

ООО «Мобильное Электронное Образование»

УТВЕРЖДАЮ:  
Генеральный директор



\_\_\_\_\_ А.М. Кондаков

«29» июня 2021 года

### **АНАЛИТИЧЕСКАЯ СПРАВКА**

по итогам организации и проведение опроса руководящих работников и специалистов органов управления образования и муниципальных методических служб муниципальных образований Ленинградской области, курирующих реализацию регионального проекта «Повышение качества образования в школах низкими результатами обучения»

Москва

2021

1

## **Раздел I. Общая характеристика мероприятия**

В рамках основного мероприятия 7.1. «Развитие системы независимой оценки качества образования» Государственной программы Ленинградской области «Современное образование Ленинградской области», утвержденной постановлением Правительства Ленинградской области от 14 ноября 2013 г. № 398 реализуется мероприятие "Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях».

В соответствии с подпунктом 2.1.1. технического задания договора № 18-ЕП/2021 от 27 апреля 2021 года на оказание услуг на проведение мероприятий по поддержке проектов по переходу школ в режим эффективного развития в Ленинградской области проведено мероприятие «Формирование первичных данных, осуществление статистической обработки материалов исследований и анализа полученных результатов, составление аналитической справки объемом не менее 1,0 печатного листа». Данное отчетное мероприятие завершает мероприятия пункта 2.1. «Организации и проведение опроса руководящих работников и специалистов органов управления образования и муниципальных методических служб муниципальных образований Ленинградской области, курирующих реализацию регионального проекта «Повышение качества образования в школах низкими результатами обучения».

Региональный координатор – ГАОУ ДПО "Ленинградской областной институт развития образования". Организатор мероприятия – ООО "Мобильное электронное образование" (Москва).

## **Раздел II. Цели и задачи мероприятия.**

**Цель** отчетного мероприятия: выявление управленческих ресурсов и управленческих дефицитов представителей муниципальных команд по сопровождению перехода школ в режим эффективного развития на основе результатов опроса (анкетирования) руководящих работников и специалистов органов управления образования и муниципальных методических служб муниципальных образований Ленинградской области, курирующих реализацию регионального проекта «Повышение качества образования в школах низкими результатами обучения»

**Задачи** отчетного мероприятия:

1. сформировать первичные данные опроса;

2. осуществить статистическую обработку материалов исследований и проанализировать полученные результаты;
3. составить аналитическую справку.

### Раздел III. РЕЗУЛЬТАТЫ МЕРОПРИЯТИЯ.

Реализация данного мероприятия и методика обработки данных участников опроса предполагает репрезентативный объем выборки для определения управленческих дефицитов по сопровождению перехода школ в режим эффективного развития (в объеме не менее 50% руководящих работников и 40% от общего состава специалистов органов управления образования и муниципальных методических служб)<sup>1</sup>. Об этих требованиях к объему выборки муниципальные координаторы были предупреждены перед началом мероприятия на координационном совещании (28 мая 2021 года).

Ниже приведены статистические показатели реального объема выборки отдельно по каждому муниципальному образованию (таблица 1).

Таблица 1. Общая статистика по количеству ответов руководящих работников и специалистов органов управления образованием и муниципальных методических служб (ММС) Ленинградской области.

Район	Количество участников опроса		
	Всего	Руководящие работники и специалисты <b>органов управления образованием</b>	Руководящие работники и специалисты <b>муниципальных методических служб</b>
Бокситогорский	8	5	3
Волосовский	7	4	3
Волховский	4	2	2
Всеволожский	11	3	8
Выборгский	6	1	5
Гатчинский	3	1	2
Кингисеппский	2	0	2
Киришский	3	1	2
Кировский	3	2	1
<i>Лодейнопольский</i>	0	0	0
Ломоносовский	3	0	3
Лужский	2	0	2
Подпорожский	2	1	1
<i>Приозерский</i>	0	0	0
Сланцевский	5	4	1
Сосновоборский	4	4	0
Тихвинский	3	2	1
Тосненский	10	7	3
<b>Всего</b>	<b>76</b>	<b>37</b>	<b>39</b>

<sup>1</sup> в соответствии с п. 2.1. технического задания

Как видно из таблицы 1, объем выборки по отдельным муниципальным образованиям значительно отличается от планируемых показателей в диапазоне от 1 ответа до 12 ответов. В наиболее полном объеме получены ответы от представителей Бокситогорского (8 человек), Волосовского (7 человек), Всеволожского (11 человек), Выоргского (6 человек), Сланцевского (5 человек) и Тосненского (10 человек) районов. При этом, представители органов управления образования и муниципальных методических служб Лудейнопольского и Приозерского районов не приняли участия в отчетном мероприятии.

Обработка данных осуществлена с использованием программных пакетов статистической обработки Statistic.12 и SPSS-Statistics.26.

Анализ результатов представлен по трем смысловым блокам, в соответствии с программой исследования<sup>2</sup>.

Блок 1. Общая информация о специалистах МОУО и ММС. Содержание вопросов выстроено в соответствии с логикой управленческого цикла (от целеполагания управляемого мероприятия до анализа его реализации).

Блок 2. Опыт включенности и/или управления инновационно-проектной деятельности, в том числе в реализацию муниципальных программ поддержки школ по их переходу в режим эффективного развития.

Блок 3. Управленческие навыки (управленческие ресурсы и управленческие дефициты).

С целью оптимизации процедур организации опроса и последующих процедур обработки данных опрос (анкетирование) вопросы для участников анкетирования (опроса) предъявляются в on-line формате.

Сроки проведения on-line опроса руководящих работников и специалистов органов управления образования и муниципальных методических служб 18 муниципальных образований Ленинградской области, курирующих реализацию регионального проекта «Повышение качества образования в школах низкими результатами обучения»: 24 - 29 июня 2021 года.

Результаты опроса проверены на нормальность распределения выраженности показателей с использованием критерия Колмогорова-Смирнова. Выявлено, что по каждому из показателей полученные результаты не подчиняются нормальному закону распределения. Следовательно для дальнейшей статистической обработки данных могут применяться непараметрические критерии анализа.

Для проверки гипотез о сходстве / различиях между отдельными категориями представителей органов управления образования проведено сравнение ответов руководящих работников и специалистов комитета

---

<sup>2</sup> Вопросы анкеты приведены в Приложении 1.

образования и муниципальных методических служб с использованием критерия Манна-Уитни. Результаты представлены ниже в таблице 1.

Таблица 1. Результаты сравнительного анализа проявления показателей опроса между различными категориями участников опроса (на основе непараметрического критерия U Манна-Уитни)

Вопрос	Объем выборки		Значения коэффициента Манна-Уитни	Уровень значимости	
	Руководящие работники и специалисты органов управления образования	Руководящие работники и специалисты ММС			
Включены ли Вы в реализацию муниципальной программы по поддержке проектов ОО по переходу школ в режим эффективного развития?	30	29	<b>249,0</b>	<b>0,004</b>	
Какие из форм поддержки общеобразовательных организаций с низкими образовательными результатами или функционирующих в неблагоприятных социальных условиях Вы применяете в своей практике?	12	24	<b>78,0</b>	<b>0,028</b>	
Опросник по особенностям управленческой деятельности	Четкие приоритеты и ценности	37	39	<b>471,5</b>	<b>0,009</b>
	Низкая способность формировать коллектив	37	39	<b>565,0</b>	<b>0,050</b>

Как видно из таблицы, значимые различия выявлены для четырех позиций. Более подробная интерпретация представлена ниже в соответствующих разделах аналитической справки.

