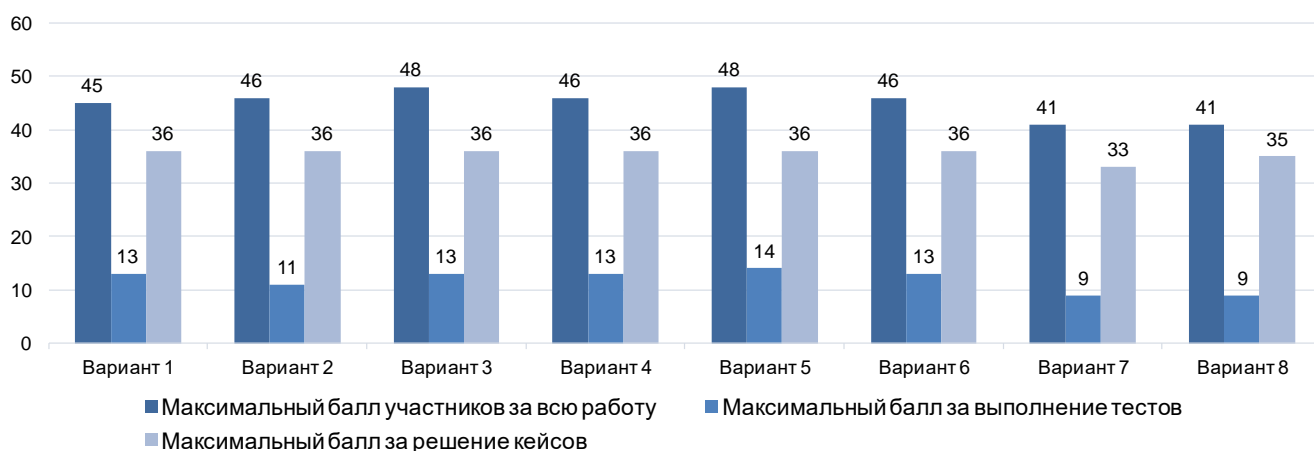


Рисунок 46 – Максимальное количество баллов, набранное участниками при выполнении диагностической работы

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).

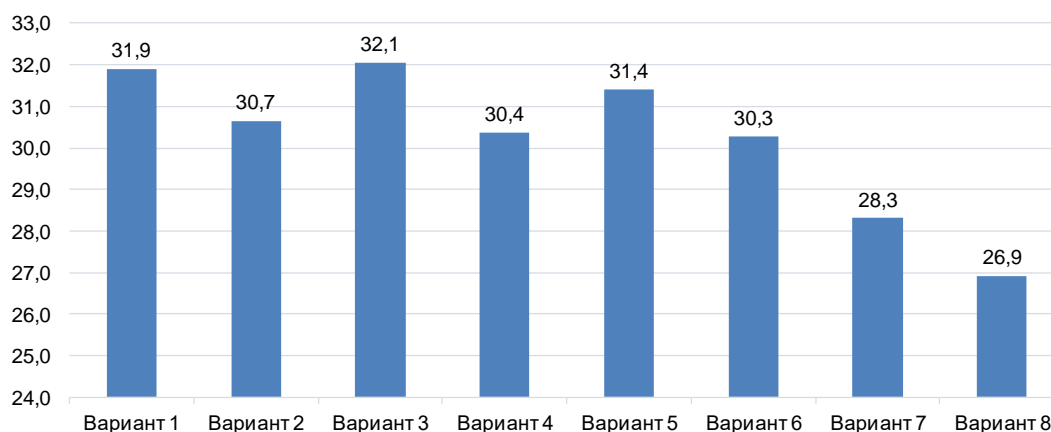


Рисунок 47 – Средний балл по вариантам диагностической работы.

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.

