



Аналитический отчёт о результатах 2 этапа мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций Липецкой области

Мониторинг эффективности руководителей общеобразовательных организаций Липецкой области является основным компонентом региональной модели оценки эффективности руководителей, утвержденной приказом управления образования и науки Липецкой области от 11.03.2021 № 311. Цель мониторинга - повышение качества управления в общеобразовательных организациях Липецкой области.

Мониторинг осуществляется в соответствии с приказом управления образования и науки Липецкой области от 27.08.2021 № 1080 «О проведении мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций».

Второй этап мониторинга был направлен на изучение **уровня сформированности профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций** Липецкой области.

В ходе второго этапа мониторинга решались следующие задачи:

- оценка уровня сформированности профессиональных компетенций руководителей ОО;
- совершенствование методов сбора и анализа информации об эффективности деятельности руководителей ОО;
- разработка рекомендаций по итогам мониторинга.

Результаты, полученные в ходе мониторинга, позволят:

- получить информацию об уровне сформированности профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций Липецкой области;
- определить области профессиональных дефицитов руководителей;
- совершенствовать методы сбора и анализа информации об эффективности деятельности руководителей ОО, повысить качество анализа данных.

Во 2 этапе мониторинга приняло участие 245 руководителей образовательных организаций Липецкой области, реализующих программы начального общего, основного общего и среднего общего образования.

Сбор показателей мониторинга осуществлялся на основе информации, размещенной в «личном кабинете» образовательной организации в региональной информационной системе «Мониторинг и диагностика» на официальном сайте ОКУ «Центр мониторинга и оценки качества образования Липецкой области».

Мониторинг включал деперсонифицированное анкетирование руководителей общеобразовательных организаций Липецкой области, направленное на определение уровня сформированности профессиональных компетенций по направлениям «Управление ресурсами», «Управление процессом», «Управление

ние результатами» в режиме онлайн с использованием google-форм. В анкетировании приняло участие 248 руководителей образовательных организаций из 20 муниципальных образований (приложение).

Таблица 1.

Статистические данные по показателю «Формирование профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций»

	2020 г.	2021 г.
Средний балл	1,4	1,7
% от максимально возможного	28	34
Доля ОО с максимальным баллом по показателю	12,5	9,8

Формирование и совершенствование профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций осуществляется в ходе регулярного прохождения курсов повышения квалификации по вопросам управленческой деятельности. Развитию необходимых профессиональных навыков способствует участие руководителя в деятельности профессиональных объединений. **Участие** в профессиональных конкурсах всегда было стимулом для дальнейшего профессионального развития. Высокий уровень сформированности профессиональных компетенций подтверждается **результатами участия** руководителей в профессиональных конкурсах, привлечением к осуществлению экспертной деятельности в том, числе в качестве члена жюри профессиональных конкурсов. Именно эти позиции были положены в основу показателя, характеризующего уровень сформированности профессиональных компетенций.

Получению более детальной информации будет способствовать анализ собранных данных по отдельным индикаторам в рамках данного направления.

Таблица 2.

Уровень сформированности профессиональных компетенций руководителей ОО.

Индикаторы	Доля ОО с максимальным баллом по индикатору 2020 (в%)	Доля ОО с максимальным баллом по индикатору 2021 (в%)
Регулярное (не реже 1 раза в три года) повышение квалификации по актуальным вопросам управления ОО (управление ресурсами, управление процессами, управление результатами, управление кадрами, управление информацией и др.)	93,8%	93,1%
Результативность участия руководителя ОО в профессиональных конкурсах.	19,3%	9,7%
Участие руководителей в деятельности профессиональных объединений (ассоциация руководителей образовательных организаций), жюри профессиональных конкурсов регионального, всероссийского уровней, в экспертной деятельности.	18,2%	10,1

Снижение доли ОО, набравших максимальное количество баллов объясняется увеличением объективности при предоставлении информации в сравнении с прошлым годом в период апробации мониторинга.

Регулярное (не реже 1 раза в три года) повышение квалификации по актуальным вопросам управления ОО отметили руководители 228 ОО (93,1%). В отличие от данных 2020 года, представленная информация соответствует требованиям индикатора (выдерживается периодичность прохождения и тематика курсов).

Показателем эффективности деятельности руководителей ОО на данном этапе будет служить отношение количества набранных в ходе мониторинга баллов к максимальному количеству баллов по данному направлению (*индекс эффективности*).

Анкетирование руководителей общеобразовательных организаций Липецкой области по направлениям «Управление ресурсами», «Управление процессом», «Управление результатами» в режиме онлайн с использованием google-форм было организовано в форме самооценки сформированности управленческих компетенций руководителями общеобразовательных организаций по четырёхбалльной шкале, где:

1 – уровень компетенции сформирован на низком уровне;

2 – уровень компетенции требует дальнейшего совершенствования и развития;

3 – уровень компетенции сформирован на достаточном уровне;

4 – уровень компетенции сформирован на высоком уровне, имеется возможность его транслирования.