### **Анализ результатов опроса руководящих работников / специалистов органов управления образования и муниципальных методических служб муниципальных образований Ленинградской области**

#### **Блок 1. Общая информация о специалистах МОУО и ММС.**

Ответы на вопросы 1-3 носят общий характер и не являются предметом анализа.

#### **Вопрос 4. Наличие управленческого опыта**

Анализ ответов на данный вопрос показывает, что 37,3% опрошенных отметили, что у них большой управленческий стаж (рисунок 1). При этом еще у многих из них и общий стаж работы большой. То есть

муниципальные органы управления образования являются опытными профессионалами, решающими на протяжении многих лет актуальные проблемы государственной и муниципальной образовательной политики.

Достаточно большой процент людей, которые не имеют управленческого опыта (11,9%) или имеют небольшой опыт меньше трех лет (23,7%). Это, так называемые "муниципальные новички", люди, которые нуждаются в адаптации к работе муниципальным координатором. В качестве рекомендации в отношении данной категории специалистов можно предложить обмен опытом с более опытными коллегами, разные форматы наставничества.

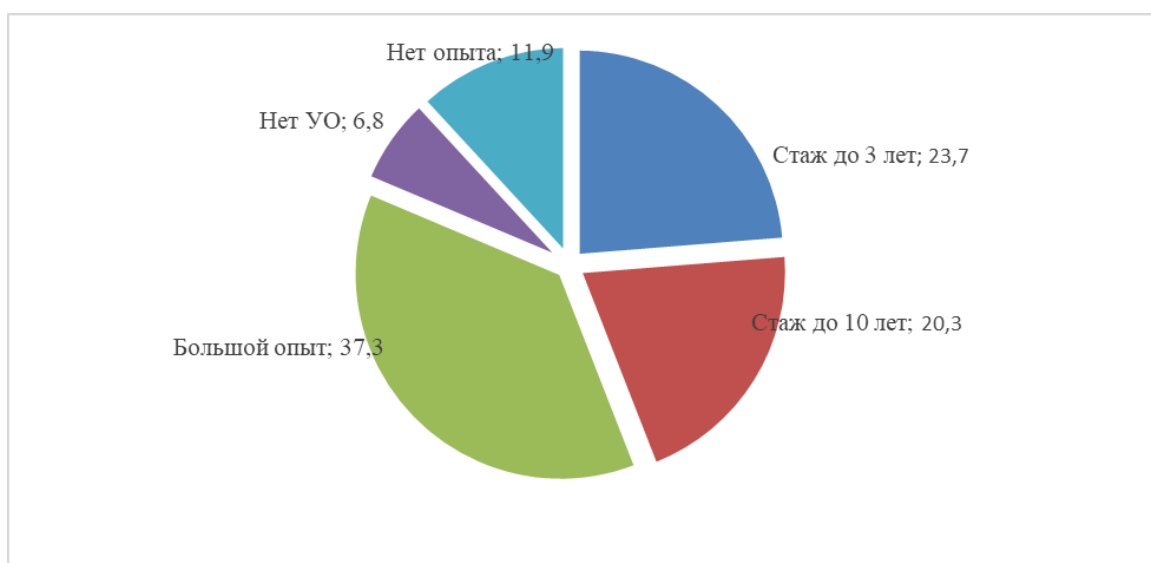


Рисунок 1. Управленческий стаж участников опроса.

Управленческий стаж до 10 лет имеют 20,3 %а специалистов. Они тоже могут выступать в качестве наставников – передатчиков опыта.

Также отметим небольшое количество специалистов, не имеющих управленческого опыта, но имеющих большой общий опыт работы (6,8%). Эта группа, возможно, нуждается не в наставнике, а в повышении квалификации по вопросам, связанными с управлением кадрами и управлением проектной деятельности. Сами специалисты также это понимают, и отмечают необходимость своего профессионального развития в данных вопросах.

Отдельно отметим Тосненский район, в котором большая команда специалистов с небольшим опытом работы, где многие впервые назначены муниципальным координатором и всего один специалист с большим опытом управленческой работы. Другими словами самим специалистам сложно "вытянуть" в условиях многозадачности на достаточно хорошем уровне решение управленческих проблем. В качестве рекомендации можно в данном

районе обозначить целесообразно наладить сетевое межмуниципальное взаимодействие. О необходимости такого взаимодействия – наставничества специалисты отмечают в ответах и на другие вопросы. То же касается Подпорожского и Кингисеппского районов.

#### Вопрос 5. Периодичность участия в разработке муниципальных программ (проектов)



Рисунок 2. Периодичность участия в разработке муниципальных программ (проектов) оценки качества результатов обучения

Среди опрошенных муниципальных координаторов постоянно участвуют в разработке муниципальных проектов и программ 50,85%. Создание подобных проектов и программ является одним из основных направлений современной муниципальной образовательной системы. Очень редко участвуют в создании подобных организационно-управленческих продуктов 42,37% муниципальных представителей. Предполагается, что участие в подготовке подобных документов, является одним из пунктов основного функционала специалистов муниципальных служб образования и методических служб района. Не принимают участия в подготовке таких документов 6,78% муниципальных координаторов.

#### Вопрос 6. Ролевая позиция муниципального координатора

Определяя ролевую позицию муниципального координатора, следует отметить, что основными разработчиками муниципальных программ назвали

себя 32,2% респондентов. То есть это те специалисты, которые определили стратегические направления развития образовательных учреждений по повышению качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.



Рисунок 3. Роль при участии в разработке муниципальных программ

Исполнителями муниципальных программ себя проявляют 61,02%. Кураторскую, координационную функцию выполняют 44,07% специалистов муниципальной системы образования. Нужно понимать, что некоторые представители муниципальных управленческих команд образования могут проявлять себя в различных ролевых позициях. 8,47% специалистов муниципальных образовательных команд выполняют другие функции – ответственных за материально-техническое и информационное обеспечение программ.

**Вопрос 7. Наличие опыта работы муниципальным координатором в каком-либо проекте**





Рисунок 4. Наличие опыта работы муниципальным куратором (в %).

Опыт работы муниципальным координатором есть у большинства участвовавших в опросе педагогов.

В некоторых районах (Волосовском, Ломоносовском, Тосненском) больше задействовано людей без опыта работы муниципальным координатором.

Достаточно большой процент людей (37,29%) не имеют опыта, следовательно надо выделить наставника из тех людей, которые имеют опыт. Нужна более адресная поддержка. Необходимо включить данных специалистов в курсы повышения квалификации по теме проектного взаимодействия. О необходимости такого повышения квалификации отмечают и сами специалисты в следующем вопросе.

#### Вопрос 8. **Необходимость освоения определенных знаний для работы в качестве муниципального координатора**

В качестве того, что специалисты считают важным для освоения для работы в качестве муниципального координатора чаще всего отмечают знание нормативной базы (10 человек). Ряд ответов не содержательны (з/о, не думаю, нет таких вопросов), но это малая часть.

