

Аналитическая записка по результатам диагностики профессиональных дефицитов руководителей школ, показывающих низкие образовательные результаты

В условиях профессиональной стандартизации в системе образования большое значение приобретает вопрос о соответствии уровня профессиональной компетентности работников образования требованиям профессиональных стандартов. Несмотря на то, что профессиональный стандарт руководителя общеобразовательной организации на данный момент не утвержден, актуальным, на наш взгляд, является определение профессиональных дефицитов руководителей школ с учетом тех компетентностей и компетенций, которыми они должны обладать для обеспечения эффективного развития образовательного учреждения, потому что обеспечение качественного образования обучающихся во многом зависит от эффективности управления образовательным учреждением.

В отечественной и зарубежной науке существует достаточно большое количество подходов к определению понятия профессиональной компетентности. В рамках данной аналитической записки под профессиональной компетентностью руководителя школы мы будем понимать «интегральную характеристику, определяющую способность решать профессиональные проблемы и типичные профессиональные задачи, возникающие в реальных ситуациях профессиональной управленческой деятельности, с использованием знаний, профессионального и жизненного опыта, ценностей и наклонностей»¹ Компетентность всегда проявляется в деятельности, нельзя «увидеть» непроявленную компетентность. Профессиональная компетентность отдельного руководителя проявляется при решении им профессиональных задач.

Поэтому при анализе дефицитов руководителей школ, показывающих низкие образовательные результаты, нами были проанализированы

¹ И.В.Гришина «Теоретико-методологические подходы к проектированию модульной программы в персонифицированной системе повышения квалификации руководителей школ». Управление образованием: теория и практика 2016 №3 (23).

аналитические отчеты по результатам самообследования образовательных организаций за 2019 и 2020 год, а также годовые планы школ на 2020-2021 учебный год. В отличие от аналитических отчетов годовой план не является обязательным документом с точки зрения законодательства РФ в сфере образования, вместе с тем в ЕКС, утвержденном Приказом Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 N 761н (ред. от 31.05.2011) "Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования" (Зарегистрировано в Минюсте РФ 06.10.2010 N 18638), руководитель образовательной организации «...определяет стратегию, цели и задачи развития образовательного учреждения, принимает решения о программном планировании его работы...». Таким образом, данный документ является, на наш взгляд, необходимым для эффективного управления образовательным учреждением, т.к. именно в нем определены основные цели и задачи школы на текущий учебный год и пути их достижения.

При определении профессиональных дефицитов руководителей школ, показывающих низкие образовательные результаты мы ориентировались на требования:

- Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования", утвержденного Приказом Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 N 761н (ред. от 31.05.2011).
- Проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)», разработанного ФГБНУ «Институт управления образованием Российской академии образования».

- Распоряжением Комитета по образованию от 05.07.2019 № 1996-р «Об утверждении примерных показателей эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений, находящихся в ведении Комитета по образованию и администраций районов Санкт-Петербурга».

Также был проведен анализ статистических данных, предоставленных коллегами из РЦОКиИТа.

Деятельность руководителя общеобразовательной организации имеет сложную структуру, его профессиональные функции имеют различную направленность. В соответствии с частью 8 статьи 51 Федерального закона 273-ФЗ руководитель образовательной организации несет ответственность за руководство образовательной, научной, воспитательной работой и организационно-хозяйственной деятельностью образовательной организации. В рамках нашего исследования при определении профессиональных дефицитов руководителей школ, показывающих низкие образовательные результаты ориентировались прежде всего на те направления деятельности администрации школы, которые непосредственно связаны с обеспечением качества образования и снижения рисков учебной неуспешности обучающихся.

На основе анализа результатов ряда исследований последних лет были выделены актуальные факторы риска, которые показывают устойчивую связь с низкими образовательными результатами обучающихся². Среди них можно выделить следующие

группы факторов:

- проблемы с обеспеченностью ресурсами и кадрами, в том числе:
 - ✓ низкий уровень оснащения школы;
 - ✓ дефицит педагогических кадров;

² Методика оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся. ФИОКО. <https://fioco.ru/antirisk>

- ✓ недостаточная предметная, методическая или психолого-педагогическая компетентность педагогических работников;
- низкая эффективность управления в школе, в том числе:
- ✓ низкая мотивация руководства образовательной организации на улучшение образовательных результатов обучающихся;
- ✓ отсутствие или недостаточная эффективность системы объективной оценки результатов обучения;
- ✓ недостаточно развитое профессиональное взаимодействие в педагогическом коллективе;
- ✓ низкая эффективность работы с обучающимися, имеющими трудности в обучении;
- ✓ низкое качество адаптации и инклюзии в образовательную среду обучающихся с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ);
- ✓ низкое качество адаптации мигрантов, преодоления языковых и культурных барьеров;
- ✓ низкое качество профориентационной работы;
- проблемы обеспечения благоприятного «школьного уклада», в том числе:
- ✓ неблагоприятный психологический климат в школе;
- ✓ низкая вовлеченность учителей в образовательный процесс;
- ✓ низкая учебная мотивация школьников;
- ✓ низкий уровень дисциплины в классе;
- ✓ проблемы с вовлеченностью родителей.