Обобщённые результаты анкетирования свидетельствуют о положительной динамике среднего балла по всем направлениям.

Таблица 3.

Обобщённые данные анкетирования руководителей в режиме онлайн с использованием google-форм.

	2020 г.	2021 г.
Средний балл по направлению 1 «Управление ресурсами»	3,07	3,15
Средний балл по направлению 2 «Управление процессами»	2,95	3,08
Средний балл по направлению 3 «Управление результатами»	2,92	3,05

Руководители общеобразовательных организаций Липецкой области в основном владеют необходимыми профессиональными компетенциями по всем направлениям на достаточном уровне: они готовы к их применению в стандартных ситуациях, осмысленно используют алгоритмы действий на уровне их применения.

Наиболее востребованным направлением повышения профессиональных компетенций руководителей по-прежнему остается блок 3 «Управление результатами» представленный перечнем компетенций, направленных на формирова-

ние внутренней системы оценки качества образования и интерпретацию результатов деятельности на основе анализа данных.

Выявлены серьезные профессиональные дефициты, связанные с использованием различных управленческих технологий (проектные методы и технологии в управлении, использование ИКТ-технологий в управлении образовательной организацией), направленных на формирование внутреннего образовательного пространства, способствующего достижению необходимого уровня качества образования.

С целью совершенствования региональной системы оценки качества образования анализ полученных данных осуществляется в соответствии с моделью кластеризации (приказ УОиНЛО №1352 от 28.10.2021 г.).

Модель кластеризации основана на следующих признаках:

- территориальное расположение образовательной организации (городская/сельская местность);
- численность контингента обучающихся (малая, средняя, большая).

Таблица 4.

Распределение ОО по кластерам в соответствии с моделью кластеризации

Территориальная принадлежность	Численный контингент		
	Малый	Средний	Большой
Сельская ОО	(1) МС	(2) СС	(3) БС
Городская ОО	(4) МГ	(5) СГ	(6) БГ

Необходимо отметить, что средний индекс эффективности руководителей каждого кластера в разной степени, но все же отличается друг от друга, подтверждая правильность признаков, на которых основана кластеризация ОО.

Таблица 5.

Средние значения индекса эффективности руководителей всех кластеров

№ кластера	Характеристики кластера	Условное обозначение	Среднее значение индекса эффективности руководителей
1	Малый контингент, сельская	МС	0,22
2	Средний контингент, сельская	СС	0,33
3	Большой контингент, сельская	БС	0,34
4	Малый контингент, городская	МГ	0,40
5	Средний контингент, городская	СГ	0,41
6	Большой контингент, городская	БГ	0,46

Т.о. выявлена прямая корреляционная зависимость потребности руководителя в формировании профессиональных компетенций от количества обучающихся и от территориальной принадлежности.

1 кластер (МС).

В этот кластер вошли 37 малокомплектных школ, расположенных в сельской местности и имеющие контингент обучающихся менее 73 чел.

Распределение по группам на основании индекса эффективности:

- критически низкий уровень (от 0 б. до 0,15 б.);
- уровень ниже среднего (от 0,16 б. до 0,19 б.);
- средний уровень (от 0,2 б. до 0,3 б.);
- уровень выше среднего (от 0,3 б. до 0,5 б.);
- высокий уровень (от 0,5 б. до 1 б.).

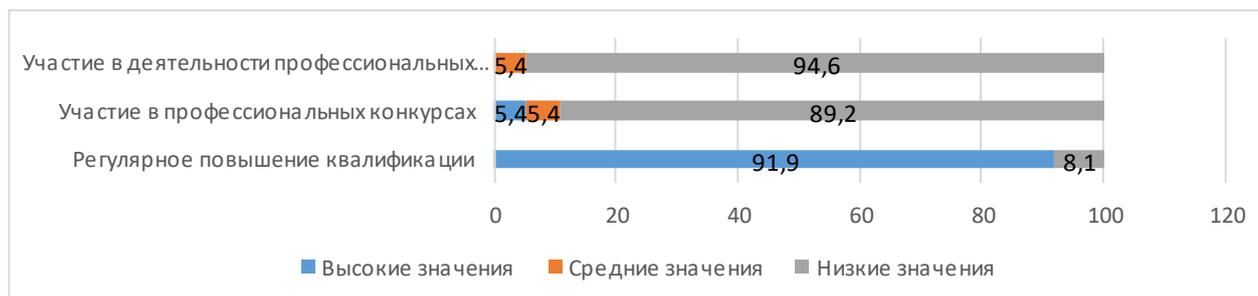
Диаграмма 1.

Распределение руководителей по условным группам в 1 кластере



Диаграмма 2.

Анализ данных образовательных организаций 1 кластера по индикаторам



Результаты анкетирования по направлениям:

Блок 1. «Управление ресурсами»

Диаграмма 3.

Уровень сформированности профессиональных компетенций руководителей по блоку 1 «Управление ресурсами» в 1 кластере



Блок 2. «Управление процессом»

Диаграмма 4.

