

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ «ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»

УТВЕРЖДЕН
Научно-методическим советом
ГАОУ ДПО СО «ИРО»
(протокол от 22.06.2021 № 6)

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

**«РЕЗУЛЬТАТЫ ДИАГНОСТИКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ»**

Екатеринбург, 2021

I. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций региона направлен на выявление динамики в эффективности деятельности руководителей образовательных организаций и качества работы образовательных организаций в целом. Данная система мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций региона направлена на преодоление противоречия между требованиями к профессиональным и личностным качествам руководителя образовательной организации и уровнем его готовности к выполнению функций руководителя с целью поиска оптимальных способов повышения эффективности работы образовательной организации, которая несёт ответственность за невыполнение или ненадлежащее выполнение своих функций.

Цель исследования: определение уровня профессиональной компетентности руководителей образовательных организаций как совокупности знаний, умений, профессионально важных качеств, обеспечивающих выполнение профессиональных функций, способность их применять в решении простых (типичных) управленческих руководителей образовательных организаций Свердловской области, а также выявление реальных результатов деятельности образовательных организаций.

Определение уровня профессиональной компетентности руководителей образовательных организаций

Оценка компетенций руководителей образовательных организаций проходила с использованием специально разработанного инструментария – диагностической работы, содержание заданий которых было разработано на основе требований, предъявляемых к руководителю образовательной организации, и компонентов, определяющих наличие управленческого потенциала.

Диагностическая работа включает в себя задания закрытого типа.

При формировании заданий был определен перечень управленческих компетенций, состоящий из нескольких кластеров, выделенных на основе функциональных областей управления, воздействие на которые направлено на сохранение или улучшение качества управляемой системы, а также служит средством достижения целей. К основным функциональным областям управления образовательной организацией отнесены: персонал, процессы, результаты, информация, финансы.

Перечень компетенций сформулирован на основе нормативных требований Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования», утвержденного приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 26 августа 2010 г. № 761н.

Все задания диагностической работы имеют нормативное обоснование, что исключает субъективность вопроса и оценивания ответа.

Диагностическая работа состоит из 25 заданий, по пять заданий в каждом блоке, связанном с функциональными областями управления образовательной организации: персонал, процессы, результаты, информация, финансы.

В соответствии с целями диагностической работы был определен уровень сложности: базовый (средний).

Задания базового уровня нацелены на оценку умения руководителей воспроизвести и применить в типичных ситуациях знание нормативной правовой базы системы образования.

Распределение заданий по обобщенным группам знаний и умений, входящим в структуру управленческих компетенций

Код результата		Результат управленческих действий/решений
<i>Управление персоналом</i>		
I	1	Правовое регулирование трудовых отношений
<i>Управление результатами</i>		
Код результата		Результат управленческих действий/решений
	2	Обеспечение социальных гарантий работникам образовательных организаций
	3	Аттестация и повышение квалификации работников образовательных организаций
	4	Формирование кадровой политики и системы управления кадровыми ресурсами
	5	Управление развитием и мотивация работников образовательных организаций
<i>Управление образовательным процессом</i>		
II	1	Управление внутренней системой оценки качества образования
	2	Управление образовательным результатом
	3	Управление развитием образовательной организации
	4	Реализация управленческих функций в деятельности руководителя образовательной организации
	5	Принятие управленческих решений на уровне образовательной организации
<i>Управление финансами</i>		
III	1	Организация образовательного процесса
	2	Обеспечение системы безопасности в образовательной организации.
	3	Психологическая безопасность в образовательной организации
	4	Нормативно-правовые основания внедрения форм государственно-общественного управления образованием. организации
	5	Управление образовательным процессом на основе нормативных требований

IV	1	Финансовое обеспечение образовательной организации на реализацию государственного (муниципального) задания
	2	Оплата труда. Возмещение (компенсация) затрат работников образовательной организации
	3	Выполнение государственного (муниципального) задания образовательной организации, осуществление закупочной деятельности
	4	Ведение хозяйственной деятельности и выполнение плана финансово-хозяйственной деятельности
	5	Финансовый менеджмент
<i>Управление информацией</i>		
V	1	Реализация управленческих функций в соответствии с установленными законодательством требованиями
	2	Знание и применение законодательства о работе с сайтом образовательной организации и специфика работы со средствами массовой информации
	3	Работа с персональными данными субъектов образовательных отношений
	4	Формирование и развитие положительного имиджа образовательной организации
Код результата	Результат управленческих действий/решений	
	5	Проведение самообследования образовательной организации, подготовка и представление публичного отчета руководителя

Распределение первичных баллов по уровням

Низкий уровень сформированных компетенций – 0–12 баллов.

Средний (базовый) уровень сформированных компетенций – 13–19 баллов.

Высокий уровень сформированных компетенций – 20–25 баллов.

В диагностике профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций принимали участие 2500 руководителей образовательных организаций, из них:

Руководители общеобразовательных организаций – 1071 человек.

Руководители образовательных организаций дошкольного общего образования – 1136 человек.

Руководители образовательных организаций среднего профессионального образования – 98 человек.

Руководители образовательных организаций дополнительного образования – 195 человек.

Таблица

Число руководителей, принявших участие в оценке компетенций (диагностическая работа), чел.

№	Административно-территориальная единица	Руководителей общеобразовательных организаций	Руководителей дошкольных образовательных организаций	Руководители учреждений дополнительного образования
1	Муниципальное образование Алапаевское	13	9	42
2	Артемовский городской округ	19	22	4
3	Артинский городской округ	15	3	2
4	Ачитский городской округ	12	1	4
5	Байкаловский муниципальный район	11	15	4
6	Белоярский городской округ	15	13	3

№	Административно-территориальная единица	Руководителей общеобразовательных организаций	Руководителей дошкольных образовательных организаций	Руководители учреждений дополнительного образования
7	Городской округ Богданович	19	27	2
8	Верхнесалдинский городской округ	10	14	2
9	Городской округ Верхотурский городской округ	9	5	2
10	Гаринский городской округ	2	1	1
11	Ирбитское муниципальное образование	22	24	3
12	Каменский городской округ	14	15	1
13	Камышловский муниципальный район	19	17	
14	Красноуфимский округ	17	6	1
15	Невьянский городской округ	15	10	3
16	Нижнесергинский муниципальный район	19	12	7
17	Нижнетуринский городской округ	10	7	2
18	Новолялинский городской округ	11	10	3

19	Горноуральский городской округ	13	12	2
20	Пышминский городской округ	12	13	3
21	Городской округ Ревда	13	6	3
22	Режевской городской округ	17	23	2
23	Сосьвинский городской округ	6	5	2
24	Слободо-Туринский муниципальный район	15	9	2
25	Сысертский городской округ	21	31	4
26	Таборинский муниципальный район	7	3	1
27	Тавдинский городской округ	17	12	2
28	Талицкий городской округ	24	21	1
29	Тугулымский городской округ	13	16	6
30	Туринский городской округ	14	9	1
31	Шалинский городской округ	12	1	1
32	Муниципальное образование город Алапаевск	11	21	2
33	Арамилский городской округ	3	7	1
34	Асбестовский городской округ	14	21	2
35	Березовский городской округ	16	21	2

№	Административно-территориальная единица	Руководителей общеобразовательных организаций	Руководителей дошкольных образовательных организаций	Руководители учреждений дополнительного образования
36	Городской округ Верхняя Пышма	12	28	2
37	Городской округ Верхний Тагил	3	2	-
38	Городской округ Верхняя Тура	2	5	4
39	Волчанский городской округ	2	2	3
40	Городской округ Дегтярск	4	7	2
42	Городской округ Заречный	6	2	4
43	Ивдельский городской округ	7	6	2
44	Муниципальное образование город Ирбит	8	20	3

45	Каменск-Уральский городской округ	30	57	3
46	Камышловский городской округ	6	11	2
47	Городской округ Карпинск	7	8	3
48	Качканарский городской округ	7	7	9
49	Кировградский городской округ	6	11	-
50	Городской округ Краснотурьинск	14	24	2
51	Городской округ Красноуральск	5	10	1
52	Городской округ Красноуфимск	7	14	4
53	Кушвинский городской округ	7	15	2
54	Городской округ «город Лесной»	12	17	1
55	Городской округ Нижняя Салда	4	1	2
56	Город Нижний Тагил	65	9	9
57	Новоуральский городской округ	13	5	5
58	Городской округ Первоуральск	24	13	4
59	Полевской городской округ	16	13	2
60	Североуральской городской округ	9	9	3
61	Серовский городской округ	17	9	2
62	Городской округ Среднеуральск	4	7	2
63	Городской округ Сухой Лог	13	14	1
64	Махневское муниципальное образование	4	1	1
65	Бисертский городской округ	3	4	3
№	Административно-территориальная единица	Руководителей общеобразовательных организаций	Руководителей дошкольных образовательных организаций	Руководители учреждений дополнительного образования
66	Городской округ Верхнее Дуброво	1	2	-
67	Городской округ Верх-Нейвинский	1	1	2
68	Мальшевский городской округ	3	3	1
69	Городской округ Рефтинский	3	4	2
70	Городской округ Пелым	2	1	1

71	Городской округ ЗАТО Свободный	1	2	4
72	Городской округ Староуткинск	1	1	-
73	Муниципальное образование «поселок Уральский»	1	1	1
81	г. Екатеринбург Верх-Исетский район	27	57	3
82	г. Екатеринбург Ленинский район	21	51	2
83	г. Екатеринбург Железнодорожный район	24	33	2
84	г. Екатеринбург Октябрьский район	21	24	1
85	г. Екатеринбург Орджоникидзевский район	28	63	4
86	г. Екатеринбург Кировский район	22	51	5
87	г. Екатеринбург Чкаловский район	27	72	2
94	Подведомственные	94	1	2
	Всего	1071	1136	195

Кластеризация и учет территориальных особенностей:

При проведении анализа были использованы контекстные показатели, на основе которых муниципальные образования были сгруппированы по кластерам, наиболее сходным по данным характеристикам. В качестве контекстных используются социально-экономические и демографические показатели. В результате сформированы пять кластеров. Данная кластеризация обусловлена тем, что городские округа (среди них особо выделены городские округа с численностью населения более 50 тысяч человек и городские округа с населением более 100 тысяч человек) и муниципальные районы имеют разные социально-экономические условия, влияющие на развитие системы образования.