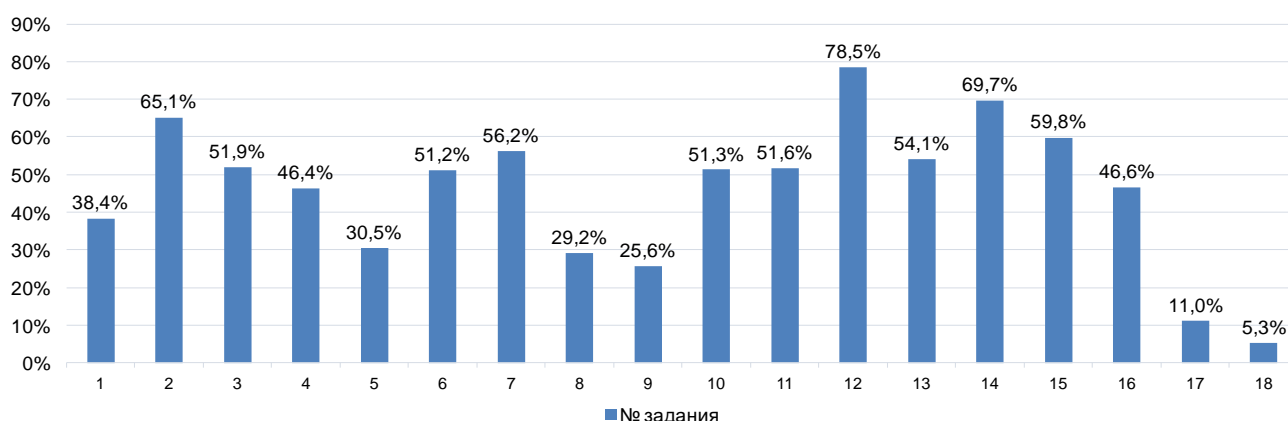


Рисунок 48 – Процентное соотношение участников исследования, набравших максимальное количество баллов за выполнение заданий диагностической работы.

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

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 13,2% 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.

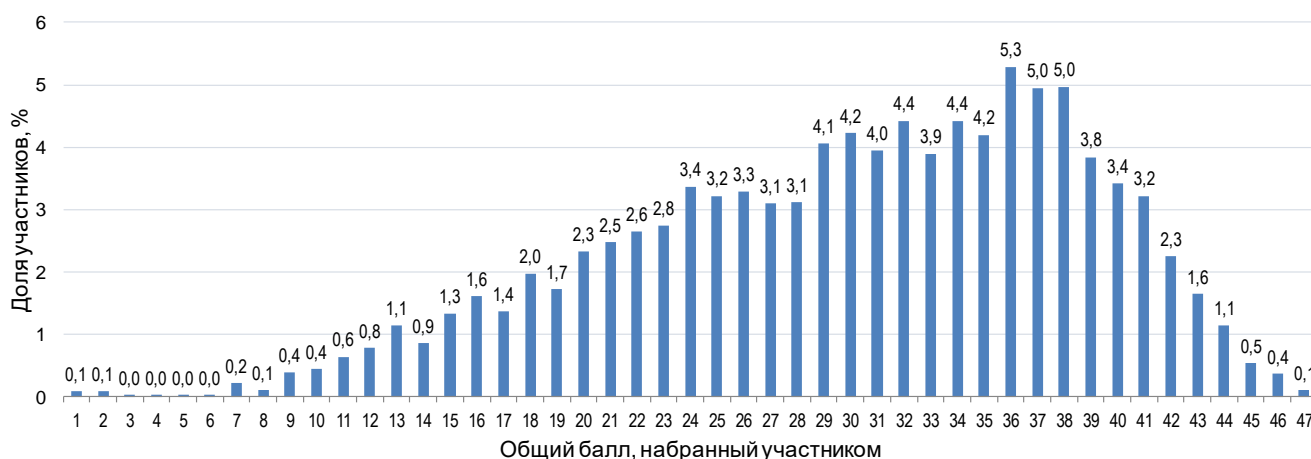


Рисунок 49 – Распределение участников по количеству набранных баллов (вся работа).

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.