Уровень сформированности профессиональных компетенций руководителей по блоку 2 «Управление процессом» в 1 кластере



Блок 3 «Управление результатами»

Диаграмма 5.

Уровень сформированности профессиональных компетенций руководителей по блоку 3 «Управление результатами» в 1 кластере



Вывод:

- более 90% руководителей 1 кластера регулярно повышают свою квалификацию по вопросам управления образовательной организацией, однако участие в деятельности профессиональных объединений и профессиональных конкурсах имеет единичный характер (8,1%);

- есть образовательные организации, имеющие по показателю нулевые значения: МБОУ СШ с. Нижняя Матренка, МБОУ СШ с. Преображенье, МБОУ НШ с. Косыревка;

- противоречивым фактором, характерным для данного кластера, является ситуация с наличием значительного количества руководителей которые считают, что умеют учитывать потребности участников образовательных отношений при формировании образовательного пространства, направленного на достижение качества образования, на фоне значительного количества руководителей, испытывающих затруднения с умением анализировать особенности внешней и внутренней среды при определении стратегии развития;

- максимальное количество профессиональных компетенций, требующих дальнейшего совершенствования в блоке «Управление результатами», а также по направлениям, связанным с применением на практике технологий управления.

2 кластер (СС).

Этот кластер является самым многочисленным, в него вошли 74 школы, расположенные в сельской местности и имеющие контингент обучающихся в пределах от 73 чел. до 296 чел.

Распределение по группам на основании индекса эффективности:

- критически низкий уровень (0 б.);
- уровень ниже среднего (от 0,2 б. до 0,3 б.);
- средний уровень (от 0,3 б. до 0,4 б.);
- уровень выше среднего (от 0,4 б. до 0,6 б.);
- высокий уровень (от 0,6 б. до 1 б.).

Диаграмма 6.

Распределение руководителей по условным группам во 2 кластере



Диаграмма 7.

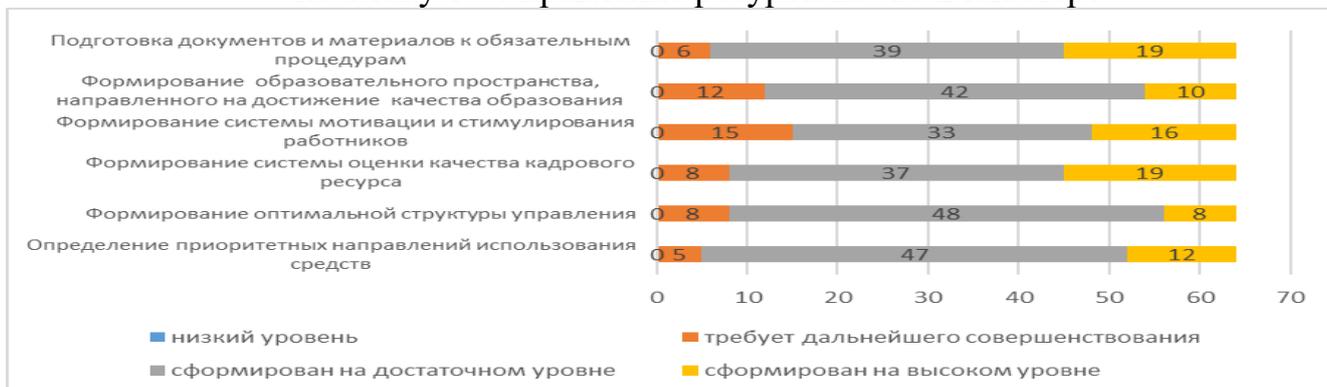
Анализ данных образовательных организаций 2 кластера по индикаторам



Блок 1. «Управление ресурсами»

Диаграмма 8.

Уровень сформированности профессиональных компетенций руководителей по блоку 1 «Управление ресурсами» во 2 кластере



Блок 2. «Управление процессом»

Диаграмма 9.

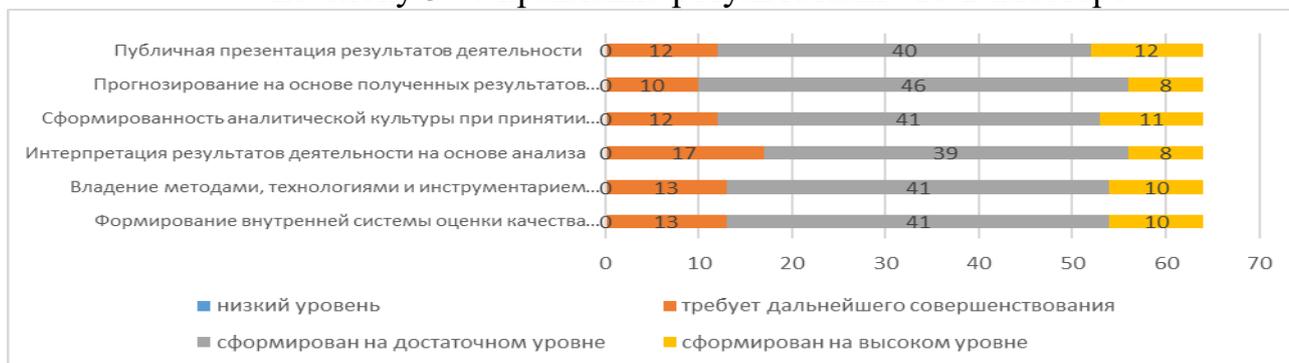
Уровень сформированности профессиональных компетенций руководителей по блоку 2 «Управление процессом» во 2 кластере



Блок 3 «Управление результатами»

Диаграмма 10.