1 кластер: крупные и большие города, имеющие градообразующие промышленные предприятия, развитую социальную и культурную инфраструктуру; жители в основном заняты в промышленности и торговле, сферах обслуживания, управления, науки, культуры и других сферах, требующих концентрации людей и ресурсов. Основными критериями отнесения к данному

кластеру служат численность населения свыше 100 тысяч человек, развитая сеть социально-культурных учреждений, находящихся в транспортной доступности, высокая плотность населения.

К данному кластеру мы можем отнести городские округа с численностью населения более 100 тысяч человек (муниципальное образование «город Екатеринбург», город Нижний Тагил, Каменск-Уральский городской округ, Городской округ Первоуральск, Серовский городской округ).

2 кластер: средние муниципальные образования – городские округа, на территории которых существуют промышленные предприятия, но преобладает какая-либо одна отрасль производства, характерна моноотраслевая структура экономики, развиты социально-культурная и транспортная инфраструктуры. В данный кластер вошли моногорода, для которых характерно наличие одного градообразующего предприятия, некоторые из центров муниципальных образований объединяют вокруг себя сельские территории, являясь районными центрами. Основными критериями отнесения к данному кластеру служат численность населения свыше 50 тысяч человек, наличие социально-культурных учреждений, наличие градообразующего предприятия.

К данному кластеру мы можем отнести городские округа с численностью населения более 50 тысяч человек (Сысертский городской округ, Берёзовский городской округ, Городской округ Верхняя Пышма, Городской округ «Город Лесной», Артёмовский городской округ, Городской округ Краснотурьинск, Городской округ Ревда, Асбестовский городской округ, Полевской городской округ, Новоуральский городской округ).

3 кластер: малые муниципальные образования – городские округа, имеющие город-центр сельских территорий, который по большей части является районным центром муниципального образования со сложившейся социально-культурной и транспортной инфраструктурой. В большинстве своем данные городские округа объединяют вокруг себя сельские

территории, которые характеризуются ограниченностью производственных и трудовых ресурсов, дефицитом рабочих мест, низким по сравнению с крупными городами уровнем развития объектов социально-культурной и бытовой инфраструктуры. При этом многие населенные пункты, входящие в состав данного городского округа, удалены от районного центра. Основными критериями отнесения к данному кластеру служат численность населения свыше 20 тысяч человек, наличие социально-культурных учреждений, наличие градообразующего предприятия, транспортная доступность.

К данному кластеру мы можем отнести городские округа с численностью населения более 20 тысяч человек (Городской округ Красноуральск, Городской округ Красноуфимск, Красноуфимский округ, Кушвинский городской округ, Муниципальное образование город Алапаевск, Муниципальное образование Алапаевское, Артинский городской округ, Белоярский городской округ, Городской округ Богданович, Городской округ Верх-Нейвинский, Верхнесалдинский городской округ, Горноуральский городской округ, Городской округ Заречный, Ивдельский городской округ, Муниципальное образование город Ирбит, Ирбитское муниципальное образование, Каменский городской округ, Камышловский городской округ, Городской округ Карпинск, Качканарский городской округ, Кировградский городской округ, Невьянский городской округ, Нижнетуринский городской округ, Новолялинский городской округ, Режевской городской округ, Североуральский городской округ, Городской округ Среднеуральск, Городской округ Сухой Лог, Тавдинский городской округ, Талицкий городской округ, Туринский городской округ).

4 кластер: малые муниципальные образования – городские округа с районным центром, порой, недостаточно развитой социально-культурной и транспортной инфраструктурой. В большинстве своем данные городские округа объединяют вокруг себя сельские территории, которые характеризуются ограниченностью производственных и трудовых ресурсов, дефицитом рабочих мест, низким по сравнению с крупными городами уровнем развития объектов социально-культурной и бытовой

инфраструктуры. В данный кластер входят муниципальные образования, расположенные вокруг крупных и средних городов, моногорода, которые имеют (имели) статус города специального назначения. Основными критериями отнесения к данному кластеру служат численность населения менее 20 тысяч человек, наличие социально-культурных учреждений, транспортная доступность.

К данному кластеру мы можем отнести городские округа с населением менее 20 тысяч человек (Арамильский городской округ, Ачитский городской округ, Бисертский городской округ, Городской округ Верхнее Дуброво, Городской округ Верх-Нейвинский, Городской округ Верхний Тагил, Городской округ Верхняя Тура, Городской округ Верхотурский, Волчанский городской округ, Городской округ Дегтярск, Малышевский городской округ, Махнёвское муниципальное образование, Городской округ Нижняя Салда, Городской округ Пелым, Пышминский городской округ, Городской округ Рефтинский, Городской округ ЗАТО Свободный, Сосьвинский городской округ, Городской округ Староуткинск, Тугулымский городской округ, Муниципальное образование «посёлок Уральский», Шалинский городской округ).

5 кластер: муниципальные районы, объединяющие несколько городских, сельских поселений, объединенных общей территорией.

К данному кластеру мы можем отнести муниципальные районы (Байкаловский, Камышловский, Нижнесергинский, Слободо-Туринский, Таборинский).

Факторы, определяющие степень эффективности деятельности руководителей образовательных организаций

Содержание деятельности руководителей образовательных организаций в последние годы существенно изменилось. Кроме достижения обучающимися / воспитанниками образовательных результатов, предусмотренных ФГОС, на

образовательную организацию возлагается ответственность за создание благоприятных условий образовательной деятельности, состояние здоровья учащихся, их внеурочную занятость и т.д. Важными компетенциями директора становятся: умение обеспечивать взаимодействие с социальными и педагогическими партнерами, налаживать коммуникацию с внешними агентами (органы управления образованием, коллегиальные органы управления образовательной организацией и т.д.), управлять изменениями, формировать видение образа будущего образовательной организации. Современная государственная образовательная политика ставит перед руководителем серьезные задачи, связанные с управлением финансово-хозяйственной деятельностью организации.

Действующее в России образовательное законодательство предоставляет руководителю разнообразные механизмы и возможности, позволяющие эффективно решать эти задачи. Вопрос в том, насколько поставленные задачи и предоставленные возможности реализуются в управленческой деятельности.

Руководителю образовательной организации предоставлены права определять стратегию, цели и задачи развития образовательной организации, осуществлять подбор и расстановку кадров, распоряжаться бюджетными средствами, обеспечивая результативность и эффективность их использования.

Однако существующие нормативные условия и предоставление широких финансовых возможностей для работы руководителей не гарантирует того, что они найдут отражение в практической деятельности по управлению образовательной организацией. Основная проблема состоит в противоречии между существующими возможностями для самостоятельных, свободных и ответственных действий руководителя и реальной управленческой практикой, в которой далеко не все возможности реализуются. Реальные практики управления образовательной организацией недостаточно связаны с

делегированием полномочий, распределением ответственности и взаимодействием с новыми заказчиками образования в лице родителей и обучающихся / воспитанников. В выборе образовательной стратегии управленцы продолжают ориентироваться на сигналы сверху, ощущают себя элементом крупной системы образования, которая демонстрирует иерархические образцы управления.

Управление качеством деятельности образовательной организации предусматривает определенный уровень ответственности руководителей за то, как сформирована политика в области качества, насколько она реальна и как последовательно реализуется.

Препятствием для реализации новых подходов является, во-первых, сложившаяся организационно-педагогическая культура в образовательных организациях. Мониторинговые исследования позволили установить следующие особенности организационно-педагогической культуры образовательных организаций: сплоченность педагогического коллектива, принятие им ценностей и целей организации, ощущение себя большой дружной семьей и неприятие тенденций развития рыночных отношений в системе образования, а также недостаточное понимание проблемы управления качеством образовательных услуг. Данные особенности вступают в противоречие с необходимостью развития рыночной организационно-педагогической культуры, которая характеризуется ориентацией образовательных организаций на внешнее окружение, а не на внутреннее состояние, и стремлением обеспечивать качество образовательных услуг.

Вторым препятствием является то, что руководители образовательных организаций не в полной мере учитывают особенности своих учреждений, образовательных программ, направленных на удовлетворение запросов различных участников образовательных отношений – обучающихся / воспитанников, родителей, общества.

Как показывают исследования, руководители образовательных организаций наибольшее внимание уделяют обязанностям по управлению бюджетом организации и оценке качества работы педагогов. Наименее приоритетными являются такие направления деятельности руководителя, как контроль за ответственностью педагогов. При этом приоритет общей оценки образовательной организации, решения финансовых проблем и оценки учителей в наибольшей степени характерен для автономных образовательных организаций, а руководители казенных организаций меньше всего вовлечены в управление бюджетом, для них характерно большее внимание к задачам руководства в вопросах реализации учебного плана, распределения рабочего времени в образовательной организации, надзором за обязанностями педагогов.

Директора образовательных организаций, расположенных в муниципальных районах и городских округах, в которых преобладают сельские образовательные организации, большее внимание обращают на вопросы текущего контроля, решение хозяйственных вопросов. Это обусловлено, скорее всего, недостаточностью материальной базы и зависимостью от учредителя.

Недостаточное внимание руководители образовательных организаций уделяют педагогическому руководству. Как показывают мониторинговые исследования, лишь половина управленцев занимаются вопросами профессионального роста своего персонала, организуют повышения квалификации своих педагогов и назначают наставников. При этом руководители крупных городских образовательных организаций предоставляют большие возможности и ресурсы для профессионального развития педагогов, а руководители сельских образовательных организаций большее внимание уделяют распределению стимулирующих выплат, курированию молодых педагогов, помогают решать проблемы, возникающие в ученических коллективах.

Руководители крупных образовательных организаций, расположенных в городских муниципалитетах, уделяют внимание больше внимания, чем руководители сельских организаций, вовлеченности родителей и сотрудничеству учителей, что показывают проводимые мониторинговые исследования.