Еще один частый запрос – это знакомство с успешным опытом других специалистов и других районов (12 человек). Как один из вариантов знакомства с опытом предлагается формат кейсов образовательных организаций, имеющих положительную практику.

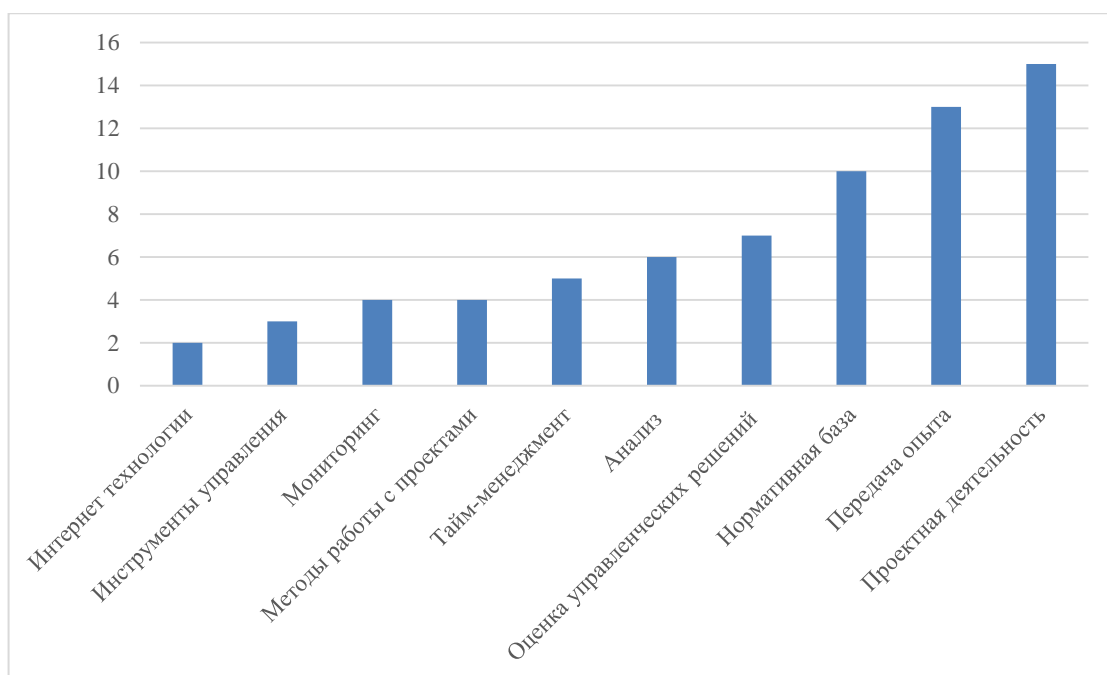


Рисунок 5. Запрос на определенную тематику знаний для работы в качестве муниципального координатора

Специалистам не хватает знаний в области создания и реализации муниципальных программ, в частности есть необходимость в знаниях по показателям результативности проектов, по определению адекватности сроков и оценке качества формулирования целей и задач. То есть в целом нет компетентности в управлении проектной деятельностью. Здесь же есть потребность в конкретных методах работы с проектами. Сюда относится желание конкретных критериев и методов отбора школ с НОР, методические рекомендации, структура программы развития ШНОР. Очевидно, что такие частные вещи будут менее эффективны без понимания системы проектной деятельности и ее управления.

Важным для муниципальных координаторов становится компетентность в управлении, отмечается необходимость в знаниях об управлении персоналом, об оценке управленческих решений и инструментах управления в целом, а также знаниях о функционале управленцев.

Следующий вопрос, требующий внимания – это способность анализировать, речь идет и в целом об умении анализировать, и в частности о составлении аналитических документов, умении анализировать ситуацию, результаты и выводы. Связанная с этим область знаний – это проведение мониторинговых исследований, понимание критериев эффективности и механизмов реализации проекта поможет проводить эффективно мониторинг

реализации проектов. Трудно анализировать результат без качественно проведенного мониторинга.

Также в качестве полезных отмечают тайм-менеджмент и аналитические интернет-технологии (в том числе понимание структуры и принципов работы системы электронного мониторинга).

**Блок 2. Опыт включенности и/или управления инновационно - проектной деятельности, в том числе в реализацию муниципальных программ поддержки школ по их переходу в режим эффективного развития.**

**Вопросы 9. Включенность в реализацию муниципальной программы по поддержке проектов ОО по переходу школ в режим эффективного развития**

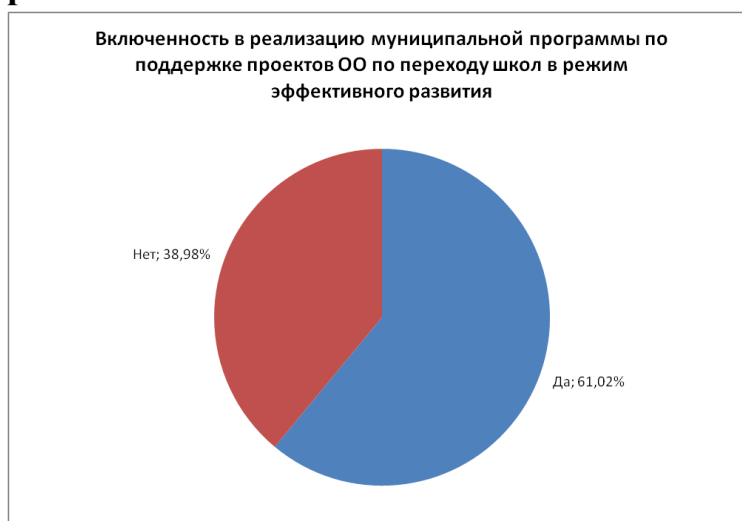


Рисунок 6. Диаграмма. Включенность в реализацию муниципальной программы по поддержке проектов ОО по переходу школ в режим эффективного развития

. Критерий Манна-Уитни показал значимые различия при ответе на данный вопрос среди руководящих работников и специалистов управления образованием и ММС.

Среднее значение результатов ответов среди руководящих работников и специалистов управления образованием составило 0,4, а среди сотрудников ММС – 0,83, что говорит о более высокой включенности сотрудников ММС в реализацию муниципальной программы по поддержке проектов ОО по переходу школ в режим эффективного развития.

## Вопрос 11. **Управленческие функции муниципального координатора.**

Участникам опроса было предложено выбрать из готового списка управленческие функции, присущие муниципальному координатору Программы, и, при желании, добавить свой вариант. В практике работы – это специалисты МОУО или ММС. В список управленческих функций включены:

1. Разработка, а также координация деятельности в процессе разработки программных мероприятий, проектов локальных актов по вопросам реализации Программы, в том числе программных мероприятий.

2. Общее управление и координация деятельности (взаимодействия) заказчиков (например, КОиПО ЛО) и ответственных исполнителей программных мероприятий.

3. Контроль качества реализации программных мероприятий, в том числе путем экспертных оценок, посредством своего участия или участия своих представителей на любой стадии реализации программных мероприятий.