Уровень сформированности профессиональных компетенций руководителей по блоку 3 «Управление результатами» во 2 кластере



Вывод:

- критериальные границы условных групп на основании индекса эффективности данного кластера пусть незначительно, но отличаются от аналогичных данных предыдущего кластера;
- более 90% респондентов регулярно повышают квалификацию по вопросам управления образовательной организацией и более активно участвуют в деятельности профессиональных объединений и конкурсах (19,9%);
- есть образовательные организации, имеющие по показателю нулевые значения: МБОУ СОШ с.Воронец Елецкого муниципального района, МБОУ СОШ с.Гнилуша Задонского муниципального района, МБОУ СОШ с.Паниковец Задонского муниципального района, МБОУ СОШ с.Елецкая Лозовка Хлевенского муниципального района;
- особенностью данного кластера является возможность совершенствования компетенций по формированию системы мотивации и стимулирования сотрудников с опорой на сформированное на высоком уровне у значительного количества руководителей данного кластера умение оценить качество кадрового ресурса;
- максимальное количество профессиональных компетенций, требующих дальнейшего совершенствования в двух блоках «Управление результатами», «Управление процессом».

3 кластер (БС)

В этот кластер вошли 37 сельских школ с контингентом обучающихся более 296 человек.

Распределение по группам на основании индекса эффективности:

- критически низкий уровень (0 б.);
- уровень ниже среднего (от 0,2 б. до 0,3 б.);
- средний уровень (от 0,3 б. до 0,4 б.);
- уровень выше среднего (от 0,4 б. до 0,6 б.);
- высокий уровень (от 0,6 б. до 1 б.).

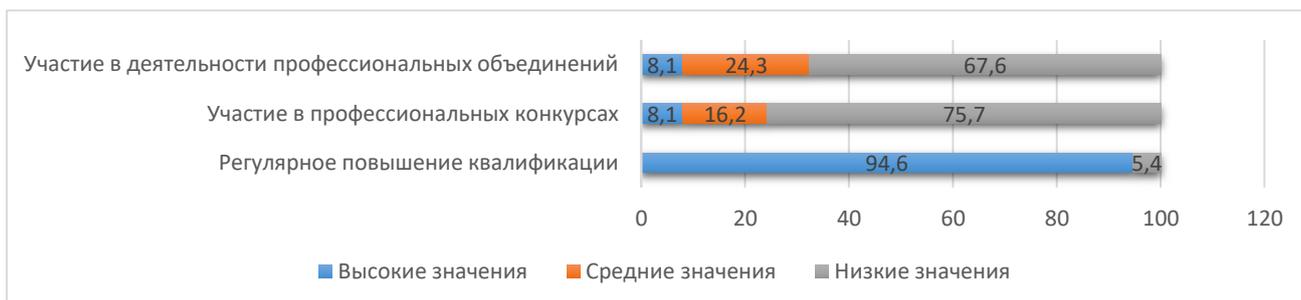
Диаграмма 11.

Распределение руководителей по условным группам в 3 кластере



Диаграмма 12.

Анализ данных образовательных организаций 3 кластера по индикаторам



Блок 1. «Управление ресурсами»

Диаграмма 13.

Уровень сформированности профессиональных компетенций руководителей по блоку 1 «Управление ресурсами» в 3 кластере



Блок 2. «Управление процессом»

Диаграмма 14.

Уровень сформированности профессиональных компетенций руководителей по блоку 2 «Управление процессом» в 3 кластере



Блок 3 «Управление результатами»

Диаграмма 15.

Уровень сформированности профессиональных компетенций руководителей по блоку 3 «Управление результатами» в 3 кластере



Вывод

- полученные индексы эффективности руководителей 3 кластера полностью идентичны критериям предыдущего кластера;
- в сравнении с предыдущими кластерами увеличивается доля руководителей, регулярно повышающих свой профессиональный уровень по вопросам управленческой деятельности, значительно возрастают показатели профессиональной активности руководителей данного кластера (28,4%);
- нулевое значение показателя в двух ОО данного кластера: МБОУ СОШ №1 с.Доброе Добровского муниципального района, МБОУ СОШ д.Новая Деревня Липецкого муниципального района;
- максимальное количество профессиональных компетенций, требующих дальнейшего совершенствования в блоке «Управление процессом»;
- к востребованным направлениям повышения профессиональных компетенций помимо актуальных для предыдущих кластеров, добавляются компетенции по использованию ИКТ- технологий в управлении школой и формирование оптимальной структуры управления, основанной на оценке качества кадрового потенциала школы, что является характерной особенностью школ данного кластера.