Кроме того, учитывались дефициты, выявленные в результате опроса администрации школ, показывающих низкие образовательные результаты и районных ИМЦ, проведенного РЦОКиИТ в декабре 2020 года. При этом необходимо отметить, что администрация школ в качестве основных дефицитов выделяла в основном отсутствие необходимых материально-технических условий и низкую мотивацию обучающихся, а специалисты ИМЦ – профессиональные дефициты педагогов и работу по оценке качества образования, анализа полученных

результатов для совершенствования деятельности школы. Поэтому при диагностике и анализе дефицитов руководителей школ, показывающих низкие образовательные результаты, мы в первую очередь обращали внимание на дефициты в таких видах компетентности руководителей образовательных организаций, как управленческая, экономическая, информационная и информационно-технологическая.

Таким образом, **целью** нашего исследования стало получение и анализ информации о профессиональных дефицитах и руководителей школ с учетом актуальных факторов риска, которые показывают устойчивую связь с низкими образовательными результатами обучающихся.

Задачи данного исследования:

- анализ документов, отражающих планирование и анализ результатов деятельности общеобразовательных организаций;
- анализ статистических данных;
- анализ повышения квалификации руководителей школ, показывающих низкие образовательные результаты;
- рекомендации по оказанию мер поддержки административных команд школ с целью повышения качества образования в образовательной организации.

По согласованию с Комитетом по образованию в проведении диагностики профессиональных дефицитов руководителей школ, показывающих низкие образовательные результаты должны были принять участие 48 общеобразовательных учреждений, полный комплект документов представили 35 школ. Список школ, не представивших документы для проведения анализа см. Приложение 1.

2 школы из 48 входят в рейтинг 100 лучших школ по условиям осуществления образовательной деятельности, 2 – по качеству кадрового обеспечения, также одна школа являлась региональной инновационной площадкой по опережающему внедрению ФГОС среднего общего образования.

Средний возраст директоров школ – 55, 4 года, распределение по возрастным категориям представлено на рисунке 1.

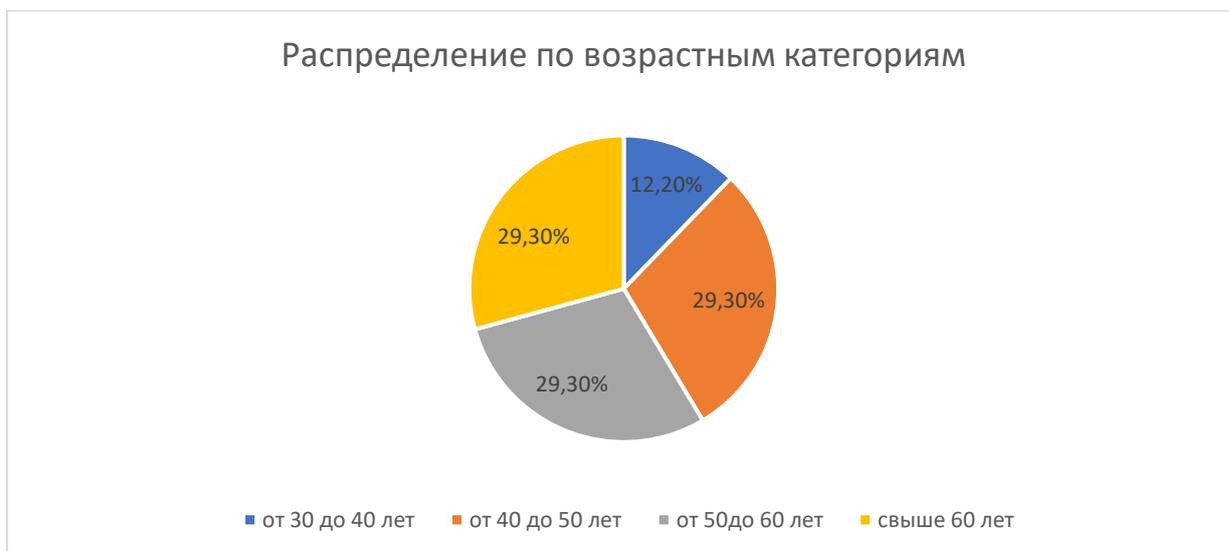


Рис.1.

Средний стаж работы директоров – 11 лет. Распределение по стажу работы представлено на рисунке 2.



Рис.2

Из данных приведенных на диаграмме следует, что по возрастным категориям директора школ, показывающих низкие образовательные

результаты, распределены равномерно, кроме позиции 1 (от 30 до 40 лет). Вместе с тем, из данных диаграммы 2 следует, что самый высокий процент директоров имеет стаж работы от одного года до 5 лет, при этом 8 руководителей общеобразовательных учреждений имеют стаж работы до 2-х лет. Таким образом, мы можем предположить, что после попадания школ в кластер школ с низкими образовательными результатами, в данных образовательных учреждениях произошла смена руководителей. Вместе с тем, необходимо отметить, что 4 руководителя имеют стаж работы свыше 30 лет. Следовательно, из приведенных данных о существовании однозначной зависимости между возрастом и стажем работы руководителей школы и эффективностью их работы. Вместе с тем, можно предположить, что вновь назначенным директорам школ необходима адресная методическая помощь, в том числе, в рамках программ повышения квалификации или организации стажировок.