4. Сбор, обобщение и представление в МОУО аналитической информации по реализации Программы за отчетный период.

5. Мониторинг результатов эффективности реализации программных мероприятий.

6. Организация внедрения и обеспечение использования информационных технологий в целях управления реализацией Программы и контроля за ходом реализации программных мероприятий.

7. Другое (свои варианты ответов).

Данные функции сформулированы на основе управленческого цикла, реализуемого в любой управленческой деятельности (планирование – организация – контроль - анализ результатов - планирование). Однако из 79 респондентов реализацию функции №1 выбрали как обязательную 23 человека, № 2 – 22 человека, № 3 – 25 человека, № 4 – 26 человек, № 5 – 27 человек, № 6 – 15 человек.

Возможность сформулировать свой вариант ответа участниками использовал лишь один участник опроса. Его ответ: «принятие управленческих решений по итогам реализации мероприятий проекта и подготовка требуемых изменений (в случае необходимости)». Учитывая должностной статус автора данного высказывания (методист ММС), налицо запрос на административно-управленческий ресурс в принятии решений.

Особую озабоченность вызывает низкий результат выбора функции информатизации и цифровизации процесса управления реализацией Программы (15 человек), что может свидетельствовать о низкой ИКТ-компетенции специалистов. В условиях дефицита кадров в МОУО и ММС, декларируемой участниками опроса, использование цифровых технологий, инструментов и сервисов может стать мощным ресурсом оптимизации их деятельности.

Наибольший процент выборов приходится на функцию мониторинга результатов эффективности реализации программных мероприятий (27 человек), аналитическую функцию (26 человек) и функцию контроля (25 человек). Логичность такого результата связана с тем, что эти функции соотносятся с должностными обязанностями специалистов. При этом снижен процент выборов функции разработки муниципальных программ, локальных актов, обеспечивающих реализацию программы (23 человека), что возможно объясняет ряд недостатков муниципальных программ работы со ШНОР и ШНСУ, выявленных при их анализе. Особенно это справедливо для разделов нормативно-правового обеспечения программ.

**Вопрос 10. На какую поддержку вы рассчитываете как муниципальный координатор?**

**Вопрос 12. Какие из форм поддержки общеобразовательных организаций с низкими образовательными результатами или функционирующих в неблагоприятных социальных условиях Вы применяете в своей практике?**

На рисунке 7 отражены те управленческие функции, которые должен реализовывать муниципальный координатор, специалист органов управления образования и ММС с точки зрения опрошенных сотрудников (отражено распределение среди работников, указавших, что они включены в реализацию муниципальной программы по поддержке проектов ОО по переходу школ в режим эффективного развития).

В данной части представлен анализ ответов на вопрос: Какие из форм поддержки общеобразовательных организаций с низкими образовательными результатами или функционирующих в неблагоприятных социальных условиях Вы применяете в своей практике?

- Адресный консалтинг руководящих и педагогических работников образовательных организаций (перечислить по каким темам):  
\_\_\_\_\_
- Собеседование с руководителями образовательных организаций (перечислить по каким вопросам):  
\_\_\_\_\_

- Организация КПК педагогов образовательных организаций с НОР по персонализированным программам на основе выявления профессиональных дефицитов руководящих и педагогических работников образовательных организаций (перечислите темы): \_\_\_\_\_
- Организация коммуникативных площадок «Образовательные интенсивы» для обмена опытом по использованию эффективных педагогических практик
- Организация современных форматов коммуникаций для руководящих и педагогических работников образовательных организаций с НОР для решения профессиональных задач (перечислите каких): \_\_\_\_\_
- Создание репозитория лучших педагогических практик на интернет-ресурсах МОУО
- Консультативная помощь по мере обращения
- Другое: \_\_\_\_\_



Рисунок 7. Применяемые формы поддержки ОО с низкими образовательными результатами или функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

### Адресный консалтинг руководящих и педагогических работников образовательных организаций

В этом опросе принимали участие 69 руководящих работников Муниципалитетов Ленинградской области. Из них отметили, что адресную консалтинговую помощь не оказывают 51 Муниципальных служащих (86,44%). Четверо муниципальных представителей (6,77%) готовы консультировать и сопровождать образовательные организации района по вопросам разработки программ перехода в эффективный режим развития. Трое из муниципальных представителей (5,08%) готовы поддерживать образовательные организации по вопросам анализа учебных программ, разработке учебных программ, учебных планов и технологических карт уроков. По одному представителю (1,28%) готовы оказывать консалтинговое сопровождение по вопросам сетевого взаимодействия и управленческих решений и анализа их эффективности.

### Собеседование с руководителями образовательных организаций (перечислить по каким вопросам):

Не проводят собеседований с руководителями образовательных организаций 39 (66,1%) муниципальных представителей районных образовательных структур. Вопросами качества образования образовательных организаций интересуют 7 (11,06%) муниципальных специалистов. Трое специалистов (5,08%) проводят собеседование по вопросам Подготовки или результативности ГИА. Два представителя муниципальной команды образования (3,38%) проводят собеседование с руководителями образовательных отношений по реализации программ развития и обучения одаренных детей и подготовки к ВсОШ. По одному представителю муниципалитета системы образования по (1,28%) Кингисеппского района интересуют вопросы анализа деятельности ОО и Подпорожского района - интересуется подготовка к PISA 2024; участие в проекте 500+.

### Организация КПК педагогов образовательных организаций с НОР по персонализированным программам на основе выявления профессиональных дефицитов

Критерий Манна-Уитни показал значимые различия при выборе данной формы между группа руководящих работников и специалистов управления образованием и ММС.

Таблица 1. Сравнение степени выраженности готовности руководителей / специалистов оказывать определенную форму поддержку ОО, реализующим проекты перехода в режим эффективного развития.

Управленческая функция	Среднее значение	
	Руководящие работники и специалисты органов управления образованием	Руководящие работники и специалисты муниципальных методических служб
Организация КПК педагогов образовательных организаций с НОР по персонализированным программам на основе выявления профессиональных дефицитов руководящих и педагогических работников образовательных организаций	0,08	0,54

Не готовы инициировать проведение курсов повышения квалификации для педагогов – 47 (82,05%) специалистов муниципальных образовательных структур. Семеро (8,97%) считают целесообразным организовать КПК по вопросам педагогических технологий, объективного оценивания и предметных компетенций. Для пятерых (6,41%) представителей муниципалитета образования важной является функциональная грамотность у обучающихся в ОО. Для двоих (2,56%) важными темами КПК являются управленческие компетенции. При этом представители руководящих работников и специалистов МОУО данный вопрос практически исключают из перечня приоритетных вопросов, а следовательно, не выделяют для этого ни организационно-административные, ни финансовые ресурсы. В этой ситуации, для представителей ММС данная тема КПК, уходит на дальний план. Организация курсов по данным аспектам на основе выделения профессиональных дефицитов педагогов требует изначально больших затрат, в том числе временных и организационных. Но эффект такого подхода, как показывает практика менеджмента образования, значительно превышает затраты на его реализацию.

Организация коммуникативных площадок «Образовательные интенсивы» для обмена опытом по использованию эффективных педагогических практик.