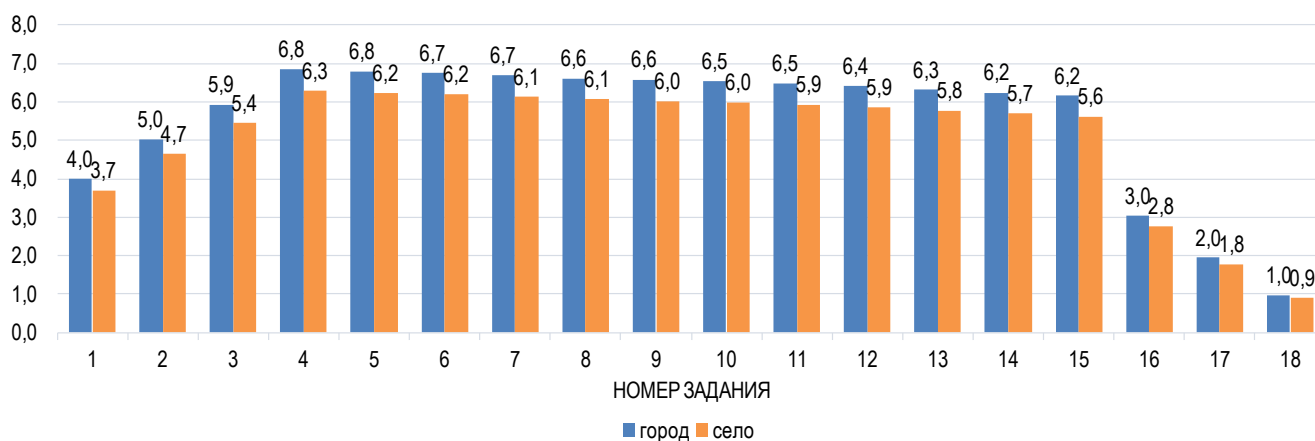


Рисунок 50 – Средний балл, полученный за выполнение заданий диагностической работы, в разрезе город/село

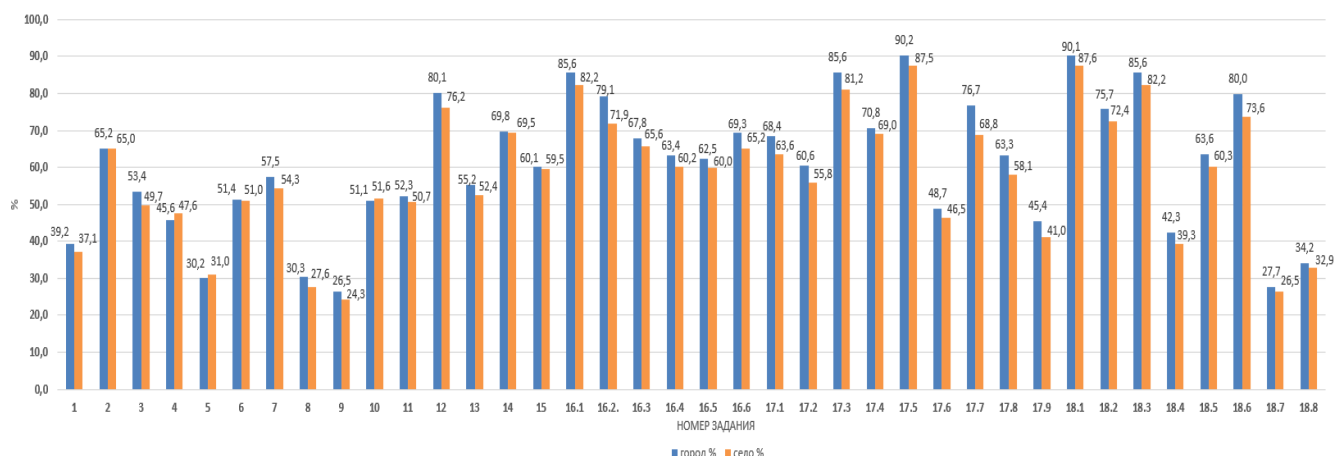


Рисунок 51 – Доля участников, набравших максимальное количество баллов за задания диагностической работы, в разрезе город/село

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.

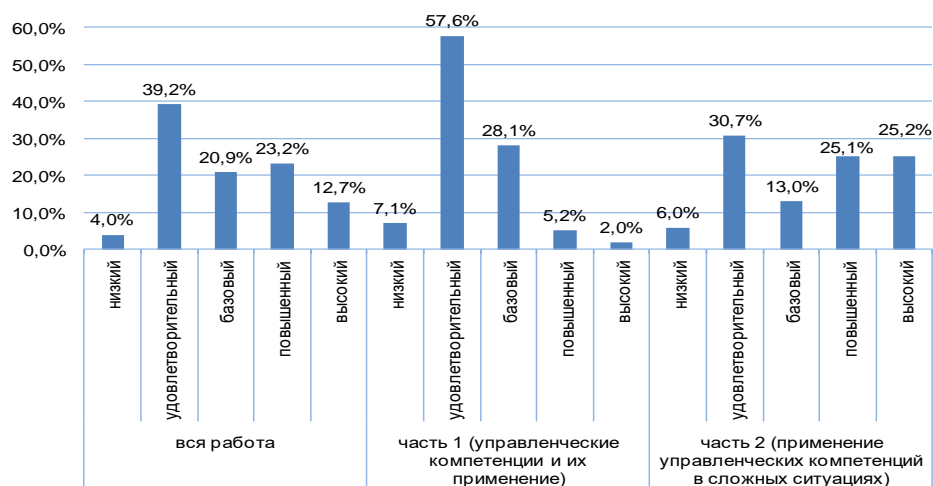


Рисунок 52 – Уровни компетенций руководителей участников апробации

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).