Так как аналитические отчеты по результатам самообследования и годовые планы работы общеобразовательных учреждений являются документами, работа над которыми ведется административными командами школ, то будут проанализированы профессиональные дефициты управленческих команд школ.

В условиях изменений, происходящих в системе образования, аналитический подход к управлению является эффективным инструментом, который многократно увеличивает возможности руководителя общеобразовательной организации и позволяет достигать лучших результатов в управленческой деятельности. Аналитическая деятельность административной команды должна быть направлена на: выявление проблем, постановку и решение задач.³

³ Плахова Л.М., Решетников Н.Н., Шимутина Е.Н. Организация труда руководителя образовательного учреждения: Учебно-метод. комплект материалов для подготовки тьюторов. М.: АПК и ППРО, 2007. 64 с.

Задачами аналитической деятельности являются: установление расхождения между требуемым и достигнутым, планируемым и осуществленным, формулирование проблем, выявление причин возникновения проблем, определение цели, как образа того, что намерены достичь, осуществление отбора основных действий, которые обеспечат достижение целей, а также установление критериев и параметров, по которым будет оцениваться достижение целей.

Именно с этих позиций нами были проанализированы аналитические отчеты и годовые планы образовательных учреждений.

В целом, если говорить о содержании аналитических отчетов по результатам самообследования, то чуть больше четверти аналитических отчетов за 2020 год, представленных общеобразовательными учреждениями, позволяют получить достаточно полное представление о том, насколько были достигнуты цели, которые были поставлены управленческими командами по итогам анализа результатов 2019 года.

Достаточно подробно представлена информация об оценке организации и осуществлении образовательного процесса, предметных результатов обучающихся, участия обучающихся в различных конкурсах, олимпиадах и т.п., оценка качества кадрового потенциала. Анализ представленных материалов за 2019 и за 2020 год показал, что в большинстве школ создана информационно-образовательная среда, внедряются современные цифровые технологии в процесс реализации основных образовательных программ. Практически во всех образовательных учреждениях есть обучающиеся победители и призеры ВсОШ районного, а иногда и регионального этапа, различных конкурсов, смотров и т.д. В 45% школ активно ведется работа по профилактике асоциального поведения детей и подростков.

Если анализировать работу методических объединений, то основными направлениями их деятельности являются: работа по выявлению профессиональных дефицитов педагогов, подготовка учителей к участию в профессиональных конкурсах, совершенствование внутришкольной системы

повышения квалификации педагогов, создание банка методических разработок и материалов для проведения промежуточной аттестации учащихся, участие педагогов в инновационной деятельности, внедрение современных образовательных технологий. Таким образом, мы можем говорить о том, что в основном деятельность методических объединений направлена на преодоление таких факторов риска, как недостаточная предметная, методическая или психолого-педагогическая компетентность педагогических работников и недостаточно развитое профессиональное взаимодействие в педагогическом коллективе.

Достаточно часто в рамках работы методических объединений рассматриваются вопросы организации и стимулирования исследовательской деятельности обучающихся, подготовка обучающихся к участию в олимпиадах и конкурсах. Вместе с тем несмотря на то, что практически в 2/3 общеобразовательных учреждений есть обучающиеся, не освоившие программы основного общего образования и более, чем в 30% школ – не освоившие программы среднего общего образования, в рамках работы методических объединений практически не уделяется внимания целенаправленной работе с учащимися, имеющими риски учебной неуспешности. При этом только 40% управленческих команд школ уделяют достаточно внимания этому вопросу при планировании работы на учебный год. Хотя как дефициты руководителями школ, имеющих низкие образовательные результаты, в ходе анкетирования, которое проводилось в декабре 2020 года были отмечены такая позиция как «владение технологиями обучения по индивидуальным образовательным траекториям».

Также необходимо отметить, что в соответствии с распоряжением Комитета по образованию Санкт-Петербурга от 03.07.2019 г. №1987-р «Об утверждении модели Санкт-Петербургской региональной системы оценки качества образования (далее - СПб РСОКО), Положения о СПб РСОКО и критериев СПб РСОКО» к функциям школьных методических объединений в области оценки качества образования отнесены и такие вопросы как:

- участие в подготовке, проведении и анализе результатов оценочных процедур, анализе результатов учебной деятельности;
- выработка единых требований к оценке результатов освоения программы на основе образовательных стандартов;
- внесение изменений и дополнений в образовательную программу образовательной организации и рабочие программы педагогов в том числе по результатам оценочных процедур;
- оказание помощи обучающимся по результатам оценочных процедур и при составлении индивидуальных образовательных маршрутов;
- планирование и организация внеклассной и внешкольной деятельности для развития талантов и профориентации обучающихся в том числе на основе результатов оценочных процедур.