Готовы организовывать коммуникативные площадки 17 (28,8%) муниципальных представителей образовательных структур. Это районы Волосовский, Всеволожский, Выборгский, Гатчинский Ломоносовский, Кировский, Кришский, Сланцевский, Тосненский и Тихвинский. Не готовы организовывать коммуникативные площадки «Образовательные интенсивы» - 44 представитель муниципальных команд (74,5%).



Организация современных форматов коммуникаций для руководящих и педагогических работников образовательных организаций с НОР для решения профессиональных задач (перечислите каких):

Не участвуют в создании современных форматов коммуникаций для руководящих и педагогических работников образовательных организаций с НОР для решения профессиональных задач 48 (81,35%) специалистов муниципалитета. Вебинары, методические совещания, нетворкинг выбирают 7 (11,86%) специалистов муниципальной команды. Сетевое взаимодействие и сетевое взаимодействие и сетевое наставничество как формат коммуникаций для руководящих и педагогических работников выбирают – три (5,08%) специалиста районной организации образования Волосовского, Гатчинского и Кингисеппского районов. ZOOM – как формат профессионального общения интересен специалисту Всеволожского района (1,28%)

Создание репозитория лучших педагогических практик на интернет-ресурсах МОУО. В использовании такой формы поддержки как форматом педагогического обмена заинтересованы только 10 (16,9%) муниципальных представителей образования Волосовского, Всеволожского, Выборгского, Гатчинского, Ломоносовского и Тосненского районов. Остальные 51 (86,4%) респондентов опроса не выделили это направление как важное.

Консультативная помощь по мере обращения. Консультативную помощь представителям образовательных организаций готовы оказать 28 (35,9%) специалистов Комитетов и Отделов образования Ленинградской области по вопросам «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях». В то же время 33 специалистов (55,9%) не готовы оказывать консультативную помощь образовательным организациям.

В целом, отметим, что не каждый специалист муниципального отдела образования готов занимать активную позицию в организации мероприятий Муниципальной программы района.

Вывод. Осуществленный анализ оказываемых форм поддержки определяет необходимость их встраивания в практику работы не только муниципальных координаторов, курирующих муниципальные программы поддержки перехода школ в режим эффективного развития, но и других представителей МОУО и ММС.

Вопросы 13-14. **Навыки командообразования (комплектование команды).**

Как Вы считаете, по каким критериям необходимо формировать школьные проектные команды по реализации проектов по переходу школ в

режим эффективного развития? Перечислите в соответствующей графе: количество, статус участников проектной команды, компетентность участников проектной команды.

Ответы участников по оптимальному количеству человек в проектной команде можно условно разделить на три категории:

- некомпетентный (вариант крайностей): либо 1-3 человека, либо все педагоги образовательной организации);
- оптимальный: 4-10 человек;
- вариативный ответ: по направлениям работы, от 5 человек в зависимости от объемных показателей ОО

Вариант крайностей свидетельствует об отсутствии знаний об особенностях и принципах проектной деятельности. Формального такого подхода прогнозирует низкий результат исполнения программы (проекта), разработанной и реализуемой такой командой ("Один в поле не воин", "У семи нянек дитя без глаза").

Возможности вариативного относительно количества проектной группы свидетельствует о более зрелом подходе к данному вопросу, структурированию деятельности как участников проектной команды, так и всего педагогического коллектива образовательной организации ("Все мое время", "Ум хорошо, а два лучше", "Какие труды, такие и плоды.").

Оптимальный вариант представляет собой классическую точку зрения на проектную команду как таковую структурную единицу инновационной деятельности ОО, в том числе в вопросах перехода школы в режим эффективного развития ("Все ладно и складно").

Ответы участников по статусу участников проектной команды свидетельствуют о наиболее традиционных тактиках отбора участников в проектную группу: 1) в состав проектной группы входят педагоги и руководители только ОО; 2) членами проектной группы должны быть специалисты МОУО и ММС; 3) проектная группа имеет смешанный состав.

Наиболее сложными для анализа представляются ответы о компетентности и /или компетенциях участников проектной команды. Исключая формальные ответы (такие как: "разнообразные", "высокие", "компетентные"). Оставшиеся ответы условно можно разделить на следующие группы:

- опыт, высшая категория и стаж работы (отметим, что это может служить эффективной работе или проявлению стереотипов в проектной деятельности);

- перечень конкретных компетенций (лидерские, коммуникативные, организаторские и т.п.);
- отдельно звучат ответы, связанные с пониманием, что работа в команде это не просто исполнение плана, работа в определенном режиме. Это творческая деятельность, подчиненная социально-психологическим закономерностям динамики малой группы.

Отрадно, что среди ответов участников опроса, имеющих отношение к реализации муниципальных программ поддержки школ по переходу в режим эффективного развития на основе сетевого взаимодействия был ответ о командной комплиментарности как требования к компетентности участников проектной команды (речь идет о типологии управленческих ролей И.К. Адизеса).

Анализ данной части опроса позволяет говорить о целесообразности обучения МК методическим аспектам формирования проектной команды.

### **Блок 3. Диагностика управленческих навыков (управленческие ресурсы и управленческие дефициты).**

#### **Вопрос 15. Самооценка управленческих ресурсов и управленческих дефицитов.**

Для этого использован опросник "Самооценка управленческих навыков" (М.Вудок и Д. Фрэнсис<sup>3</sup>). Учитывая он-лайн формат опроса из оригинальной версии опросника исключены вопросы, диагностирующие два управленческих навыка, не значимые для проблематики регионального проекта и управленческих задач, связанных с ним.

По результатам опроса особенностей управленческой деятельности работников можно выявить сильные стороны управленческой деятельности и «зоны роста». Результаты диагностики представлены на рисунке 8.

Прежде чем интерпретировать данные, представленные на рисунке, целесообразно осуществить сравнительный анализ данных представителей двух категорий опроса: органов управления образования и представителей муниципальных методических служб. По результатам сравнительного анализа на основе непараметрического критерия Манна – Уитни (таблица 2) выявлены значимые различия среди сильных сторон управленческих навыков «**Четкость приоритетов и ценностей**» и «**Способность наладить**

---

<sup>3</sup> Источник: Вудок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1991. – 320 с..