4 кластер (МГ)

В этот кластер вошли 10 школ, расположенных в городской местности и имеющие контингент обучающихся менее 511 чел.

Распределение по группам на основании индекса эффективности:

- критически низкий уровень (от 0 б.);
- уровень ниже среднего (от 0,2 б. до 0,4 б.);
- средний уровень (от 0,4 б. до 0,5 б.);
- уровень выше среднего (от 0,5 б. до 0,6 б.);
- высокий уровень (от 0,7 б. до 1 б.).

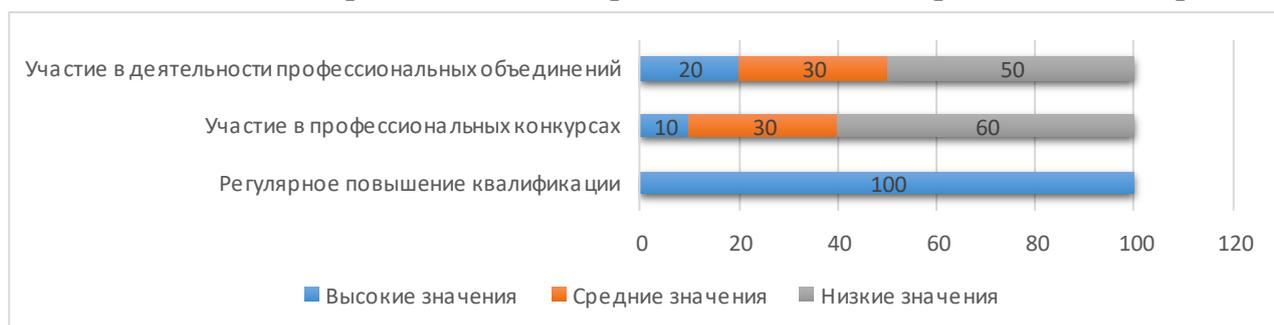
Диаграмма 16.

Распределение руководителей по условным группам в 4 кластере



Диаграмма 17.

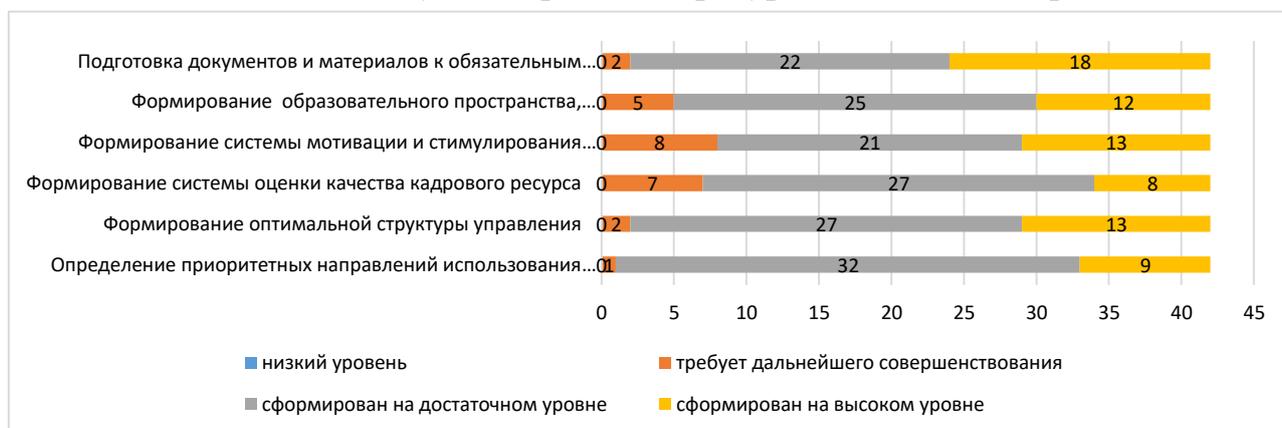
Анализ данных образовательных организаций 4 кластера по индикаторам



Блок 1. «Управление ресурсами»

Диаграмма 18.

Уровень сформированности профессиональных компетенций руководителей по блоку 1 «Управление ресурсами» в 4 кластере



Блок 2. «Управление процессом»

Диаграмма 19.