Анализ содержания работы методических объединений (в рамках того, что было представлено в годовых планах работы и аналитических отчетах по результатам самообследования) показал, что достаточное внимание эти вопросам уделяют чуть более, чем в 20% школьных методических объединений, несмотря на то, что при проведении самооценки в декабре месяце, как один из факторов риска низких образовательных результатов руководители указали отсутствие умений в сфере диагностики образовательных результатов обучающихся.

Если в целом анализировать содержание аналитических отчетов по результатам самообследования образовательных организаций, то можно увидеть, что в 17,4% аналитических отчетах по не используется динамический анализ данных. В большинстве аналитических отчетов данный вид анализа используется в основном при анализе предметных результатов обучающихся и качества кадрового состава общеобразовательного учреждения. Если анализ результатов государственной итоговой аттестации представлен в той или степени, то анализ динамики результатов Всероссийских проверочных работ, региональных диагностических работ и других процедур внешней оценки

практически в содержании аналитических отчетов по результатам самообследования не представлен.

Наибольшие затруднения у руководителей образовательных учреждений вызывают такие объекты как качество функционирования ВСОКО и качество управления школой. В большинстве случаев дано описание структуры и функции органов управления, указаны нормативные документы, регламентирующие их деятельность. Однако, практически нигде не указаны основные управленческие решения, которые принимались в течение года, результаты их выполнения, критерии, по которым проводилась оценка качества управления школой.

Оценка качества функционирования ВСОКО также представлена достаточно формально. В рамках реализации программы повышения квалификации «Разработка и реализация программы перехода школы в эффективный режим работы» руководителям школ, показывающие низкие образовательные результаты было предложено проанализировать системы внутренней оценки качества своих образовательных учреждений. Анализ результатов показал, что во многих школах в Положениях о ВСОКО не учтены те изменения, которые произошли на уровне региональной системы оценки качества, не четко определены функции субъектов ВСОКО, не конкретизируются задачи оценки качества образования не конкретный учебный год. Кроме того, у руководителей школ возникали достаточно большие сложности при определении целей и задач при выборе объектов оценки. Также анализ Положений о ВСОКО показал, что в образовательных учреждениях практически не используются методики самооценки школы как целостной образовательной системы.

В содержании почти 40% представленных школами материалов содержатся выводы по результатам проведенного анализа, а не только диаграммы и графики. Вместе с тем, причины, по которым возникли проблемы или наоборот были получены высокие результаты, как правило не определяются. Таким образом, мы можем говорить о том, что результаты

проведенной оценки недостаточно эффективно используются для повышения качества и эффективности деятельности образовательных учреждений. Это подтверждают и результаты проведенного исследования – только в 50% общеобразовательных учреждениях цели работы были поставлены с учетом тех выводов, которые были получены по результатам проведения самообследования образовательной организации и проблем, которые были выявлены в ходе самообследования.

Следовательно, мы можем сделать вывод, что в условиях изменений, происходящих сегодня в сфере образования, необходимо обеспечить повышение аналитического уровня профессиональной деятельности руководителей школ, который во многом определяет эффективность управления процессами функционирования и развития общеобразовательных организаций.

Еще одной, будучи исходной будучи исходной и, в некотором смысле, определяющей функцией в управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения является целеполагание, поэтому в качестве одного из объектов для проведения анализа профессиональных дефицитов директоров школ, показывающих низкие образовательные результаты были выбраны годовые планы работы общеобразовательных учреждений.

Анализ литературы по проблемам обеспечения качества и эффективности работы образовательных учреждений показал, что вывод об эффективности функционирования системы управления образовательным учреждением может быть сделан только при условии достижения конечной заданной цели, которая выступает системообразующим фактором, т.к. «... не определив и не сформулировав конечную цель, нельзя эффективно организовать управленческий процесс, построить логическую структуру управленческого курса, обосновать его содержание, выбрать адекватные формы и методы контроля» (В.Н.Кеспиков).

Под управленческими целями мы понимаем прогнозируемые результаты деятельности (образовательного процесса), к которым предъявляются такие требования как конкретность, что позволяет осуществлять контроль и оценку полученных результатов, реалистичность (цель должна быть реальная и достижимая), которая определяется наличием необходимых ресурсов, также должны быть определены конкретные сроки достижения прогнозируемого результата. Результаты научных исследований показывают, что существует высокий уровень корреляции между качеством постановки целей и общей результативностью образовательного учреждения.

Анализ постановки целей в годовых планах образовательных учреждений показал, что в 50% образовательных учреждениях цели работы школы на 2020-2021 год определены с учетом тех проблем, которые были выявлены по результатам самообследования образовательных организаций в 2019 году, практически такой же результат был получен по параметру «цели и задачи школы определены конкретно».

Таким образом, в результате диагностики реального целеполагания в управленческой деятельности руководителей школ, показывающих низкие образовательные результаты, можно сделать вывод о том, что руководители образовательных учреждений испытывают довольно значительные затруднения в целеполагании, так как в большинстве случаев цели сформулированы слишком в общем виде, иногда они просто отождествляются с содержанием образования, не различается специфика педагогических и внутриорганизационных целей.