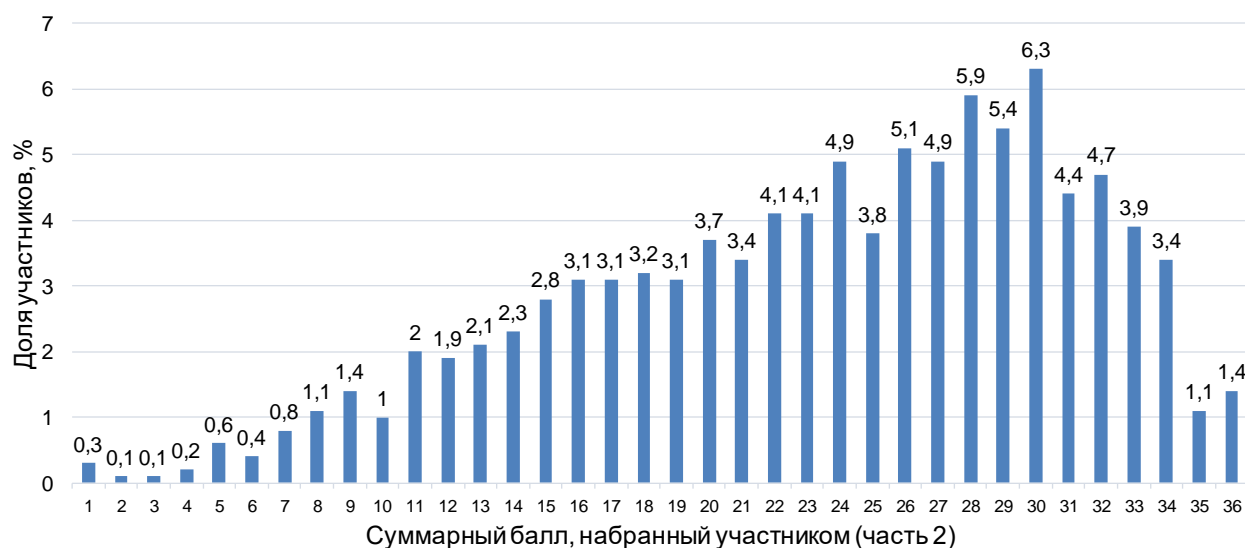


Рисунок 54 – Распределение участников по баллам (часть 2 диагностической работы).

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 долевом отношении также больше среди представителей сельской местности (рисунок 55).

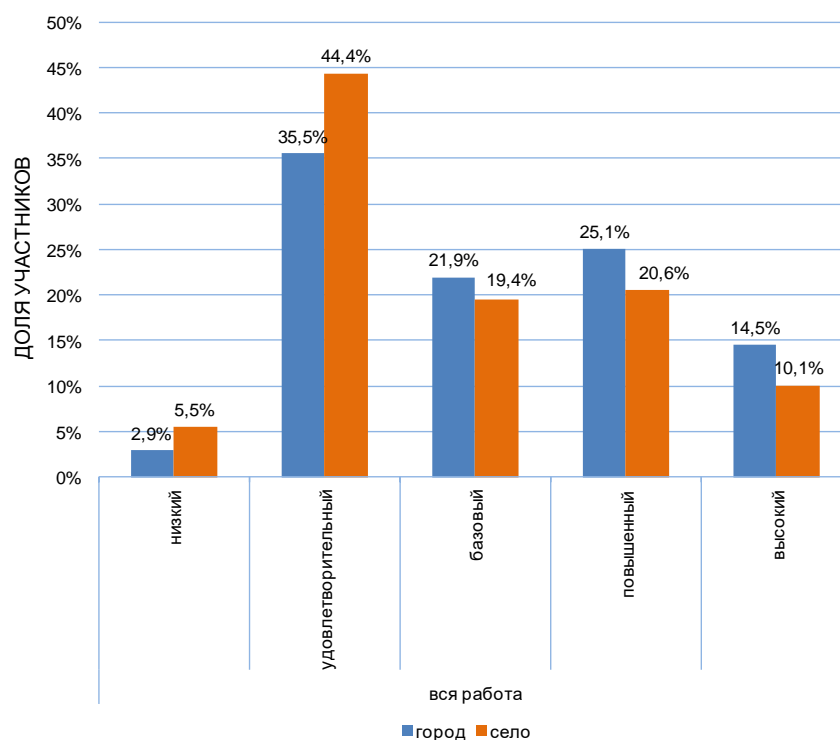


Рисунок 55 – Уровень управленческих компетенций руководителей образовательных организаций городской и сельской местности

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

2.2.3 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.