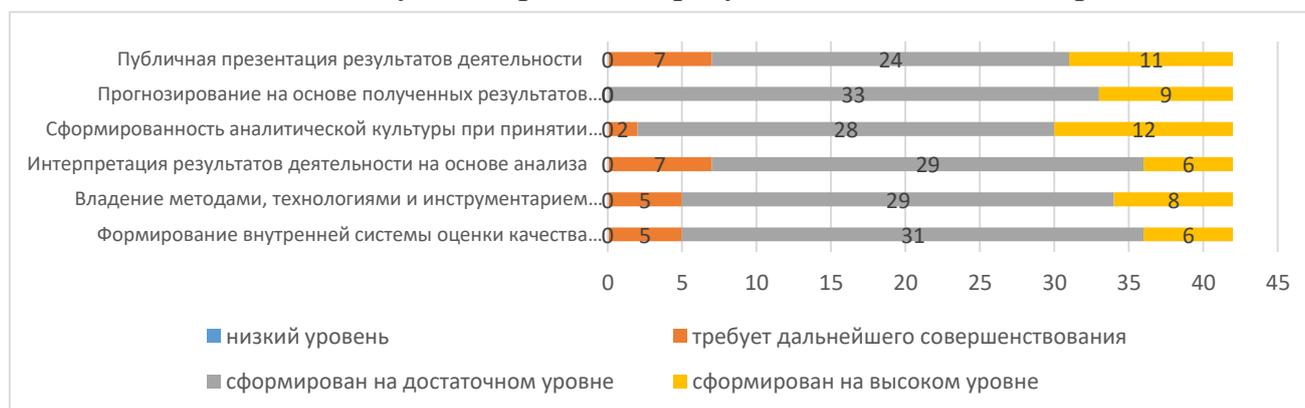
Уровень сформированности профессиональных компетенций руководителей по блоку 2 «Управление процессом» в 4 кластере



Блок 3 «Управление результатами»

Диаграмма 20.

Уровень сформированности профессиональных компетенций руководителей по блоку 3 «Управление результатами» в 4 кластере



Вывод:

- критериальные границы условных групп на основании индекса эффективности данного кластера значительно отличаются от аналогичных данных предыдущих кластеров;
- регулярно повышают свою профессиональную квалификацию 100% руководителей данного кластера, показатель профессиональной активности – 15%;
- в составе данного кластера отсутствуют образовательные организации, руководители которых имеют нулевые значения показателя;
- в одинаковой степени востребованными направлениями повышения квалификации в данном кластере являются все три блока;
- противоречивым фактором является ситуация с наличием максимального количества руководителей в данном кластере у которых на высоком уровне сформированы компетенции, характеризующие аналитическую культуру при принятии управленческих решений на фоне минимальных показателей сформированности компетенций в рамках системы оценки качества образования и интерпретации результатов.

5 кластер (СГ)

В этот кластер вошли 58 школ, расположенных в городской местности и имеющие контингент обучающихся в пределах от 511 чел. до 1016 чел.

Распределение по группам на основании индекса эффективности:

- критически низкий уровень (от 0 б.);
- уровень ниже среднего (от 0,2 б. до 0,4 б.);
- средний уровень (от 0,4 б. до 0,5 б.);
- уровень выше среднего (от 0,5 б. до 0,6 б.);
- высокий уровень (от 0,7 б. до 1 б.).

Диаграмма 21.

Распределение руководителей по условным группам в 5 кластере



Диаграмма 22.

Анализ данных образовательных организаций 5 кластера по индикаторам



Блок 1. «Управление ресурсами»

Диаграмма 23.

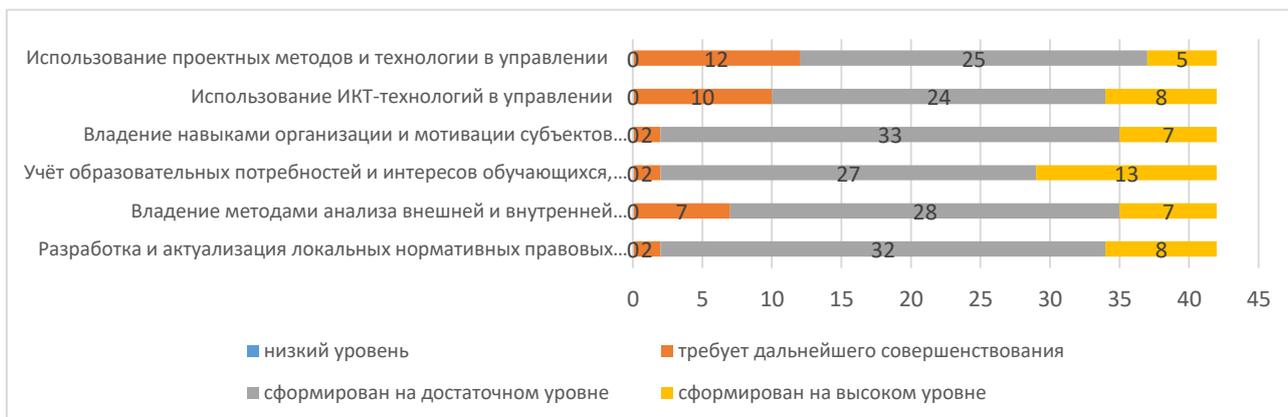
Уровень сформированности профессиональных компетенций руководителей по блоку 1 «Управление ресурсами» в 5 кластере



Блок 2. «Управление процессом»

Диаграмма 24.