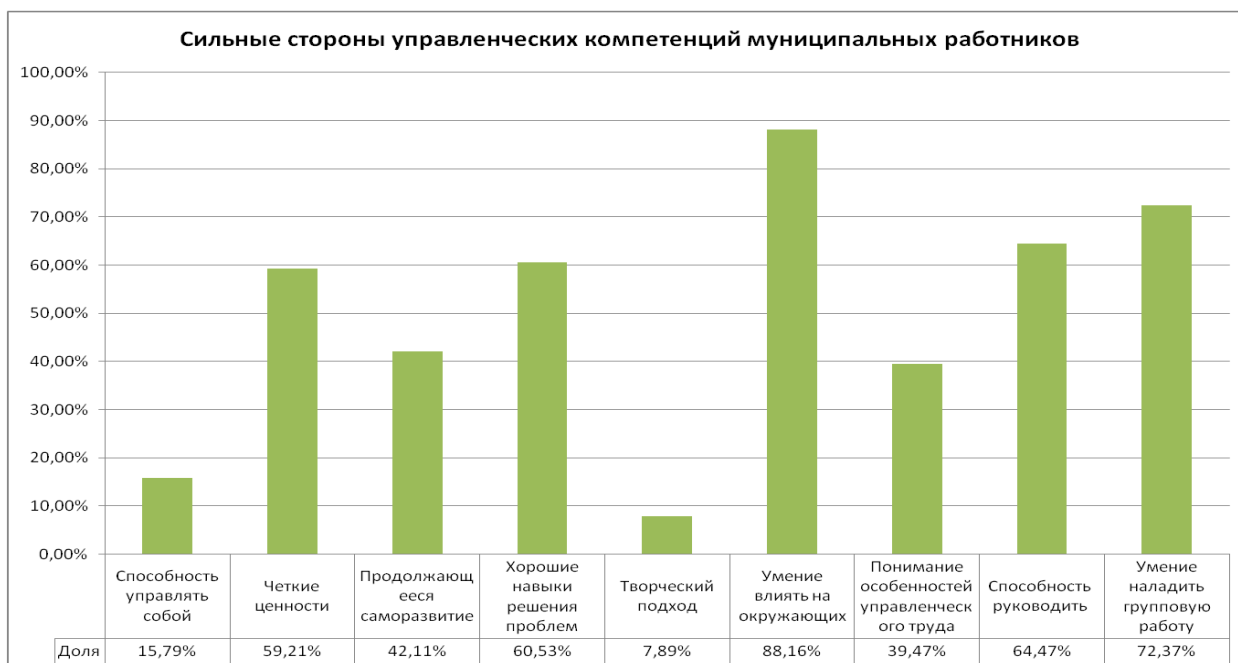


Рисунок 8. Управленческие ресурсы деятельности муниципальных координаторов (сильные стороны их управленческих компетенций).

**командно – групповую работу"** среди руководящих работников и специалистов управления образованием и ММС.

Сравнительный анализ рангов управленческих ресурсов между представителями МОУО и ММС (с применением критерия Манна-Уитни) показал значимость различий по двум управленческим навыкам "Четкие приоритеты ценностей" ( $U= 471,5$  при  $p \leq 0,009$ ) и "Неспособность наладить командно-групповую работу" ( $U= 565,0$  при  $p \leq 0,05$ ). Средние значения рангов по каждому представлено ниже в таблице 3.

Таблица 3. Сравнительный анализ рангов управленческих ресурсов между представителями МОУО и ММС

Управленческий навык	Среднее значение ранга	
	Руководящие работники и специалисты органов управления образованием	Руководящие работники и специалисты муниципальных методических служб
Четкие приоритеты ценностей	4,16	2,47
Неспособность наладить командно-групповую работу	5,62 ( $X_{\text{среднее}} = 5,22$ , ст. откл. = 1,08)	4,61 ( $X_{\text{среднее}} = 5,76$ , ст. откл. = 0,98)

Полученные различия позволяют утверждать, что для руководителей и специалистов ММС в большей степени характерны четко структурированные

приоритеты профессиональных ценностей, которые неизменны в динамичных условиях неопределенности и многозадачности.

Наиболее развитыми управленческими навыками у участников опроса являются: «Умение влиять на окружающих» (88,16%), «Умение наладить групповую работу» (72,37%), «Способность руководить» (64,47%). Все эти навыки представляют собой социально-психологические ресурсы деятельности муниципальных координаторов школьных проектных команд, с основным акцентом на организации групповой работы, а также понимании особенностей формирования групповой динамики и механизмов взаимодействия в межличностных отношениях. Следует также обратить внимание на достаточный уровень развития такого умения как «Хорошие навыки решения проблем» (60,53%). Это говорит о достаточно большом опыте респондентов в данном вопросе. При этом следует отметить, что при хорошей организации деятельности управленцем, количество проблем должно снижаться.

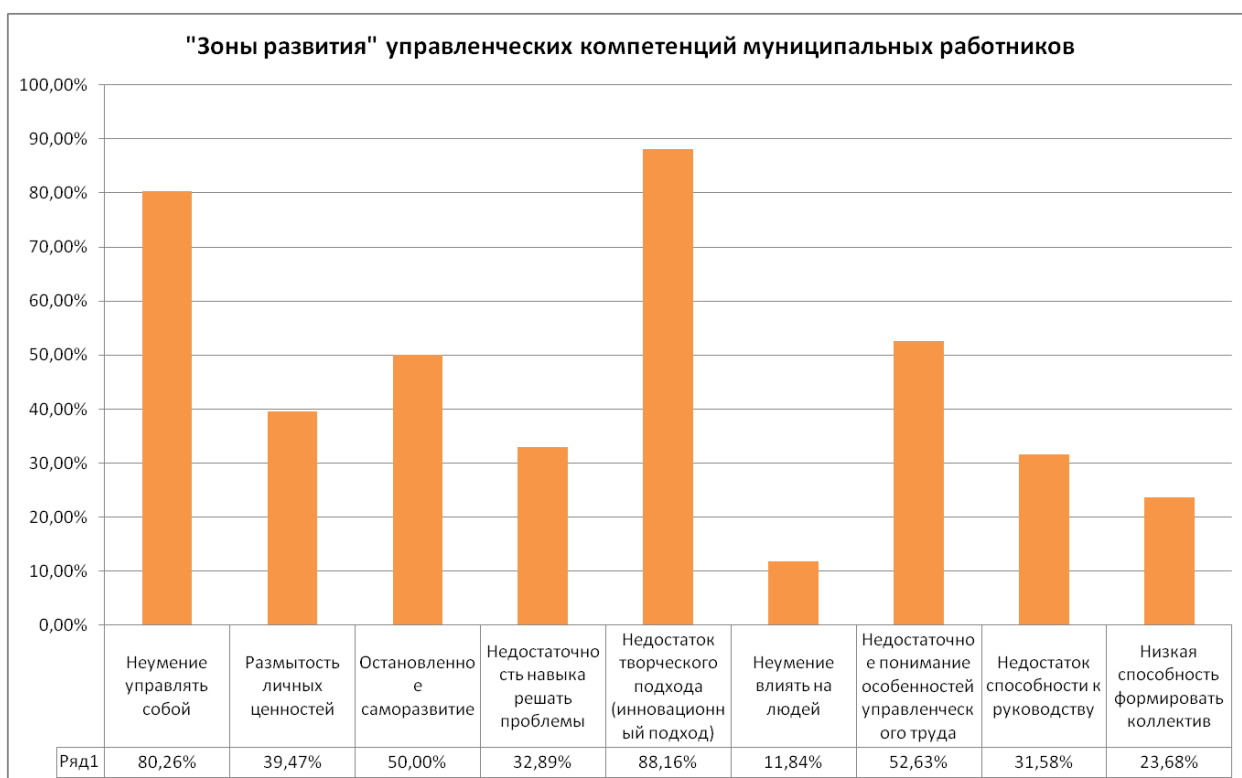


Рисунок 9. Зоны развития управленческих компетенций представителей МОУО и ММС.