Можно предположить, что, осуществляя общее руководство образовательной организацией и учебным процессом, руководители делегируют работу с педагогами своим заместителям.

II. ДИАГНОСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

1. Оценка компетенций руководителей общеобразовательных организаций

Общее количество руководителей – 1071.

Средний балл по результатам тестирования составил 18,85, что соответствует среднему уровню компетентности.

Диаграмма



Таблица

Основные результаты диагностики руководителей ОО

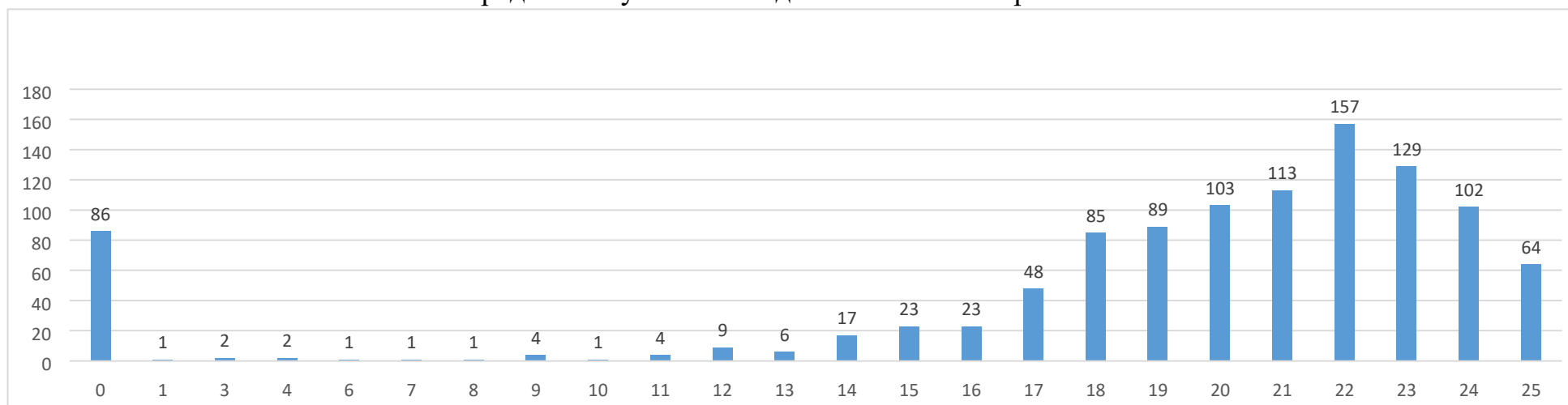
	Количество участников, чел.	В % к общему количеству участников диагностики
Участников, набравших 0 баллов	87	8
Участников, набравших 1–12 баллов	26	2

Участников, набравших 13–19 баллов	291	27
Участников, набравших 20–25 баллов	665	63
В том числе участников, получивших 25 баллов	64	6

На диаграмме представлено распределение первичных баллов по результатам диагностики руководителей образовательных организаций. Смещение в правую сторону свидетельствует о высоких результатах в целом.

Диаграмма

Распределение участников диагностики по первичным баллам



Анализ результатов выполнения заданий «Блок 1. Управление персоналом»

Выполнение заданий блока 1 директорами школ составляет в среднем 75 %.

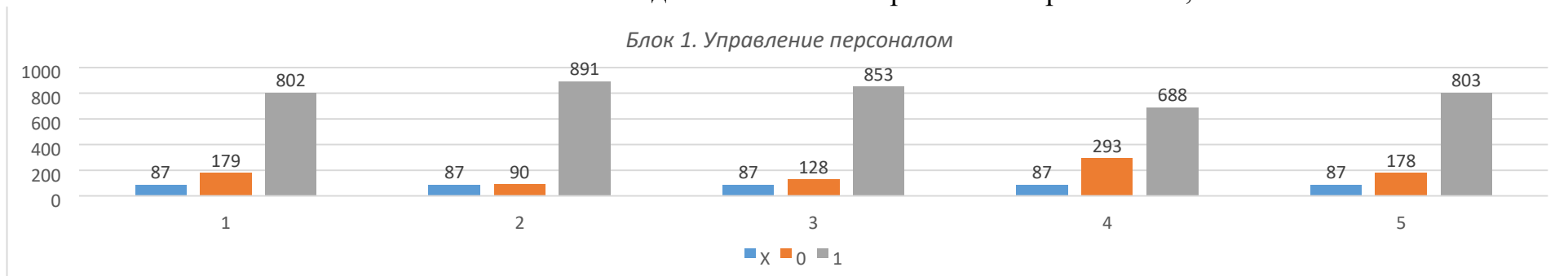
Таблица

Решаемость заданий «Блок 1. Управление персоналом»

	Проверяемый элемент	Доля руководителей, выполнивших задание, %					
		Всего	из них				
			1 кластер	2 кластер	3 кластер	4 кластер	5 кластер
1	Правовое регулирование трудовых отношений	75	30	22	15	6	2
2	Обеспечение социальных гарантий работникам образовательных организаций	83	34	19	18	9	3
3	Аттестация и повышение квалификации работников образовательных организаций	79	27	19	18	10	5
4	Формирование кадровой политики и системы управления кадровыми ресурсами	64	30	16	11	4	3
5	Управление развитием и мотивация работников образовательных организаций	75	25	20	18	10	2

Диаграмма

Выполнение заданий «Блок 1. Управление персоналом», чел.



Директора школ с заданиями 2 и 3, связанными с проблемами обеспечения социальных гарантий работникам образовательных организаций и проведением аттестации, и повышением квалификации работников образовательных организаций соответственно, справились наиболее успешно. При этом у многих затруднения возникли при решении ситуационной задачи, связанной с вопросами формирования кадровой политики и системы управления кадровыми ресурсами. Хотя этот аспект управленческой деятельности, как правило, находится на первом месте. Более того, 87 человек не приступили к выполнению заданий первого блока.

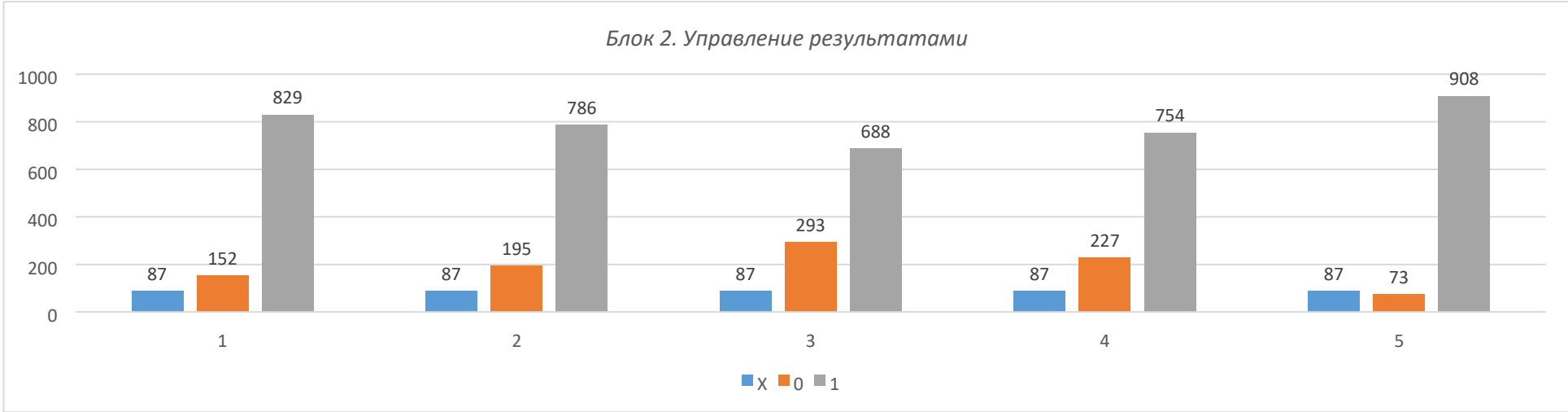
Анализ результатов выполнения заданий «Блок 2. Управление результатами» Выполнение заданий блока 2 директорами школ составляет в среднем 74 %.

Таблица

Решаемость заданий «Блок 2. Управление результатами»

	Проверяемый элемент	Доля руководителей, выполнивших задание, %					
		Всего	из них				
			1 кластер	2 кластер	3 кластер	4 кластер	5 кластер
1	Управление внутренней системой оценки качества образования	77	32	20	15	6	4
2	Управление образовательным результатом	73	36	17	10	6	4
3	Управление развитием образовательной организации	64	28	16	9	6	5
4	Реализация управленческих функций в деятельности руководителя образовательной организации	70	29	21	11	5	4
5	Принятие управленческих решений на уровне образовательной организации	85	38	27	11	5	4

Выполнение заданий «Блок 2. Управление результатами», чел.



Директора школ с заданиями 5 и 1, связанными с проблемами принятия управленческих решений на уровне образовательной организации и управления внутренней системой оценки качества образования соответственно, справились наиболее успешно. При этом у многих затруднения возникли при решении ситуационной задачи, связанной с вопросами управления развитием образовательной организации. Обращает на себя внимание тот факт, что все предложенные в данном блоке ситуационные задачи отражают объективные характеристики, практики работы директоров школ, и они совпадают не только с трендами современного образования, но и с задачами, которые сформулированы в федеральном государственном образовательном стандарте.

87 человек не приступили к выполнению заданий второго блока.