Следовательно, мы можем предположить, что у руководителей образовательных учреждений существует дефицит знания педагогических и внутриорганизационных целей, умений в области структурирования и конкретизации целей. Поэтому, на наш взгляд, проблема изучения целеполагания в деятельности руководителей требует дальнейшего исследования, по результатам которого могут стать основой для разработки подходов по решению обозначенных выше проблем и путей их решения.

Анализ содержания годовых планов школ, показывающих низкие образовательные результаты проводился с учетом тех актуальных факторов риска, показывающих устойчивую связь с низкими образовательными результатами обучающихся, о которых мы уже говорили ранее.

Особое внимание хочется обратить внимание на тот факт, что более, чем в 50% школ есть обучающиеся, не освоившие программы основного и среднего общего образования. Однако в годовые планы работы 15% образовательных учреждений вообще не включены мероприятия, направленные на работу со слабоуспевающими учащимися, а в 50% случаев можно сказать, что данное направление работы представлено в самом общем виде. Только в трети из представленных годовых планов содержатся конкретные мероприятия, направленные на работу с результатами, полученными по результатам анализа выполнения учащимися Всероссийских проверочных работ.

В качестве положительного момента следует отметить, что практически во всех образовательных учреждениях разработаны и реализуются планы внутришкольного контроля, внутренней оценки качества образования и внутришкольного мониторинга качества образования.

Также в содержании годовых в $\frac{3}{4}$ школ достаточно подробно представлены мероприятия по организации и осуществлению психолого-педагогического сопровождения обучающихся, созданию условий для социализации школьников, организации просветительской и консультативной работе с обучающимися и родителями, по профессиональному самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся и работе с одаренными детьми, в меньшей степени уделено внимание работе по развитию ученического самоуправления. Но необходимо отметить, то есть школы (не более 20%) в которых мероприятия по указанным направлениям в годовой план работы не включены.

Результаты анализа экономической компетентности руководителей образовательных организаций, проведенного по материалам, находящимся в открытом доступе, показали, что планы финансово-хозяйственной деятельности выполняются, хотя в 50% случаев в течение года в них вносятся изменения. Также руководителями образовательных учреждений выполняются требования законодательства о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения нужд учреждения. Следовательно, по результатам анализа представленных материалов, мы можем сделать вывод, что ярко выраженные дефициты в области экономической компетентности у руководителей школ отсутствуют.

Как показывает анализ литературы по проблеме исследования, в настоящее время формальное образование, связанное с освоением дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки в учреждениях дополнительного профессионального образования остается основным, если мы говорим о формировании и развитии профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных учреждений. Поэтому в рамках диагностики дефицитов руководителей школ, показывающих низкие образовательные результаты, нами был проведен анализ повышения квалификации руководителей общеобразовательных организации за последние 3 года (статистические данные были предоставлены коллегами из РЦОКОиИТ).

Так как из 47 образовательных учреждений в настоящее время возглавляют временно исполняющие обязанности руководителя образовательной организации, один из руководителей в 2018 году закончил курсы профессиональной переподготовки по программе «Менеджмент в образовании», то были проанализированы данные по 44 руководителям школ.

Общий объем количества часов, затраченных директорами школ на повышение квалификации за 3 последних года – 12 497 часов, из них по направлению «Управление» и «Использование ИКТ технологий, цифровая трансформация и цифровизация образования» - 10 242 часа, что составляет

81,8% от общего количества часов. В среднем на одного руководителя общеобразовательной организации 284,0 и 232,8 часов соответственно. При этом у 3-х руководителей общеобразовательных учреждений нет курсов повышения квалификации за последние 3 года по направлению «управление» вообще, а у 8 человек общий объем часов превышает 500. Распределение часов может быть представлено следующим образом (Рис.3):