Относительно управленческих дефицитов значимость различий по показателю "Неспособность наладить командно-групповую работу" ( $U=565,0$  при  $p \leq 0,05$ ) выявлен парадоксальный факт. Будучи представителями

муниципальных методических служб, функция которых связана с выстраиванием профессиональных коммуникаций и созданием системы разных интерактивных форматов повышения профессионального мастерства педагогов образовательных организаций, по результатам опроса демонстрируют более слабые управленческие навыки, необходимые для этого.

Среди управленческих дефицитов ярко выделяются: "Недостаток творческого подхода" в управленческой деятельности (у 88,16% опрошенных) и "Неумение управлять собой" (80,2% опрошенных). Стоит отметить также, что для половины участников выявлены такие управленческие дефициты как: "Недостаточное понимание особенностей управленческого труда" (52,63%) и "Остановленное саморазвитие" (50,00%). Их интерпретация строится с учетом отсутствия значимых различий между сравниваемыми категориями (руководителями / специалистами органов управления образования и руководителями / специалистами муниципальных методических служб).

Тот факт, что из управленческих дефицитов ярко выделяются: "Недостаток творческого подхода" в управленческой деятельности (88,16%) "Неумение управлять собой" (80,26%) ориентирует в перспективах научно-методического обеспечения сопровождения деятельности как муниципальных координаторов, так и их коллег из МОУО и ММС.

«Недостаток творческого подхода (инновационный подход)» (88,16%) – предполагает умение подойти к поставленным задачам и существующим противоречиям с оригинальной точки зрения, найти инновационные варианты решения противоречий, используя лишь имеющиеся ресурсы (временные, людские, материальные). Готовность рассматривать и внедрять в свою работу новые способы действий, изменять уже существующие процессы для улучшения результативности.

Инновационный подход требует хорошей саморегуляции, в том числе умение управлять собой, своей готовность к действиям, умения контролировать и принимать результаты принятых решений. Одновременная координация нескольких проектных команд, разного направления деятельности и состава – это стрессовая ситуация, ситуация многозадачности, требующая хорошего самоконтроля. При его отсутствии могут возникнуть симптомы профессионального выгорания, психосоматические проявления, быстрое утомление и нежелание продолжать взаимодействие. Внешне это часто проявляется как саботаж заданий выше стоящего руководства. Развитие таких управленческих навыков, как

делегирование полномочий, контроль результатов, умение расставлять приоритеты, умение видеть ситуацию в системе – это возможность снизить ситуацию неопределенности и войти в режим эффективного функционирования как координатора проектных команд. При этом, следует отметить, что у участников опроса есть необходимость более четкого понимания сути управленческого труда для увеличения эффективности результатов работы, в том числе по сопровождению деятельности ОО, реализующих школьные проекты перехода в режим эффективного развития..

## ВЫВОДЫ

1. В основе процедуры выявления управленческих ресурсов и управленческих дефицитов субъектов муниципальной системы управления образованием по поддержке школ с низкими результатами обучения и/или школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях целесообразно использовать субъектно-деятельностный и ресурсный подходы к решению актуальных проблем менеджмента образования. Это позволит обеспечить адресное информационно-методическое сопровождение муниципальных команд по проблеме регионального проекта. Потребность в этом была выявлена в рамках опроса.

2. Отметим, что реализация данного мероприятия и методика обработки данных участников опроса предполагает репрезентативный объем выборки для определения управленческих дефицитов по сопровождению перехода школ в режим эффективного развития (в объеме не менее 50% руководящих работников и 40% от общего состава специалистов органов управления образованием и муниципальных методических служб)<sup>4</sup>. Об этих требованиях к объему выборки муниципальные координаторы были предупреждены перед началом мероприятия на координационном совещании (28 мая 2021 года). В связи с тем, что объем выборки по отдельным муниципальным образованиям значительно отличается от планируемых показателей, полученные результаты не могут быть экстраполированы на исследуемую генеральную совокупность со 100% - ной вероятностью. Следовательно, выводы имеют вероятностный характер.

3. Наибольшие трудности у муниципальных представителей вызывают вопросы, связанные с анализом текущей ситуации. Это системообразующий фактор любой проектной деятельности, на основе которого строится дальнейшее стратегическое и тактическое планирование. Целесообразно уделить данному навыку пристальное внимание в рамках

---

<sup>4</sup> в соответствии с п. 2.1. технического задания

проектных сессий муниципальных проектных команд и в рамках обучающих мероприятия для руководителей и специалистов МОУО и ММС.

4. Ряд выводов и рекомендаций обозначены в тексте анализируемых вопросов. Здесь отметим целесообразность распределения муниципальных районов на отдельные группы (кластеры) на основе кластерного анализа для осуществления адресной научно-методической и организационно-управленческой поддержки специалистов муниципального и институционального уровней, принимающих участие в реализации регионального проекта "Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях".



## Приложение 1.

Вопрос		Объем выборки		Значения коэффициента Манна-Уитни	Уровень значимости
		Руководящие работники и специалисты органов управления образованием	Руководящие работники и специалисты муниципальных методических служб		
Роль при участии в разработке муниципальных программ (проектов) оценки качества результатов в обучения	Автор муниципальной программы (основной разработчик)	30	29	415,5	0,773
	Исполнитель, в т.ч. технического исполнителя	30	29	426,0	0,898
	Куратор (организую работу разработчиков, оцениваю результат)	30	29	428,5	0,928
	Другое:	30	29	434,0	0,994
Есть ли у Вас опыт работы муниципальным координатором в каком-либо проекте?		30	29	411,0	0,722
Включены ли Вы в реализацию муниципальной программы по поддержке проектов ОО по переходу школ в режим эффективного развития?		30	29	249,0	0,0049
Какие управленческие функции, с Вашей точки зрения, должен реализовать муниципальный координатор, специалист органов управления образования и ММС:	Разработка, а также координация деятельности в процессе разработки программных мероприятий, проектов локальных актов по вопросам реализации Программы, в том числе программных мероприятий	12	24	138,0	0,854
	Общее управление и координация деятельности (взаимодействия) заказчиков (например, МОиН ЛО) и ответственных исполнителей программных мероприятий.	12	24	132,0	0,699
	Контроль качества реализации программных мероприятий, в том числе путем экспертных оценок, посредством своего участия или участия своих представителей на любой стадии реализации программных мероприятий	12	24	138,0	0,854
	Сбор, обобщение и представление в МОУО аналитической информации по реализации Программы за отчетный период	12	24	138,0	0,854
	Мониторинг результатов эффективности реализации программных мероприятий	12	24	126,0	0,557
	Организация внедрения и обеспечение использования информационных технологий в целях управления реализацией Программы и контроля за ходом реализации программных мероприятий	12	24	108,0	0,234
	Другое:	12	24	138,0	0,854
Какие из форм поддержки общеобраз	Адресный консалтинг руководящих и педагогических работников образовательных организаций (перечислить по каким темам):	12	24	96,0	0,111
	Собеседование с руководителями образовательных	12	24	114,0	0,322