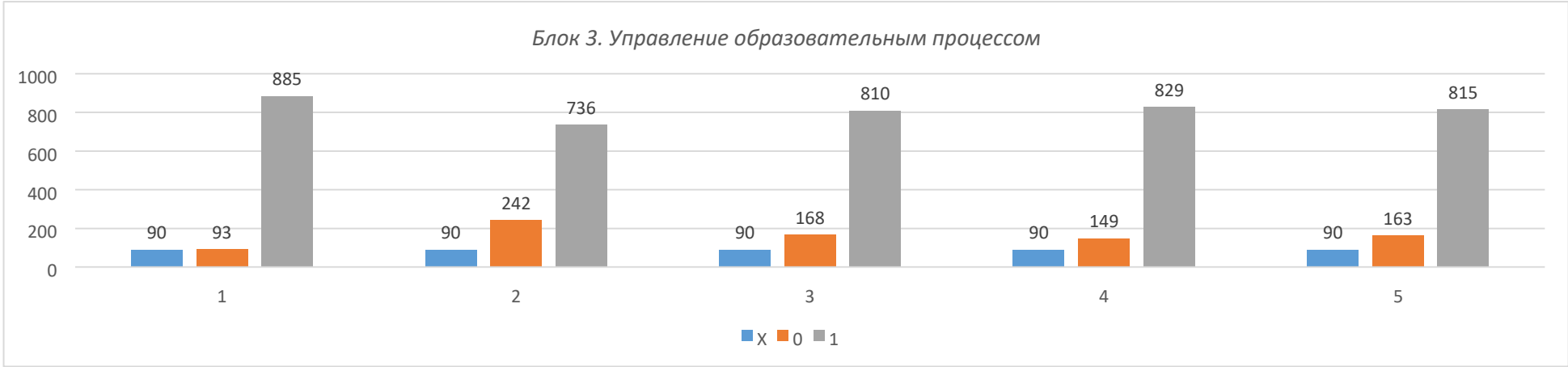
Анализ результатов выполнения заданий «Блок 3. Управление образовательным процессом» Выполнение заданий блока 3 директорами школ составляет в среднем 76 %.

Таблица

Решаемость заданий «Блок 3. Управление образовательным процессом»

	Проверяемый элемент	Доля руководителей, выполнивших задание, %					
		Всего	из них				
			1 кластер	2 кластер	3 кластер	4 кластер	5 кластер
1	Организация образовательного процесса	82	47	20	8	5	2
2	Обеспечение системы безопасности в образовательной организации.	69	26	15	15	9	4
3	Психологическая безопасность в образовательной организации	76	31	22	14	5	4
4	Нормативно-правовые основания внедрения форм государственно-общественного управления образованием. организации	77	29	27	11	5	5
5	Управление образовательным процессом на основе нормативных требований	76	26	22	13	8	7

Выполнение заданий «Блок 3. Управление образовательным процессом», чел.



Директора школ наиболее успешно справились с заданием 1, ситуационные задачи которого проверяли умения руководителей организовывать образовательный процесс. Наибольшие затруднения возникли при решении ситуационной задачи, связанной с обеспечением безопасности в образовательной организации.

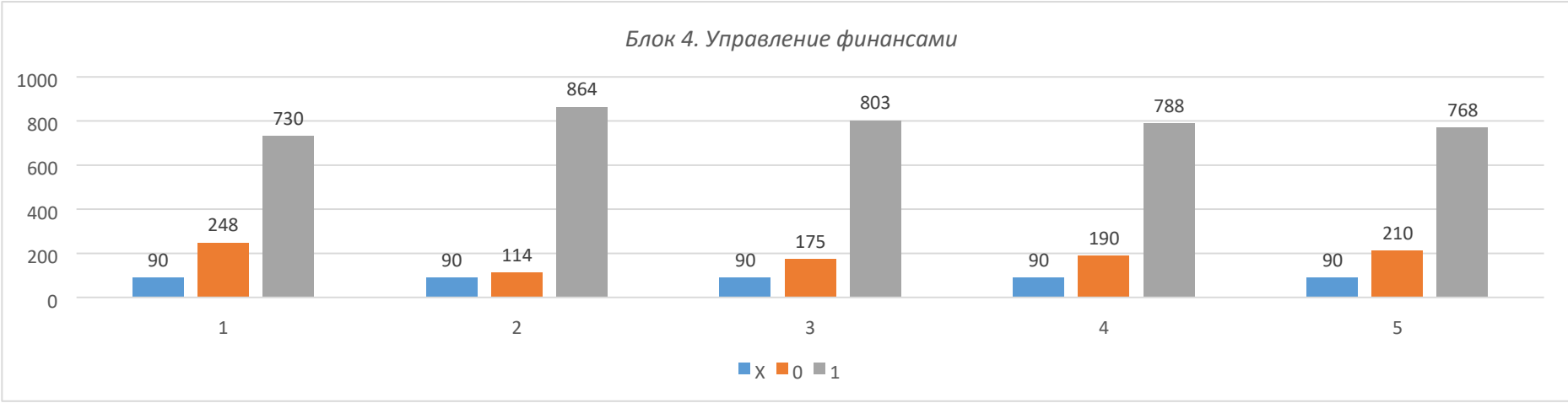
90 человек не приступили к выполнению заданий третьего блока.

Анализ результатов выполнения заданий «Блок 4. Управление финансами» Выполнение заданий блока 4 директорами школ составляет в среднем 76 %.

Решаемость заданий «Блок 4. Управление финансами»

	Проверяемый элемент	Доля руководителей, выполнивших задание, %					
		Всего	из них				
			1 кластер	2 кластер	3 кластер	4 кластер	5 кластер
1	Финансовое обеспечение образовательной организации на реализацию государственного (муниципального) задания	68	30	18	10	4	6
2	Оплата труда. Возмещение (компенсация) затрат работников образовательной организации	81	29	26	10	8	8
3	Выполнение государственного (муниципального) задания образовательной организации, осуществление закупочной деятельности	75	35	15	15	5	5
4	Ведение хозяйственной деятельности и выполнение плана финансово-хозяйственной деятельности	74	21	24	18	5	6
5	Финансовый менеджмент	72	28	23	17	4	0

Выполнение заданий «Блок 4. Управление финансами», чел.



Директора школ наиболее успешно справились с заданием 2, в котором предлагалось решить ситуационные задачи, связанные с оплатой труда работников образовательных организаций. Наибольшие затруднения возникли при решении задачи по выполнению муниципального задания.

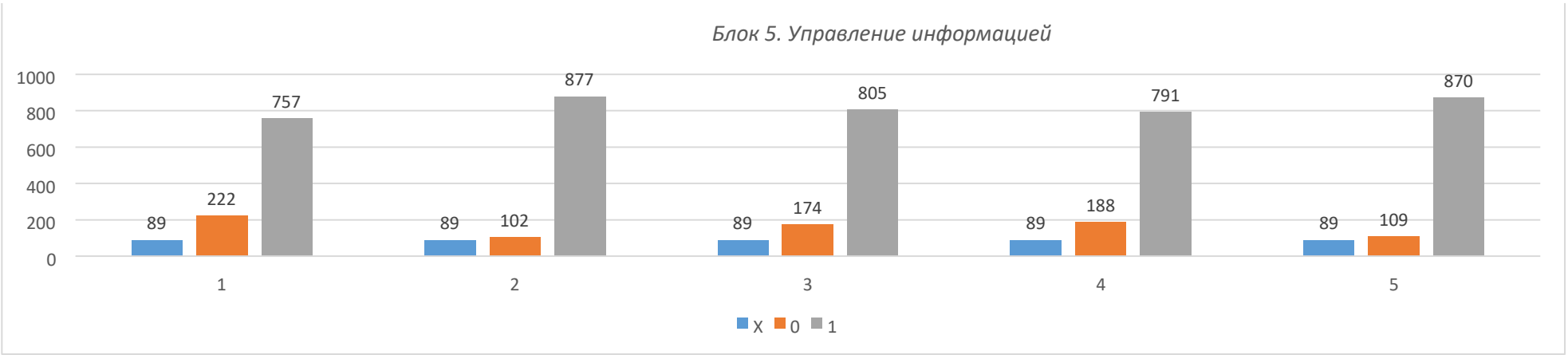
90 человек не приступили к выполнению заданий четвертого блока.

Анализ результатов выполнения заданий «Блок 5. Управление информацией» Выполнение заданий блока 5 директорами школ составляет в среднем 76 %.

Решаемость заданий «Блок 5. Управление информацией»

	Проверяемый элемент	Доля руководителей, выполнивших задание, %					
		Всего	из них				
			1 кластер	2 кластер	3 кластер	4 кластер	5 кластер
1	Реализация управленческих функций в соответствии с установленными законодательством требованиями	71	32	21	10	4	4
2	Знание и применение законодательства о работе с сайтом образовательной организации и специфика работы со средствами массовой информации	82	37	19	16	8	2
3	Работа с персональными данными субъектов образовательных отношений	75	29	21	10	8	7
4	Формирование и развитие положительного имиджа образовательной организации	74	24	20	16	6	8
5	Проведение самообследования образовательной организации, подготовка и представление публичного отчета руководителя	81	31	25	14	10	1

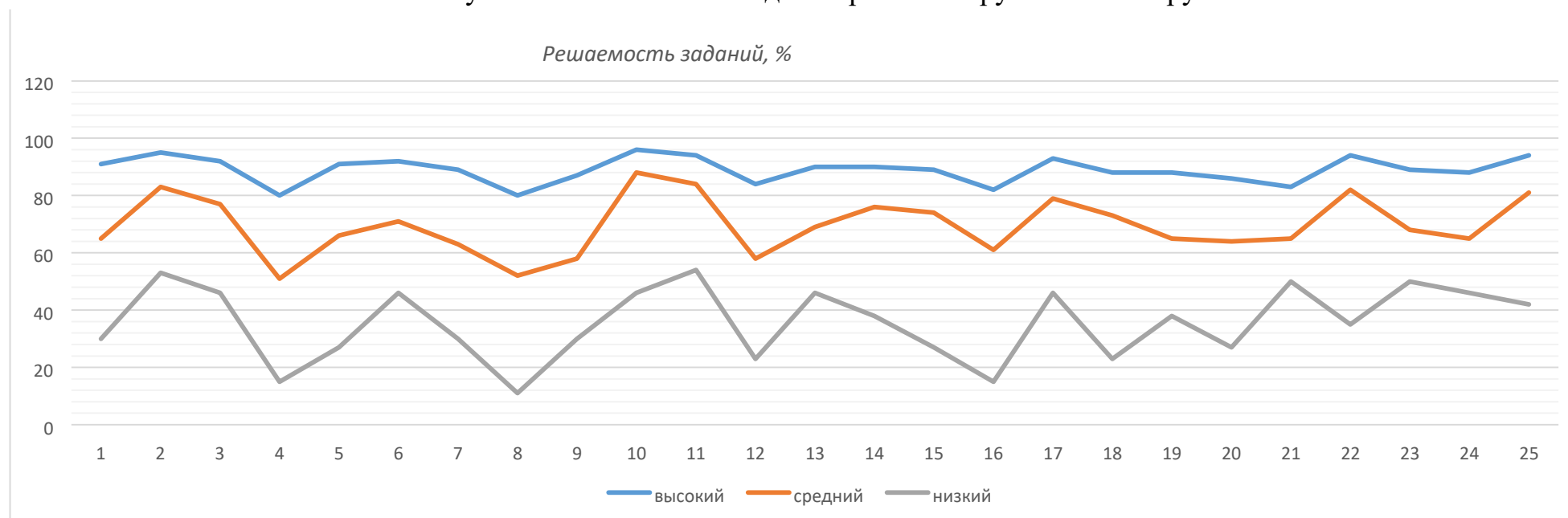
Выполнение заданий «Блок 5. Управление информацией», чел.