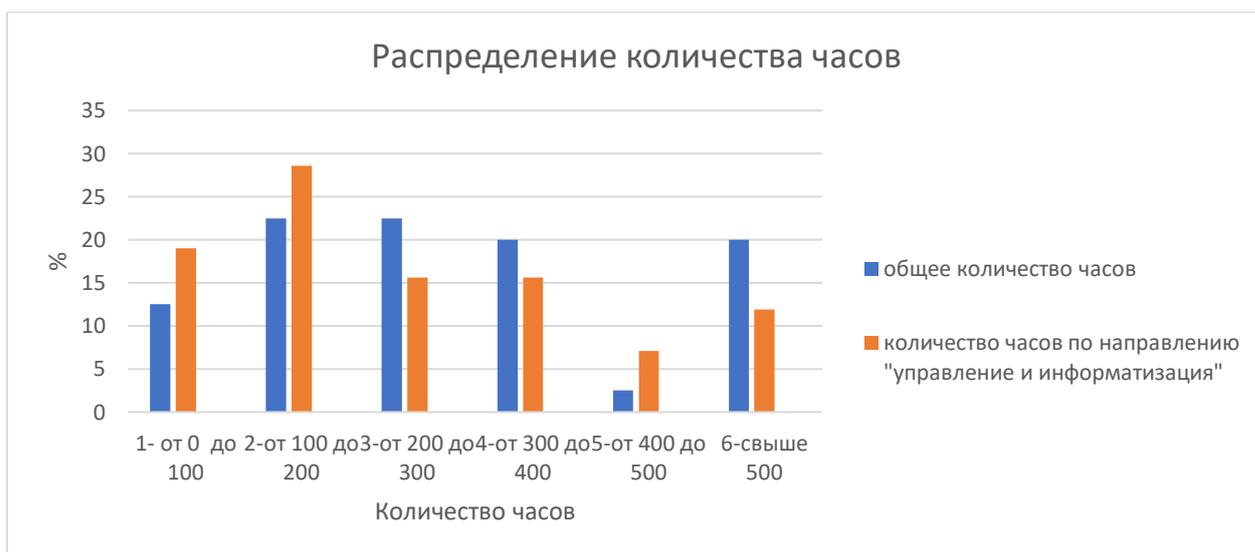


Рис.3

Интересной представляется и сама структура курсов повышения квалификации. По направлению «ИКТ. Информатизация. Цифровая трансформация» (по программам: «Введение в цифровую трансформацию образовательной организации», «Цифровые технологии для трансформации школы», «Управление образовательной организацией в условиях осуществления образовательной деятельности с применением дистанционных образовательных технологий», «Управленческий алгоритм действий директора при организации образовательной деятельности с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий» и др.) прошло обучение 30 человек (68,2%), общее количество часов по данному направлению – 3198 часов, т.е. 31,2% от количества часов по направлениям «ИКТ. Информатизация. Цифровая трансформация».

18 директоров (40,9%) прошли обучение по программам повышения квалификации, связанных с совершенствованием профессиональных компетенций в сфере организационно-технологического сопровождения основного государственного экзамена и организационно-технологического сопровождения государственной итоговой аттестации в 9-11 классах с использованием программного обеспечения ГИА.

Если рассматривать совершенствование финансово-экономической компетенции руководителей, то в данном направлении повысили квалификацию 14 человек (33,3%), из них 13 по программе «Управление государственными и муниципальными закупками», по программе «"Финансовое планирование, бюджетный учет и отчетность в государственных (муниципальных) учреждениях" и «Платные образовательные услуги, реализация общеобразовательных программ в контексте профессионального стандарта " Педагог дополнительного образования детей и взрослых" Оформление пожертвований» по одному человеку.

7 руководителей общеобразовательных учреждений (16,7%) повысили квалификацию в сфере противодействия коррупции в образовательных организациях.

По обеспечению различных видов безопасности деятельности образовательных организаций (по программам: «Навыки оказания первой помощи», «Защита персонала и обучаемых образовательных учреждений от опасностей, возникающих при ведении военных действий или вследствие этих действий», «Пожарно-технический минимум для руководителей и ответственных за пожарную безопасность дошкольных учреждений и образовательных школ», «Обеспечение экологической безопасности руководителями и специалистами общехозяйственных систем управления», «Охрана труда») 18 человек (40,9%).

В сфере управления персоналом образовательной организации повысили свою профессиональную компетентность 9 директоров школ

(20,5%), при этом руководителями выбирались различные аспекты: управление внедрением профессиональных стандартов, формирование ИКТ-компетентности педагогов, организация деятельности классных руководителей, управление профессионально-личностным развитием педагога в контексте введения НСУР, управление персоналом образовательной организации на основе эффективного контракта с использованием информационно-коммуникационных технологий.

По вопросам формирования доступной среды прошли обучение 4 (9,1%) человека, по вопросам организации работы с детьми с ОВЗ – 6 (13,6%) человек.

6 (13,6%) руководителей общеобразовательных учреждений прошли обучение по программам повышения квалификации, направленным на совершенствование информационно-технологической компетентности и организации образовательной деятельности в соответствии с требованиями ФГОС.

По вопросам управления качеством образования, мониторинга качества образования, оценки образовательных результатов повысили свою компетентность 7 (15,9%) человек.

Программы повышения квалификации, направленные на совершенствование профессиональных компетентностей руководителей образовательных учреждений такие, как «Организация деятельности учреждения в условиях инновационных изменений содержания общего образования», «Управление в сфере образования», «Управление ресурсами образовательной организации», «Государственное и муниципальное управление в образовании», «Управление образовательной деятельностью в условиях введения ФГОС ООО и профессионального стандарта педагога» - 7 (15,9%) человек.

По вопросам нормативно-правового обеспечения деятельности образовательного учреждения повысили свою квалификацию 3 (6,8%) директора школы, иные направления для повышения квалификации,

связанные с совершенствованием коммуникативной компетенции, личностным развитием, проведением педагогической экспертизы и др. прошли обучение – 5 (11,4%) человек.

Общая схема распределения направлений повышения квалификации директоров школ, показывающих низкие образовательные результаты, представлена на диаграмме.