Уровень сформированности профессиональных компетенций руководителей по блоку 2 «Управление процессом» в 5 кластере



Блок 3 «Управление результатами»

Диаграмма 25.

Уровень сформированности профессиональных компетенций руководителей по блоку 3 «Управление результатами» в 5 кластере



Вывод:

- полученные индексы эффективности руководителей 5 кластера полностью идентичны критериям предыдущего кластера;
- в составе данного кластера отсутствуют образовательные организации, руководители которых имеют нулевые значения показателя;
- увеличивается доля руководителей, принимающих активное участие в деятельности профессиональных объединений и конкурсах (17,3%);
- максимальное количество профессиональных компетенций, требующих дальнейшего совершенствования в блоках «Управление процессом», «Управление результатами», в частности по компетенциям, характеризующим умение интерпретировать результаты деятельности на основе анализа данных;
- характерной особенностью данного кластера является востребованное направление совершенствования профессиональных компетенций, связанных с применением на практике методов и технологий управления, основанных на системе анализа внешней и внутренней образовательной среды.

6 кластер (БГ)

В этот кластер вошли 29 больших городских школ, имеющих контингент обучающихся более 1016 чел.

Распределение по группам на основании индекса эффективности:

- критически низкий уровень (от 0 б.);
- уровень ниже среднего (от 0,2 б. до 0,4 б.);
- средний уровень (от 0,4 б. до 0,5 б.);
- уровень выше среднего (от 0,5 б. до 0,6 б.);
- высокий уровень (от 0,7 б. до 1 б.).

Диаграмма 26.

Распределение руководителей по условным группам в 6 кластере



Диаграмма 27.

Анализ данных образовательных организаций 6 кластера по индикаторам



Блок 1. «Управление ресурсами»

Диаграмма 28.

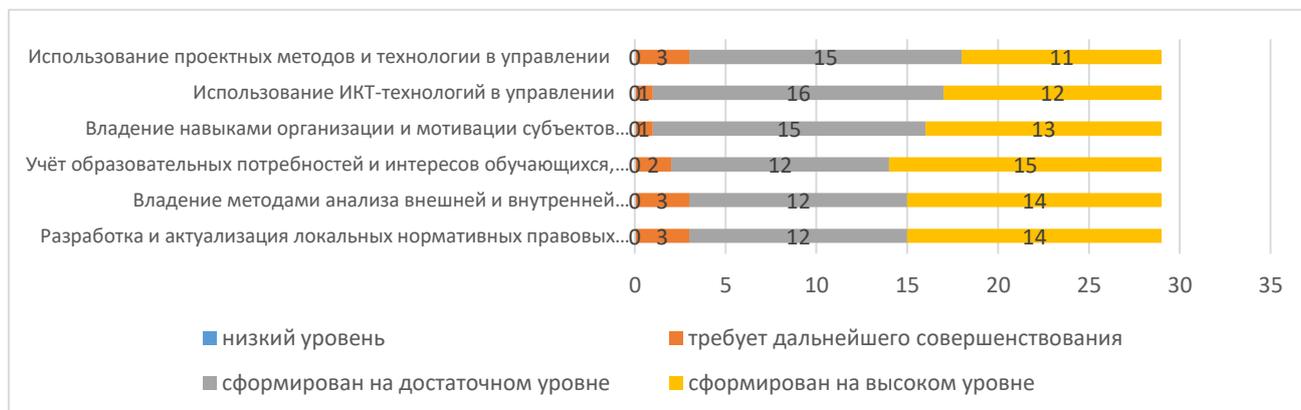
Уровень сформированности профессиональных компетенций руководителей по блоку 1 «Управление ресурсами» в 6 кластере



Блок 2. «Управление процессом»

Диаграмма 29.

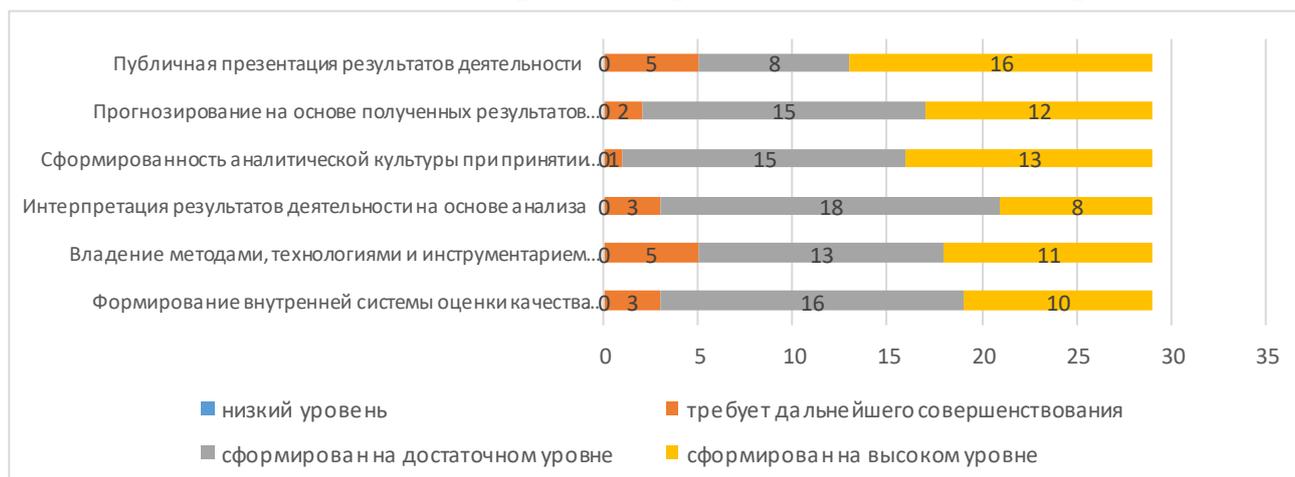
Уровень сформированности профессиональных компетенций руководителей по блоку 2 «Управление процессом» в 6 кластере