Директора школ наиболее успешно справились с заданием 2, проверяющее умение применять положения законодательства о работе с сайтом образовательной организации и организовывать работу со СМИ, а также с заданием 5, связанном с проведением самообследования образовательной организации и подготовкой публичного доклада. Наибольшие затруднения возникли при решении задачи 4, связанной с формированием положительного имиджа школы.

89 человек не приступили к выполнению заданий пятого блока.

Результаты выполнения заданий разными группами тестируемых



Результаты выполнения диагностической работы позволили выделить три группы руководителей с разным уровнем сформированности компетенций:

Группа 1 – низкий уровень (0–60 % выполнения задания).

Группа 2 – средний уровень (61–80 % выполнения задания).

Группа 3 – высокий уровень (81–100 % выполнения задания).

Анализ выполнения заданий показывает, что у участников тестирования, отнесенных к группе 1 (низкий уровень), на недостаточном уровне сформированы необходимые компетенции для выполнения профессиональных обязанностей. Качество решения всех предложенных ситуационных заданий не превышает 60 %-ый рубеж. Можно сделать вывод, что руководители, отнесенные к данной группе, поверхностно знают нормативные правовые акты, чаще всего принимают интуитивные решения, не могут просчитать риски и последствия принимаемых решений.

Анализ выполнения заданий участниками тестирования, отнесенных к группе 2 (средний уровень), показывает, что задание 4 (формирование кадровой политики и системы управления кадровыми ресурсами), задание 8 (управление развитием образовательной организации), задание 9 (реализация управленческих функций в деятельности руководителя образовательной организации) вызвали наибольшие трудности, их решаемость не превышает 60 %-ый рубеж.

При этом задание 2 (Обеспечение социальных гарантий работникам образовательных организаций), задание 10 (Принятие управленческих решений на уровне образовательной организации), задание 11 (Организация образовательного процесса) и задание 22 (Знание и применение законодательства о работе с сайтом образовательной организации и специфика работы со средствами массовой информации) выполнены участниками группы 2 на высоком уровне.

Таким образом, участники группы 2 знают и используют нормативные правовые акты для принятия управленческих решений в различных ситуациях управления кадрами, ресурсами, процессами, результатами и информацией. Но при этом не всегда видит риски принятых решений.

Участники диагностической работы, отнесенные к группе 3 (высокий уровень) превысили 80 %-ый рубеж. При решении ситуационных задач они доказали, что знают и умело используют нормативные правовые акты для принятия управленческих

решений в стандартных и нестандартных ситуациях управления кадрами, ресурсами, процессами, результатами и информацией, видят риски принятия решений и умеют нести за них ответственность.

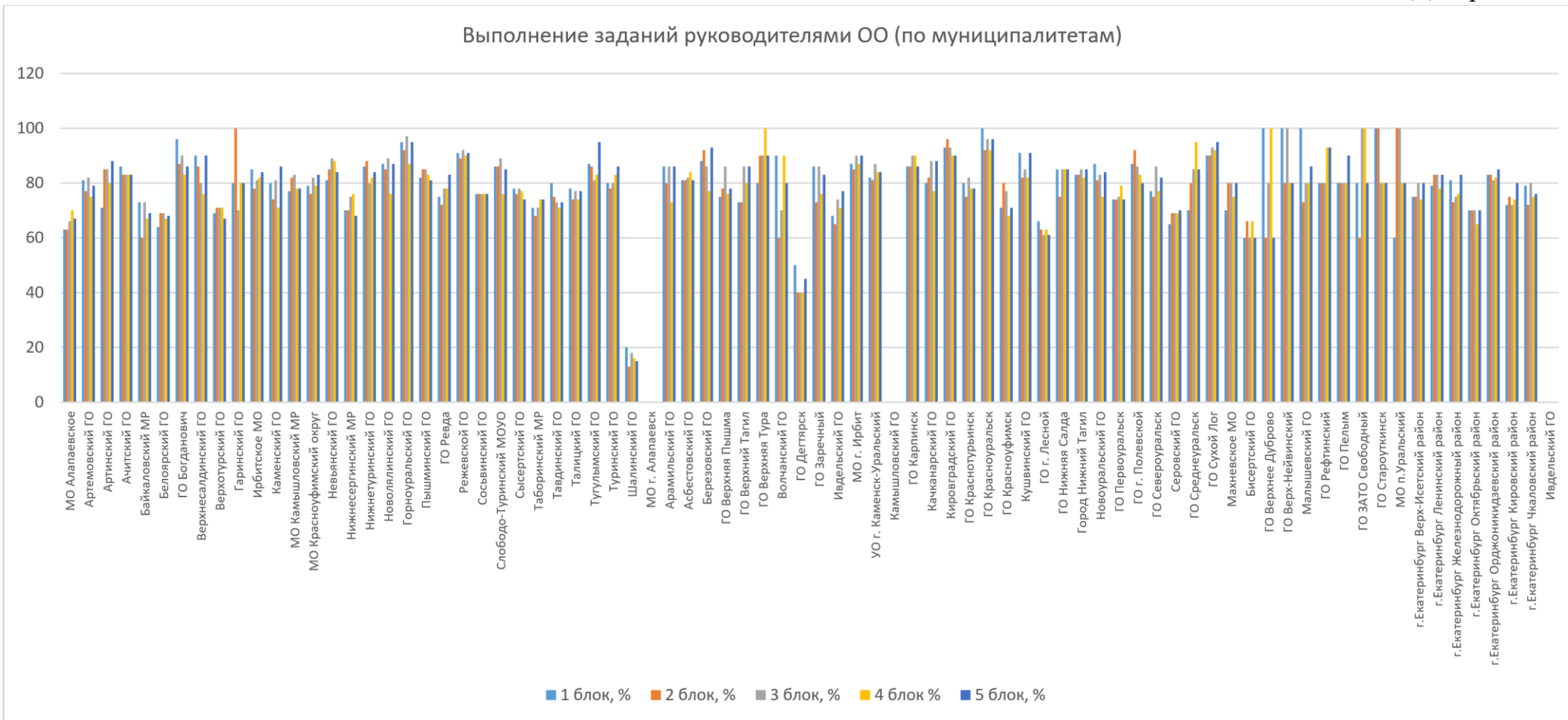
Статистика выполнения диагностической работы в целом и отдельных заданий позволяет выявить основные проблемы, связанные с управленческой деятельностью руководителей образовательных организаций.

У большинства руководителей образовательных организаций возникают проблемы при применении на практике нормативных правовых актов в сфере трудовых отношений (задание 1), при формировании кадровой политики и управлении персоналом образовательной организации (задание 4), при разработке стратегии развития образовательной организации и при решении задач планирования (задание 8), а также по формированию и исполнению муниципального задания (задание 16).

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ВЫПОЛНЕНИЯ ДИАГНОСТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯМИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИИ ПО МУНИЦИПАЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЯМ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Диаграмма

Выполнение заданий руководителями ОО (по муниципалитетам)



На основании анализа результатов руководителей образовательных организаций, можно выделить три группы муниципальных образований: (1) руководители образовательных организаций представили низкий уровень развития управленческих компетенций – от 0 до 60 % выполнения задания; (2) руководители образовательных организаций представили средний уровень развития управленческих компетенций – от 61 до 80 %; (3) руководители образовательных организаций представили высокий уровень развития управленческих компетенций – от 81 до 100%.

Высокий уровень управленческих компетенций представили руководители образовательных организаций 45 муниципальных образований: Артинский ГО, Ачитский ГО, ГО Богданович, Верхнесалдинский ГО, Гаринский ГО, Ирбитское МО, МО Красноуфимский округ, Невьянский ГО, Нижнетуринский ГО, Новолялинский ГО, Горноуральский ГО, Пышминский ГО, Режевской ГО, Слободо-Туринский МОУО, Тугулымский ГО, Арамилский ГО, Асбестовский ГО, Березовский ГО, ГО Верхний Тагил, ГО Верхняя Тура, ГО Заречный, МО г. Ирбит, УО г. Каменск-Уральский, ГО Карпинск, Качканарский ГО, Кировградский ГО, ГО Красноуральск, Кушвинский ГО, ГО Нижняя Салда, Город Нижний Тагил, Новоуральский ГО, ГО г. Полевской, ГО Североуральск, ГО Среднеуральск, ГО Сухой Лог, ГО Верхнее Дуброво, ГО ВерхНейвинский, Малышевский ГО, ГО Рефтинский, ГО Пелым, ГО ЗАТО Свободный, ГО Староуткинск, МО п. Уральский, г. Екатеринбург Ленинский район, г. Екатеринбург Орджоникидзевский район.

Анализ результатов выполнения заданий «Блок 1. Управление персоналом» Выполнение заданий блока 1 директорами школ составляет в среднем 75 %.

Низкий уровень сформированности управленческих компетенций по управлению персоналом представлен у руководителей образовательных организаций 4 муниципальных образований. Особые затруднения вызвали ситуационные задачи, моделирующие процессы аттестации и организации повышения квалификации работников образовательных организаций, а также вопросы управления развитием и мотивацией работников.