Рис. 4

Направления повышения квалификации директоров школ:

- 1- совершенствование информационной и информационно-технологической компетентности
- 2- повышение квалификации по вопросам организации и проведения процедур ГИА
- 3- совершенствование экономической компетентности
- 4- повышение квалификации по вопросам противодействия коррупции и нормативно-правовому обеспечению деятельности ОУ
- 5- повышение квалификации по вопросам обеспечения безопасности жизнедеятельности образовательных учреждений

- 6- управление персоналом
- 7- формирование доступной среды и организация работы с детьми с ОВЗ
- 8- управление качеством образования
- 9- совершенствование управленческой компетентности (комплексные программы повышения квалификации)
- 10- иное

Таким образом, проведенный анализ направлений повышения квалификации директоров школ, показывающих низкие образовательные результаты позволяет сделать следующие выводы:

1. Руководители образовательных учреждений систематически повышают свою квалификацию. Основные направления повышения квалификации – направления, связанные с выполнением обязательных требований законодательства РФ.
 2. На данный момент максимальное количество руководителей прошло повышение квалификации по профессиональным программам, направленным на совершенствование информационной и информационно-технологической компетентности.
 3. По вопросам, связанным с формированием и совершенствованием управленческих компетенций, прошли обучение менее 40% директоров школ.
 4. Ни один директор школы, показывающей низкие образовательные результаты, не прошел курсы повышения квалификации, направленные на использовании командного подхода в управлении.
 5. По результатам проведенного анализа нельзя сделать вывод о том, существует ли взаимосвязь между количеством программ и часов, по которым прошли обучения директора и уровнем их профессиональной компетентности.
- Таким образом, по результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

- директорский корпус школ, показывающих низкие образовательные результаты не является однородным, ни с точки зрения возрастной категории, ни с точки зрения стажа профессиональной деятельности;
- в большинстве образовательных учреждений, представивших материалы для проведения анализа, работа планируется и осуществляется с учетом основных факторов риска, оказывающих влияние на низкие образовательные результаты обучающихся;
- по результатам анализа курсов повышения квалификации, пройденных директорами школ, можно сделать вывод, что более, чем у 60% должна быть сформирована информационная и информационно-технологическая компетентности и отсутствовать дефициты в данной сфере профессиональной деятельности;
- также не были выявлены риски в сфере экономической компетентности;
- основные дефициты существуют у руководителей образовательных учреждений, показывающих низкие образовательные результаты, в области формирования управленческой компетентности, прежде всего в вопросах анализа результатов деятельности образовательного учреждения и целеполагания. Наибольшие затруднения директора школ испытывают при конкретизации и структурировании целей и задач, т.к. в большинстве случаев цели сформулированы слишком в общем виде, иногда они просто отождествляются с содержанием образования, не различается специфика педагогических и внутриорганизационных целей;
- также можно выделить наличие профессиональных дефицитов в сфере оценки качества управления и качества функционирования ВСОКО.

По результатам проведенного исследования могут быть сформулированы следующие продолжения по работе с руководителями общеобразовательных учреждений, показывающих низкие образовательные результаты:

- т.к. профессиональная компетентность проявляется в деятельности запланировать на 2022 год и провести диагностику руководителей образовательных учреждений, показывающих низкие образовательные результаты с использованием кейсов в очном режиме;
- СПб АППО и другими организациями дополнительного профессионального образования должны быть разработаны и предложены руководителям школ профессиональные программы, которые четко ориентированы на формирование компетенций в сфере аналитической деятельности и целеполагания, оценки качества управления и качества функционирования внутренней системы оценки качества образования, использования командного подхода в управлении образовательным учреждением.
- так как руководители школ имеют разный уровень управленческого опыта и профессиональной компетентности, то, на наш взгляд, должны быть разработаны и реализованы профессиональные программы, направленные на формирование и совершенствование и достаточно широкого спектра компетенций руководителей с учетом выявленных дефицитов.

Приложение 1.

Список общеобразовательных учреждений, не представивших материалы для проведения анализа

1. Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 6 Василеостровского района Санкт-Петербурга.
2. Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 15 Василеостровского района Санкт-Петербурга.
3. Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 17 Василеостровского района.
4. Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 19 Василеостровского района Санкт-Петербурга.
5. Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа №125 Красногвардейского района Санкт-Петербурга.
6. Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа №545 Курортного района Санкт-Петербурга.
7. Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 542 Петродворцового района Санкт-Петербурга.
8. Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 440 Приморского района Санкт – Петербурга.
9. Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 409 Пушкинского района Санкт-Петербурга.

10. Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 462 Пушкинского района Санкт-Петербурга.
11. Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение основная общеобразовательная школа № 460 Пушкинского района Санкт-Петербурга.
12. Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 552 Пушкинского района Санкт-Петербурга.
13. Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 407 Пушкинского района Санкт-Петербурга.