2.2.4 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: https://www.dpomos.ru	Название программы ДПО
	Часть 1		
	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
	Наименование профессиональных дефицитов	Шифр	Комплексные программы, ориентированные на формирование комплекса управленческих компетенций
	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		

2.2.5 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.

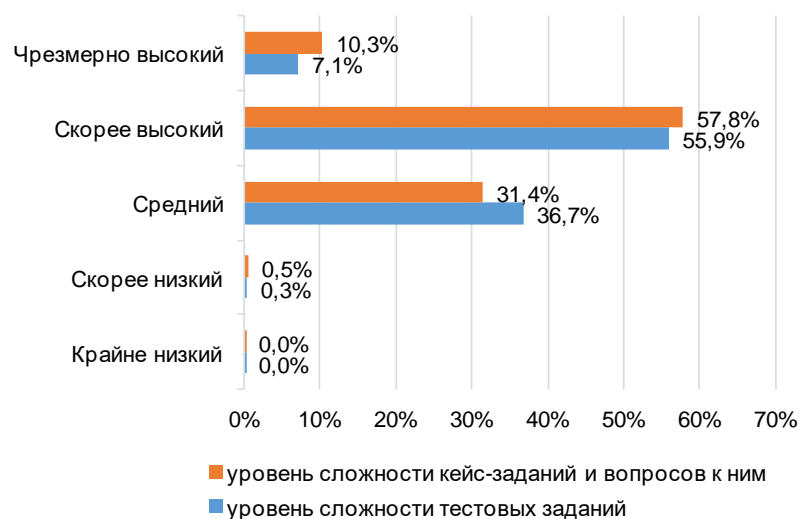


Рисунок 56 – Результаты оценки уровня сложности заданий руководителями.

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).

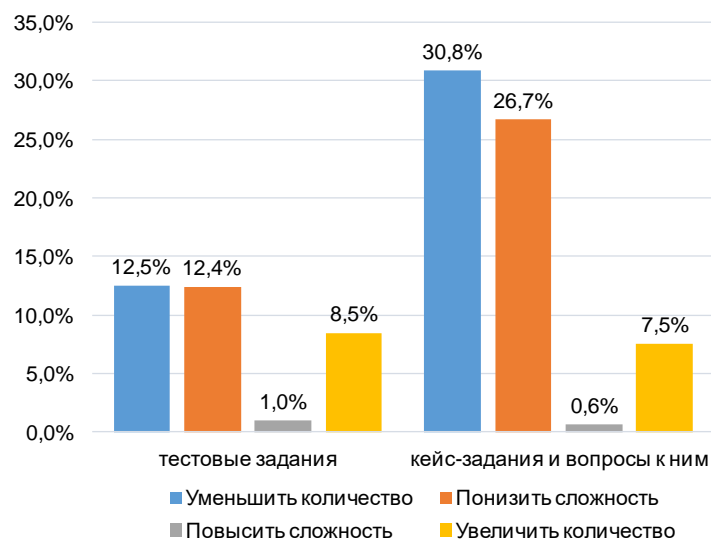


Рисунок 57 – Предложения руководителей о доработке инструментария.

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.

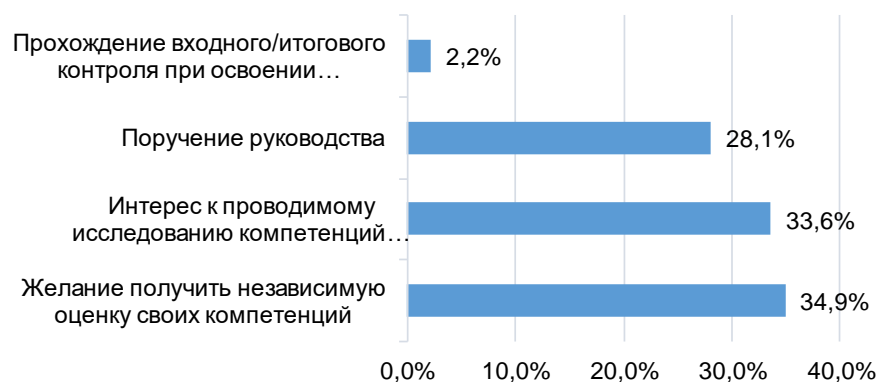


Рисунок 20 – Причина участия в исследовании

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).

2.2.6 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.