Средний уровень сформированности управленческих компетенций по управлению персоналом представлен у руководителей образовательных организаций 30 муниципальных территорий. Наиболее успешно данная группа руководителей справились с заданием, в котором требовалось решить ситуационную задачу по обеспечению социальных гарантий работникам образовательных организаций.

Особые затруднения вызвали ситуационные задачи, моделирующие процессы формирования кадровой политики и системы управления кадровыми ресурсами.

Высокий уровень сформированности управленческих компетенций по управлению персоналом представлен у руководителей образовательных организаций 45 муниципальных территорий: Артемовский ГО, Ачитский ГО, ГО Богданович, Верхнесалдинский ГО, Гаринский ГО, Ирбитское МО, Каменский ГО, Невьянский ГО, Нижнетуринский ГО, Новолялинский ГО, Горноуральский ГО, Пышминский ГО, Режевской ГО, Слободо-Туринский МОУО, Тавдинский ГО, Тугулымский ГО, Туринский ГО, Арамилский ГО, Асбестовский ГО, Березовский ГО, ГО Верхняя Тура, Волчанский ГО, ГО Заречный, МО г. Ирбит, УО г. Каменск-Уральский, ГО Карпинск, Качканарский ГО, Кировградский ГО, ГО Краснотурьинск, ГО Красноуральск, Кушвинский ГО, ГО Нижняя Салда, Город Нижний Тагил, Новоуральский ГО, ГО г.

Полевской, ГО Сухой Лог, ГО Верхнее Дуброво, ГО Верх-Нейвинский, Малышевский ГО, ГО Рефтинский, ГО Пелым, ГО ЗАТО Свободный, ГО Староуткинск, г. Екатеринбург Железнодорожный район, г. Екатеринбург Орджоникидзевский район.

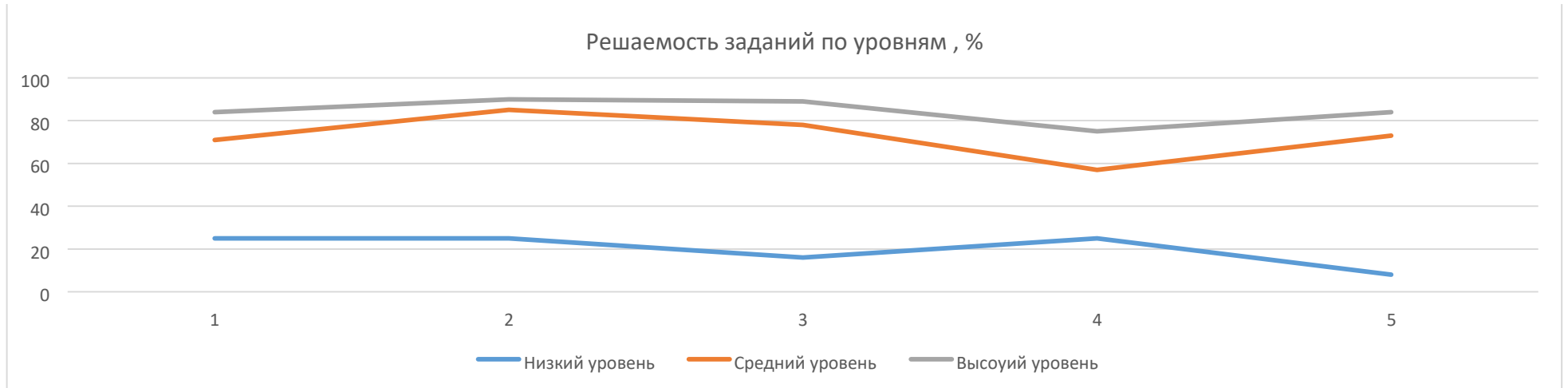
Затруднения вызвали ситуационные задачи, моделирующие процессы формирования кадровой политики и системы управления кадровыми ресурсами.

Таблица

Решаемость заданий «Блок 1. Управление персоналом»

	Проверяемый элемент	Решаемость, %		
		Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
1	Правовое регулирование трудовых отношений	25	71	84
2	Обеспечение социальных гарантий работникам образовательных организаций	25	85	90
3	Аттестация и повышение квалификации работников образовательных организаций	16	78	89
4	Формирование кадровой политики и системы управления кадровыми ресурсами	25	57	75
5	Управление развитием и мотивация работников образовательных организаций	8	73	84

Выполнение заданий «Блок 1. Управление персоналом»



Анализ результатов выполнения заданий «Блок 2. Управление результатами» Выполнение заданий блока 2 директорами школ составляет в среднем 74 %.

Низкий уровень сформированности управленческих компетенций по управлению результатами представлен у руководителей образовательных организаций 6 муниципальных образований. Особые затруднения вызвали ситуационные задачи, содержащие вопросы управления развитием образовательной организацией и реализацией управленческих функций руководителей образовательной организации.

Средний уровень сформированности управленческих компетенций по управлению результатами представлен у руководителей образовательных организаций 32 муниципальных территорий. Наиболее успешно данная группа

руководителей справились с заданием, в котором требовалось решить ситуационную задачу и принять управленческое решение.

Особые затруднения вызвали ситуационные задачи, моделирующие ситуации управления развитием образовательной организацией и реализацией управленческих функций руководителей образовательной организации.

Высокий уровень сформированности управленческих компетенций по управлению результатами представлен у руководителей образовательных организаций 39 муниципальных территорий: Артинский ГО, Ачитский ГО, ГО Богданович, Верхнесалдинский ГО, Гаринский ГО, МО Камышловский МР, Невьянский ГО, Нижнетуринский ГО, Новолялинский ГО, Горноуральский ГО, Пышминский ГО, Режевской ГО, Слободо-Туринский МОУО, Тугулымский ГО, Арамилский ГО, Асбестовский ГО, Березовский ГО, ГО Верхняя Тура, МО г. Ирбит, УО г. Каменск-Уральский, ГО Карпинск, Качканарский ГО, Кировградский ГО, ГО Красноуральск, ГО Красноуфимск, Кушвинский ГО, Город Нижний Тагил, Новоуральский ГО, ГО г. Полевской, ГО Среднеуральск, ГО Сухой Лог, Махневское МО, ГО Верх-Нейвинский, ГО Рефтинский, ГО Пелым, ГО Староуткинск, МО п. Уральский, г. Екатеринбург Ленинский район, г. Екатеринбург Орджоникидзевский район.

Затруднения вызвали ситуационные задачи, моделирующие ситуации управления развитием образовательной организацией и реализацией управленческих функций руководителей образовательной организации.

Таблица

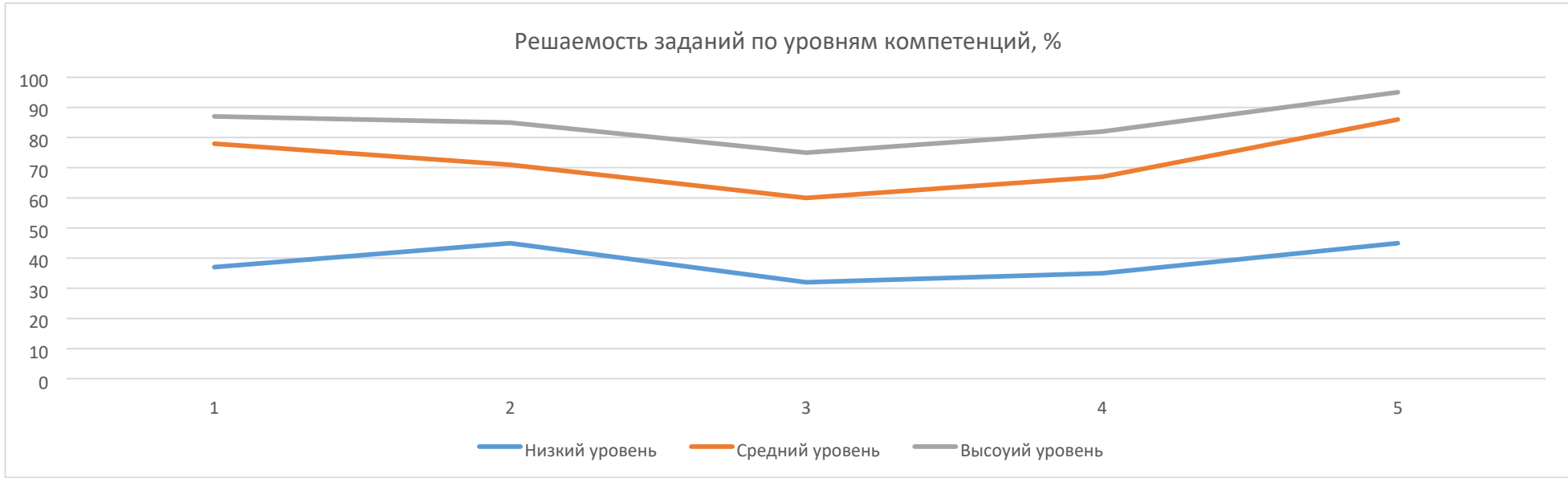
Решаемость заданий «Блок 2. Управление результатами»

Проверяемый элемент	Решаемость, %		
	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень

1	Управление внутренней системой оценки качества образования	37	78	87
2	Управление образовательным результатом	45	71	85
3	Управление развитием образовательной организации	32	60	75
4	Реализация управленческих функций в деятельности руководителя образовательной организации	35	67	82
5	Принятие управленческих решений на уровне образовательной организации	45	86	95

Диаграмма

Выполнение заданий «Блок 2. Управление результатами»



Анализ результатов выполнения заданий «Блок 3. Управление образовательным процессом» Выполнение

заданий блока 3 директорами школ составляет в среднем 76 %.

Низкий уровень сформированности управленческих компетенций по управлению ресурсами представлен у руководителей образовательных организаций 3 муниципальных образований. Особые затруднения вызвали ситуационные задачи, связанные с государственно-общественным управлением образовательной организацией, управлением образовательной организацией на основании нормативно-правовых документов, обеспечением психологической безопасности обучающихся.