овательных организаци й с низкими образова тельными результата ми или функциони рующими в неблагопри ятных социальны х условиях Вы применяете в своей практике?	организаций (перечислить по каким вопросам):				
	Организация КПК педагогов образовательных организаций с НОР по персонализированным программам на основе выявления профессиональных дефицитов руководящих и педагогических работников образовательных организаций	12	24	78,0	0,028
	Организация коммуникативных площадок «Образовательные интенсивы» для обмена опытом по использованию эффективных педагогических практик	12	24	120,0	0,430
	Организация современных форматов коммуникаций для руководящих и педагогических работников образовательных организаций с НОР для решения профессиональных задач (перечислите каких):	12	24	138,0	0,854
	Создание репозитория лучших педагогических практик на интернет-ресурсах МОУО	12	24	138,0000	0,854
	Консультативная помощь по мере обращения	12	24	120,0000	0,430
	Другое:	12	24	132,0000	0,699
Опросник по особенност ям управленче ской деятельнос ти	Способность управлять собой	37	39	675,5000	0,636
	Четкие ценности	37	39	471,5000	0,009
	Продолжающееся саморазвитие	37	39	692,5000	0,767
	Хорошие навыки решения проблем	37	39	707,5000	0,888
	Творческий подход	37	39	667,0000	0,575
	Умение влиять на окружающих	37	39	720,5000	0,995854
	Понимание особенностей управленческого труда	37	39	660,5000	0,529523
	Способность руководить	37	39	607,5000	0,238189
	Умение наладить групповую работу	37	39	661,5000	0,536350
	Неумение управлять собой	37	39	675,5000	0,636320
	Размытость личных ценностей	37	39	543,5000	0,049
	Остановленное саморазвитие	37	39	649,0000	0,454
	Недостаточность навыка решать проблемы	37	39	638,0000	0,388
	Недостаток творческого подхода	37	39	714,5000	0,946
	Неумение влиять на людей	37	39	645,0000	0,429
	Недостаточное понимание особенностей управленческого труда	37	39	662,5000	0,543
	Недостаток способности к руководству	37	39	697,0000	0,803
Низкая способность формировать коллектив	37	39	565,0000	0,050	

## Приложение 2.

### **Опрос муниципальных работников, включенных в муниципальную программу поддержки школ по переходу в режим эффективного развития**

Уважаемый коллега!

Комитет общего и профессионального образования Ленинградской области совместно с ООО "Мобильное электронное образование (г. Москва), Московским городским педагогическим университетом реализуют совместный региональный проект "Поддержка школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях".

Просим вас ответить на вопросы анкеты (опроса) для сбора информации и анализа существующей ситуации. Для нас важны Ваши мнение и опыт работы в муниципальной системе образования.

Заранее благодарны! Организационный комитет.

1. Ваш район.
2. Ваши ФИО.
3. Укажите свою должность в МОУО:
  - Начальник
  - Заместитель начальника
  - Начальник отдела
  - Специалист
  - Методист
  - Руководитель/специалист финансового отдела, бухгалтерия
  - Руководитель/специалист юридического отдела
  - Руководитель/специалист отдела материально-технического обеспечения
  - Руководитель/специалист информационного сопровождения и безопасности
  - Руководитель/специалист социального отдела (отдела опеки...)
  - Другое: \_\_\_\_\_

#### 4. Управленческий стаж:

	Стаж, лет (числом)
Общий стаж управленческой работы:	
Стаж работы в муниципальных структурах управления:	

5. Как часто Вы участвуете в разработке муниципальных программ (проектов) оценки качества результатов обучения:

- Постоянно
- Очень редко

- Никогда
6. При этом Вы выступаете в качестве:
- Автора муниципальной программы (основной разработчик)
  - Исполнителя, в т.ч. технического исполнителя
  - Куратора (организуя работу разработчиков, оцениваю результат)
  - Другое: \_\_\_\_\_
7. Есть ли у Вас опыт работы муниципальным координатором в каком-либо проекте:
- Да, я уже был муниципальным координатором
  - Нет, я впервые назначен на эту роль
8. Как Вы думаете, что было бы полезно Вам знать или необходимо освоить для работы в качестве муниципального координатора для максимальной результативности?
- \_\_\_\_\_
9. Включены ли Вы в реализацию муниципальной программы по поддержке проектов ОО по переходу школ в режим эффективного развития?
- Да
  - Нет
10. На какую поддержку Вы рассчитываете как муниципальный координатор? (со стороны исполнителей, со стороны своих руководителей)
- \_\_\_\_\_
11. Какие управленческие функции, с Вашей точки зрения, должен реализовывать муниципальный координатор, специалист органов управления образования и ММС:
- Разработка, а также координация деятельности в процессе разработки программных мероприятий, проектов локальных актов по вопросам реализации Программы, в том числе программных мероприятий
  - Общее управление и координация деятельности (взаимодействия) заказчиков (например, МОиН ЛО) и ответственных исполнителей программных мероприятий.
  - Контроль качества реализации программных мероприятий, в том числе путем экспертных оценок, посредством своего участия или участия своих представителей на любой стадии реализации программных мероприятий
  - Сбор, обобщение и представление в МОУО аналитической информации по реализации Программы за отчетный период
  - Мониторинг результатов эффективности реализации программных мероприятий
  - Организация внедрения и обеспечение использования информационных технологий в целях управления реализацией Программы и контроля за ходом реализации программных мероприятий
  - Другое: \_\_\_\_\_

12. Какие из форм поддержки общеобразовательных организаций с низкими образовательными результатами или функционирующих в неблагоприятных социальных условиях Вы применяете в своей практике?

- Адресный консалтинг руководящих и педагогических работников образовательных организаций (перечислить по каким темам):  
\_\_\_\_\_
- Собеседование с руководителями образовательных организаций (перечислить по каким вопросам):  
\_\_\_\_\_
- Организация КПК педагогов образовательных организаций с НОР по персонализированным программам на основе выявления профессиональных дефицитов руководящих и педагогических работников образовательных организаций (перечислите темы):  
\_\_\_\_\_
- Организация коммуникативных площадок «Образовательные интенсивы» для обмена опытом по использованию эффективных педагогических практик
- Организация современных форматов коммуникаций для руководящих и педагогических работников образовательных организаций с НОР для решения профессиональных задач (перечислите каких): \_\_\_\_\_
- Создание репозитория лучших педагогических практик на интернет-ресурсах МОУО
- Консультативная помощь по мере обращения
- Другое: \_\_\_\_\_

13. Как Вы считаете, по каким критериям необходимо формировать школьные проектные команды по реализации проектов по переходу школ в режим эффективного развития. Перечислите в соответствующей графе:

- Количество: \_\_\_\_\_
- Статус участников проектной команды: \_\_\_\_\_
- Компетентность участников проектной команды: \_\_\_\_\_

14. Я понимаю, что для достижения результатов в реализации муниципальной программы по поддержке школ по их переходу в режим эффективного развития необходимо учитывать следующие условия (перечислите не более 5):

	...

15. Самооценка управленческих ресурсов и управленческих дефицитов.

	Да	Нет
Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными своей работе.		
Мне ясна моя позиция по принципиально важным		

	Да	Нет
вопросам менеджмента.		
...		

Спасибо за выполнение!  
Ваши ответы очень важны для определения точек развития  
образовательной организации!  
Желаем профессиональных успехов!