Блок 3 «Управление результатами»

Диаграмма 30.

Уровень сформированности профессиональных компетенций руководителей по блоку 3 «Управление результатами» в 6 кластере



Вывод:

- полученные индексы эффективности руководителей 6 кластера полностью идентичны критериям 4 и 5 кластеров;
- значительно увеличивается доля руководителей, принимающих активное участие в деятельности профессиональных объединений и конкурсах (22,4%);
- более 40% руководителей образовательных организаций данного кластера имеют значения индекса эффективности соответствующего высокому уровню и уровню выше среднего;
- подавляющее большинство руководителей данного кластера владеют профессиональными компетенциями на достаточном и высоком уровнях;
- вместе с тем, есть образовательные организации, имеющие нулевое значение показателя: МБОУ СОШ №33 г. Липецка, МБОУ СОШ №54 г. Липецка.

ОБЩИЕ ВЫВОДЫ:

1. Анализ полученных данных, основанный на кластерном подходе позволил определить характерные для каждого кластера проблемные зоны.

2. Выявлена прямая корреляционная зависимость потребности руководителя в формировании профессиональных компетенций от количества обучающихся: чем больше контингент обучающихся, тем выше потребность у руководителя в регулярном повышении профессионального мастерства.

3. Отсутствие баллов по данному направлению у 17 ОО (6,9%) означает низкую профессиональную активность, что не может способствовать развитию профессионально значимых компетенций руководителя образовательной организации.

4. Руководители общеобразовательных организаций Липецкой области владеют необходимыми профессиональными компетенциями по всем направлениям на достаточном уровне: они готовы к их применению в стандартных ситуациях, вместе с тем, изменение условий может привести к затруднениям в использовании стандартных алгоритмов действий на уровне их применения, а значит актуальным остается необходимость регулярного повышения уровня профессиональных компетенций в формате непрерывного образования, соответствующего изменяющимся условиям.

5. Наиболее востребованным направлением повышения профессиональных компетенций руководителей для большинства кластеров по-прежнему остается блок 3 «Управление результатами» представленный перечнем компетенций, направленных на формирование внутренней системы оценки качества образования, интерпретацию результатов деятельности на основе анализа данных.

6. Выявлены профессиональные дефициты, связанные с использованием различных управленческих технологий (проектные методы и технологии в управлении, использование ИКТ-технологий в управлении образовательной организацией), направленных на формирование внутреннего образовательного пространства, способствующего достижению необходимого уровня качества образования.

АДРЕСНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ:

Руководителям муниципальных органов управления образованием:

- учесть полученные данные мониторинга эффективности руководителей ОО для принятия управленческих решений на уровне муниципалитетов;
- создать условия для трансляции лучших практик по данному направлению на уровне муниципалитета;
- увеличению активности участия руководителей образовательных организаций может способствовать участие руководителей в конкурсах профессионального мастерства муниципального, регионального уровней.

ГАУДПО ЛО «ИРО»:



- при разработке программ повышения квалификации учесть выявленные профессиональные дефициты руководителей образовательных организаций Липецкой области;

- при организации и проведении различных форм повышения квалификации учесть возможность комплектования групп в зависимости от условий осуществления образовательной деятельности (контекстных данных) и характерных проблемных зон.

Приложение

Статистические данные участников анкетирования по муниципальным образованиям

Муниципальное образование	Количество ОО в муниципальном образовании	Количество руководителей, принявших участие в опросе
Воловский район	4	1
Грязинский район	25	18
Данковский район	9	7
Добринский район	11	9
Добровский район	13	12
Долгоруковский район	8	5
Елецкий район	9	6
Задонский район	7	6
Измалковский район	9	9
Краснинский район	5	8
Лебедянский район	10	10
Лев-Толстовский район	7	5
Липецкий район	14	11
Становлянский район	9	9
Тербунский район	8	8
Усманский район	12	18
Хлевенский район	5	4
Чаплыгинский район	12	13
город Елец	13	16
город Липецк	63	73