Средний уровень сформированности управленческих компетенций по управлению персоналом представлен у руководителей образовательных организаций 21 муниципальной территории. Наиболее успешно данная группа руководителей справились с заданиями, в которых требовалось представить знания нормативно-правовых документов и умение организовывать образовательный процесс. Особые затруднения вызвали ситуационные задачи, связанные с обеспечением системы безопасности в образовательной организации.

Высокий уровень сформированности управленческих компетенций по управлению персоналом представлен у руководителей образовательных организаций 53 муниципальных территорий: Артемовский ГО, Артинский ГО, Ачитский ГО, ГО Богданович, Верхнесалдинский ГО, Ирбитское МО, Каменский ГО, МО Камышловский МР, МО Красноуфимский округ, Невьянский ГО, Нижнетуринский ГО, Новолялинский ГО, Горноуральский ГО, Пышминский ГО, Режевской ГО, Слободо-Туринский МОУО, Тугулымский ГО, Туринский ГО, Арамильский ГО, Асбестовский ГО, Березовский ГО, ГО Верхняя Пышма, ГО Верхний Тагил, ГО Верхняя Тура, ГО Заречный, МО г. Ирбит, УО г. Каменск-Уральский, ГО Карпинск,

Качканарский ГО, Кировградский ГО, ГО Краснотурьинск, ГО Красноуральск, Кушвинский ГО, ГО Нижняя Салда, Город Нижний Тагил, Новоуральский ГО, ГО г. Полевской, ГО Североуральск, ГО Среднеуральск, ГО Сухой Лог, Махневское МО, ГО Верхнее Дуброво, ГО Верх-Нейвинский, Малышевский ГО, ГО Рефтинский, ГО Пелым, ГО ЗАТО Свободный, ГО Староуткинск, МО п.Уральский, г.Екатеринбург Верх-Исетский район, г.Екатеринбург Ленинский район, г.Екатеринбург Орджоникидзевский район, г.Екатеринбург Чкаловский район.

Затруднения вызвали ситуационные задачи, вызвали ситуационные задачи, связанные с обеспечением системы безопасности в образовательной организации.

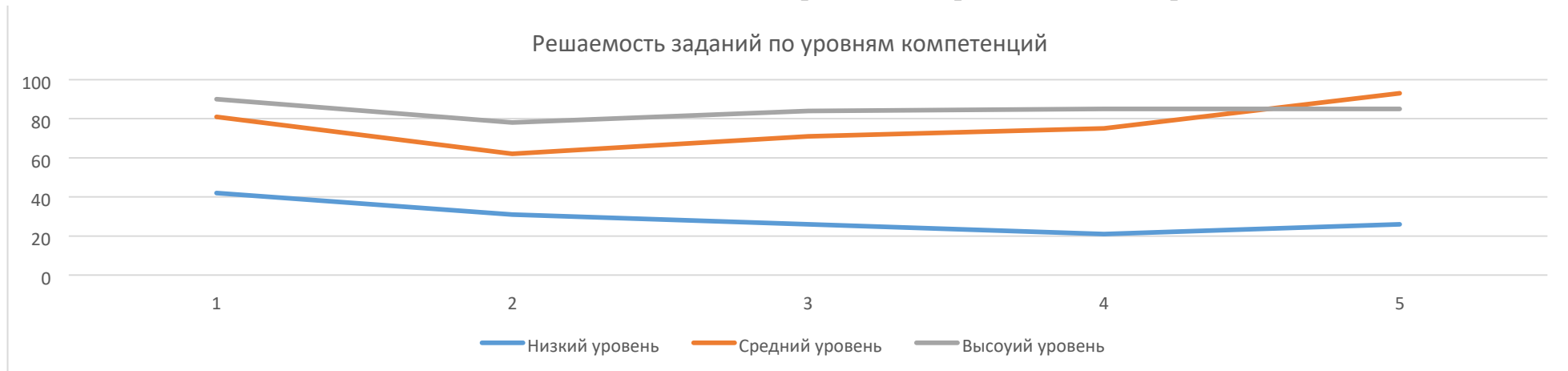
Таблица

Решаемость заданий «Блок 3. Управление образовательным процессом»

	Проверяемый элемент	Решаемость, %		
		Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
1	Организация образовательного процесса	42	81	90
2	Обеспечение системы безопасности в образовательной организации.	31	62	78
3	Психологическая безопасность в образовательной организации	26	71	84
4	Нормативно-правовые основания внедрения форм государственнообщественного управления образованием. организации	21	75	85
5	Управление образовательным процессом на основе нормативных требований	26	93	85

Диаграмма

Выполнение заданий «Блок 3. Управление образовательным процессом»



Анализ результатов выполнения заданий «Блок 4. Управление финансами»

Выполнение заданий блока 4 директорами школ составляет в среднем 76 %.

Низкий уровень сформированности управленческих компетенций по управлению ресурсами представлен у руководителей образовательных организаций 2 муниципальных образований. Особые затруднения вызвали ситуационные задачи, связанные с ведением хозяйственной деятельности и выполнением плана ФХД, применением знаний финансового менеджмента.

Средний уровень сформированности управленческих компетенций по управлению персоналом представлен у руководителей образовательных организаций 39 муниципальных территорий. Наиболее успешно данная группа руководителей справились с заданиями, в которых требовалось решить ситуации, связанные с оплатой труда работников образовательной организации и возмещением им компенсаций. Особые затруднения вызвали ситуационные задачи,

связанные с финансовым обеспечением выполнения муниципального задания и применением знаний финансового менеджмента в практической деятельности.

Высокий уровень сформированности управленческих компетенций по управлению персоналом представлен у руководителей образовательных организаций 36 муниципальных территорий: Артинский ГО, Ачитский ГО, ГО Богданович, Гаринский ГО, Ирбитское МО, Невьянский ГО, Нижнетуринский ГО, Горноуральский ГО, Пышминский ГО, Режевской ГО, Тугулымский ГО, Туринский ГО, Асбестовский ГО, ГО Верхний Тагил, ГО Верхняя Тура, Волчанский ГО, МО г. Ирбит, УО г. Каменск-Уральский, ГО Карпинск, Кировградский ГО, ГО Красноуральск, Кушвинский ГО, ГО Нижняя Салда, Город Нижний Тагил, ГО г. Полевской, ГО Среднеуральск, ГО Сухой Лог, ГО Верхнее Дуброво, ГО Верх-Нейвинский, Малышевский ГО, ГО Рефтинский, ГО Пелым, ГО ЗАТО Свободный, ГО Староуткинск, МО п.Уральский, г.Екатеринбург Орджоникидзевский район.

Затруднения вызвали ситуационные задачи, вызвали ситуационные задачи, связанные с финансовым обеспечением выполнения муниципального задания.

Таблица

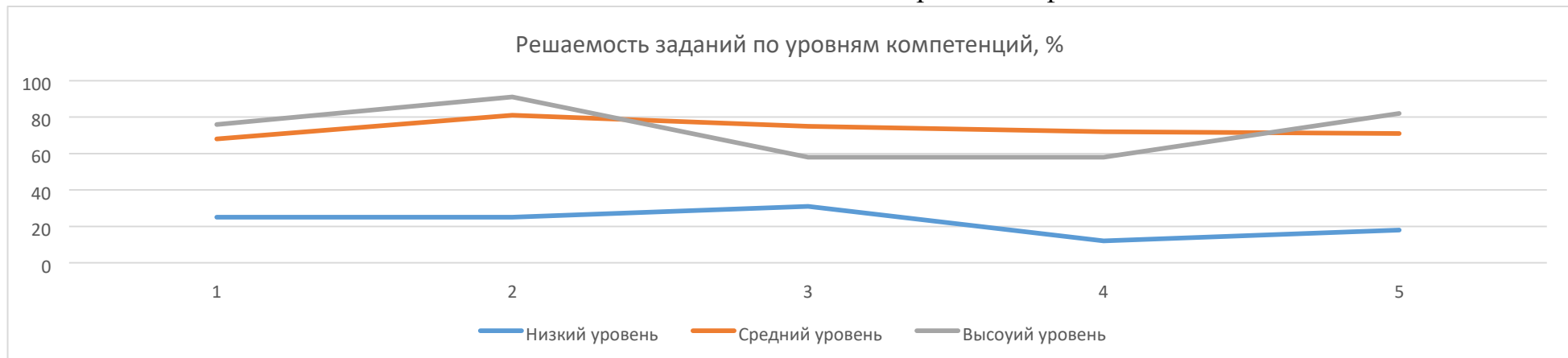
Решаемость заданий «Блок 4. Управление финансами»

	Проверяемый элемент	Решаемость, %		
		Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
1	Финансовое обеспечение образовательной организации на реализацию государственного (муниципального) задания	25	68	76
2	Оплата труда. Возмещение (компенсация) затрат работников образовательной организации	25	81	91

3	Выполнение государственного (муниципального) задания образовательной организации, осуществление закупочной деятельности	31	75	85
4	Ведение хозяйственной деятельности и выполнение плана финансовохозяйственной деятельности	12	72	85
5	Финансовый менеджмент	18	71	82

Диаграмма

Выполнение заданий «Блок 4. Управление финансами»



Анализ результатов выполнения заданий «Блок 5. Управление информацией»

Выполнение заданий блока 5 директорами школ составляет в среднем 76 %.

Низкий уровень сформированности управленческих компетенций по управлению ресурсами представлен у руководителей образовательных организаций 4 муниципальных образований. Особые затруднения вызвали ситуационные задачи, связанные

с проведением самообследования образовательной организации, подготовкой и представлением публичного отчета руководителя, реализацией управленческой функции, с организацией работы с персональными данными, применением знаний нормативно-правовых документов.

Средний уровень сформированности управленческих компетенций по управлению персоналом представлен у руководителей образовательных организаций 21 муниципальной территория. Наиболее успешно данная группа руководителей справились с заданиями, в которых требовалось применить знания законодательства о работе с сайтом образовательной организации и специфика работы со средствами массовой информации.

Особые затруднения вызвали ситуационные задачи, связанные с проведением самообследования образовательной организации, подготовкой и представлением публичного отчета руководителя.