**Карта для анализа документов,
предоставленных общеобразовательными учреждениями**

№ п/п	Вопрос	Да	Частично	Нет
1.Общая часть				
1.	В аналитическом отчете по результатам самообследования за 2019 год определены основные задачи и (или) направления работы школы на 2020-2021 учебный год			
2.	Цели и задачи в годовом плане работы школы на 2020 – 2021 год определены с учетом результатов самообследования 2019 года			
3.	Цели и задачи работы школы определены конкретно			
4.	В аналитических отчетах по результатам самообследования за 2019 и 2020 годы анализ результатов работы школы проводится с учетом динамики результатов за 3 года			
5.	В разделах аналитических отчетов содержатся выводы по результатам проведенного анализа, а не только графики, диаграммы и отчет о проделанной работе			
6.	В рамках самообследования проведена оценка и анализ:			
	организации и осуществления образовательного процесса			
	предметных результатов обучающихся			
	участия обучающихся в различных конкурсах, олимпиадах и др.			
	качества кадрового потенциала			
	качества материально-технического и информационно-методического обеспечения			
	качества функционирования ВСОКО			
	качества системы управления школой			
7.	По материалам аналитического отчета за 2020 год можно судить о том, насколько выполнены задачи поставленные в 2019 году.			
2. Годовой план на 2020-2021 учебный год				
1.	Мероприятия годового плана направлены на достижение целей и задач школы на 2020-2021 год			
2.	В годовом плане отражены мероприятия по формированию цифровой образовательной среды школы			
3.	В годовой план включен план внутришкольного контроля			
4.	В годовой план включен план внутренней оценки качества образования			

5.	В годовой план включен план внутришкольного мониторинга качества образования			
6.	Годовой план работы включает мероприятия по работе с одаренными детьми			
7.	Годовой план работы включает мероприятия по работе с неуспевающими детьми			
8.	Годовой план работы включает мероприятия по работе с детьми с ОВЗ			
9.	Годовой план работы включает мероприятия по профессиональному самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся			
10.	В годовой план включены мероприятия по созданию условий по социализации обучающихся и индивидуализации обучения			
11.	В годовой план включены мероприятия по организации и осуществлению психолого-педагогического сопровождения обучающихся			
12.	В годовой план включены мероприятия по организации просветительской и консультативной деятельности с обучающимися, родителями/законными представителями			
13.	Основные направления методической работы МО (перечислить)			
14.	Годовой план включает мероприятия по результатам анализа ВПР			
3. Информация, размещенная на сайте образовательной организации				
1.	Наличие плана ФХД и его выполнение			
2.	Внесение изменений в План финансово-хозяйственной деятельности			
3.	Отсутствие предписаний надзорных органов и подтвердившихся жалоб граждан			
4.	Наличие 2-х или более зданий			
5.	Наличие собственной системы питания (столовая на балансе учреждения)			
6.	Наличие структурных подразделений дополнительного образования при отсутствии замечаний к их работе (показатель формируется ежегодно на учебный год)			
7.	Наличие загородной базы			
4. Информация по результатам самообследования (показатели самообследования) или показатели эффективности деятельности руководителей ОУ				
1.	Количество обучающихся, не освоивших программы основного общего образования 9-кл. (в показателях самообследования)			
2.	Количество обучающихся, не освоивших программы основного общего образования, 11 кл. (в показателях самообследования)			
3.	Наличие победителей и призеров в соревнованиях, конкурсах, фестивалях			

4.	Наличие победителей и призеров в соревнованиях, конкурсах, фестивалях			
5.	Участие руководителя в экспертных комиссиях регионального уровня			
6.	Участие руководителя в различных советах на региональном и федеральном уровнях			
7.	Деятельность совета обучающихся образовательного учреждения			
8.	Организация работы по профилактике асоциального поведения детей и подростков			
9.	Использование электронного обучения и дистанционных технологий в реализации образовательных программ			
10.	Соответствие информационно-образовательной среды образовательного учреждения требованиям ФГОС			
11.	Внедрение современных цифровых технологий в процесс реализации основных общеобразовательных программ			
12.	Участие педагогических работников в профессиональных конкурсах уровня субъекта Российской Федерации и выше			
13.	Наличие победителей (лауреатов) среди педагогических работников в профессиональных конкурсах			
14.	Участие педагогических работников в профессиональных конкурсах уровня субъекта Российской Федерации и выше			

Выполнение требований законодательства о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения нужд учреждения	Своевременное планирование закупок и своевременное обеспечение исполнения плана закупок и плана-графика (по итогам ежемесячного отчета)	Да	Нет
	Своевременность предоставления месячных, квартальных и годовых отчетов, планов закупок, планов графиков учреждения, других сведений и их качество		
	Отсутствие предписаний Федеральной антимонопольной службы и обоснованных жалобот участников закупок		
	Положительная динамика проведения конкурентных закупок (по итогам ежемесячнооотчета)		

Место общеобразовательного учреждения в рейтингах образовательных организаций СПб

№ п/п				
1.	Высокие образовательные результаты	Включение образовательного учреждения в публикуемую часть рейтинга (топ-100) образовательных организаций Санкт-Петербурга по высоким образовательным результатам и достижениям обучающихся		
2.	Качество управления	Включение образовательного учреждения в публикуемую часть рейтинга (топ-100)		
		образовательных организаций Санкт-Петербурга по качеству управления		
		Включение образовательного учреждения в публикуемую часть рейтинга (топ-100) образовательных организаций Санкт-Петербурга по кадровому обеспечению		
		Включение образовательного учреждения в публикуемую часть рейтинга (топ-100) образовательных организаций Санкт-Петербурга по материально-техническому обеспечению		
3.	Качество результатов массового образования	Включение образовательного учреждения в публикуемую часть рейтинга (топ-100) образовательных учреждений Санкт-Петербурга по результатам массового образования		