Высокий уровень сформированности управленческих компетенций по управлению персоналом представлен у руководителей образовательных организаций 52 муниципальных территорий: Артинский ГО, Ачитский ГО, ГО Богданович, Верхнесалдинский ГО, Гаринский ГО, Ирбитское МО, Каменский ГО, МО Красноуфимский округ, Невьянский ГО, Нижнетуринский ГО, Новолялинский ГО, Горноуральский ГО, Пышминский ГО, ГО Ревда, Режевской ГО, СлободоТуринский МОУО, Тугулымский ГО, Туринский ГО, Арамилский ГО, Асбестовский ГО, Березовский ГО, ГО Верхний Тагил, ГО Верхняя Тура, Волчанский ГО, ГО Заречный, МО г. Ирбит, УО г. Каменск-Уральский, ГО Карпинск, Качканарский ГО, Кировградский ГО, ГО Красноуральск, Кушвинский ГО, ГО Нижняя Салда, Город Нижний Тагил, Новоуральский ГО, ГО г. Полевской, ГО Североуральск, ГО Среднеуральск, ГО Сухой Лог, Махневское МО, ГО ВерхНейвинский, Малышевский ГО, ГО Рефтинский, ГО Пелым, ГО ЗАТО Свободный, ГО Староуткинск, МО п.Уральский,

г.Екатеринбург Верх-Исетский район, г.Екатеринбург Ленинский район, г.Екатеринбург Железнодорожный район,
г.Екатеринбург Орджоникидзевский район, г.Екатеринбург Кировский район.

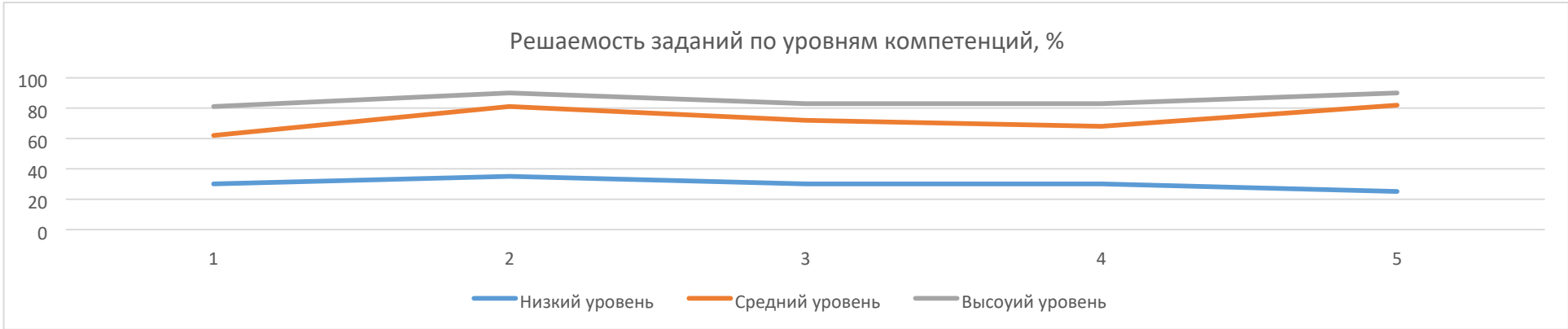
Затруднения вызвали ситуационные задачи, вызвали ситуационные задачи, связанные с реализацией управленческих функций в соответствии с установленными законодательством требованиями.

Таблица

Решаемость заданий «Блок 5. Управление информацией»

	Проверяемый элемент	Решаемость, %		
		Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
1	Реализация управленческих функций в соответствии с установленными законодательством требованиями	30	62	81
2	Знание и применение законодательства о работе с сайтом образовательной организации и специфика работы со средствами массовой информации	35	81	90
3	Работа с персональными данными субъектов образовательных отношений	30	72	83
4	Формирование и развитие положительного имиджа образовательной организации	30	68	83
5	Проведение самообследования образовательной организации, подготовка и представление публичного отчета руководителя	25	80	90

Выполнение заданий «Блок 5. Управление информацией»



По итогам проведенного мониторинга профессиональной компетентности руководителей образовательных организаций можно сформулировать следующие выводы и рекомендации:

1. Руководители общеобразовательных организаций Свердловской области в основном обладают необходимыми компетенциями по управлению имеющимися ресурсами (кадровыми, информационно-методическими, финансовыми, материальными), однако испытывают определённые затруднения в оптимальной организации внутреннего образовательного пространства образовательной организации, направленной на достижение необходимого уровня качества образования.

2. В условиях реализации федеральных государственных образовательных стандартов руководители общеобразовательных организаций демонстрируют профессиональные управленческие дефициты в анализе существующей образовательной среды для определения стратегии и программы развития образовательной организации.

3. Наибольшие затруднения руководители образовательных организаций испытывают по оценке результатов деятельности с точки зрения их объективности и соответствия внешней (независимой) экспертизе, управление результатов преимущественно подменяется статистическим описанием.

4. В целях повышения эффективности руководителей общеобразовательных организаций рекомендуется обеспечить реализацию мер по:

- разработке и актуализации программ повышения квалификации, в содержании которых необходимо отразить современные тенденции в управлении образовательными организациями;

- использованию всех возможных форм (наставничество, стажировка, диссеминация и др.) распространения положительных практик по управлению ресурсами, процессом и результатами;

- разработке методических рекомендаций для руководителей образовательных организаций по различным аспектам управленческой деятельности.

III. ДИАГНОСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

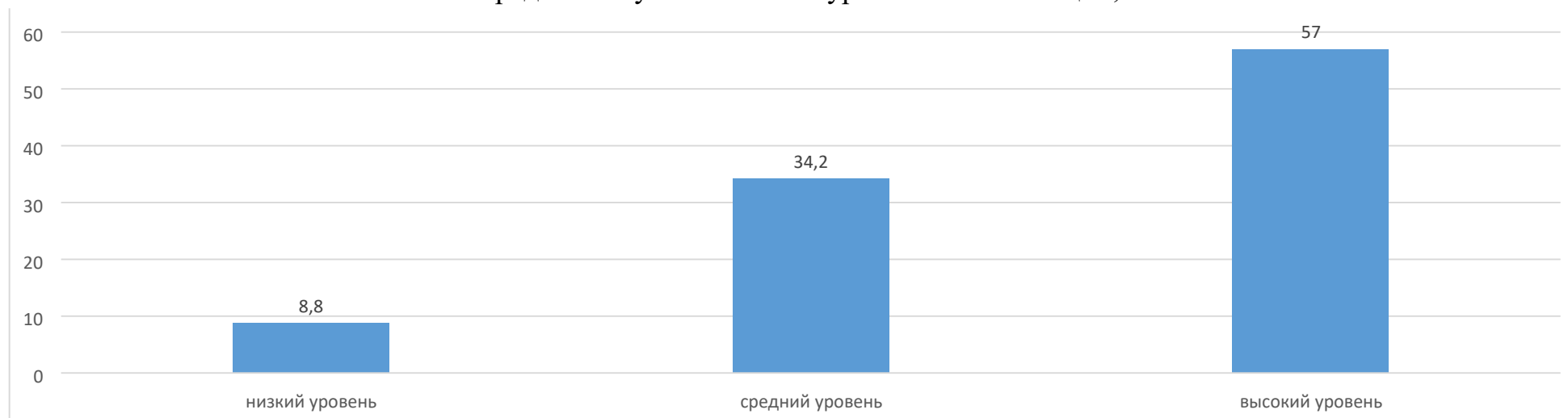
1. Оценка компетенций руководителей дошкольных образовательных организаций Общее

количество руководителей – 1136.

Средний балл по результатам тестирования составил 19, что соответствует среднему уровню компетентности.

Диаграмма

Распределение участников по уровням компетенций, %



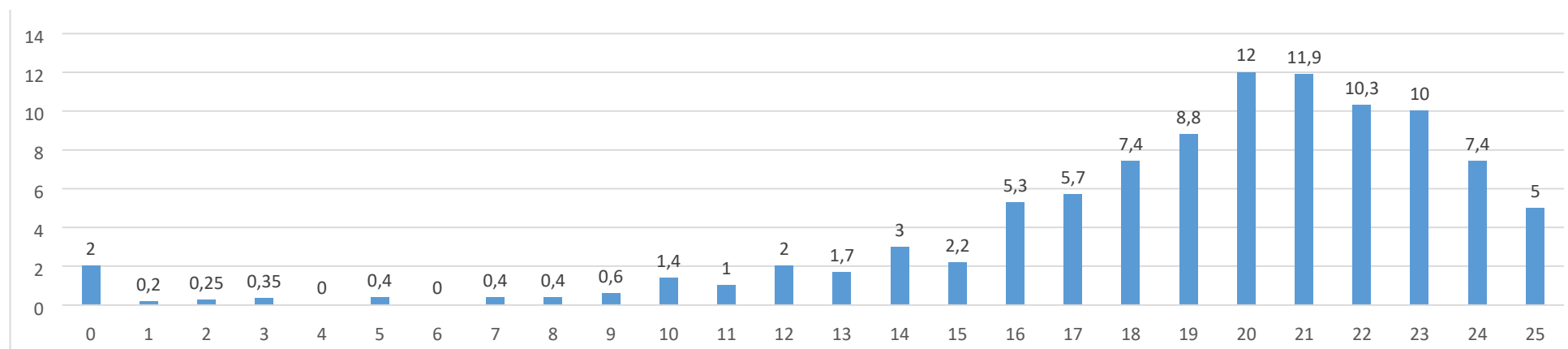
Основные результаты диагностики руководителей дошкольных образовательных организаций

	Количество участников, чел.	В % к общему количеству участников диагностики
Участников, набравших 0 баллов	22	2,0
Участников, набравших 1–12 баллов	78	6,8
Участников, набравших 13–19 баллов	389	34,2
Участников, набравших 20–24 баллов	589	52
В том числе участников, получивших 25 баллов	58	5

На диаграмме представлено распределение первичных баллов по результатам диагностики руководителей дошкольных образовательных организаций. Смещение в правую сторону свидетельствует о высоких результатах в целом.

Диаграмма

Распределение участников диагностики по первичным баллам, %



Анализ результатов выполнения заданий «Блок 1. Управление персоналом»

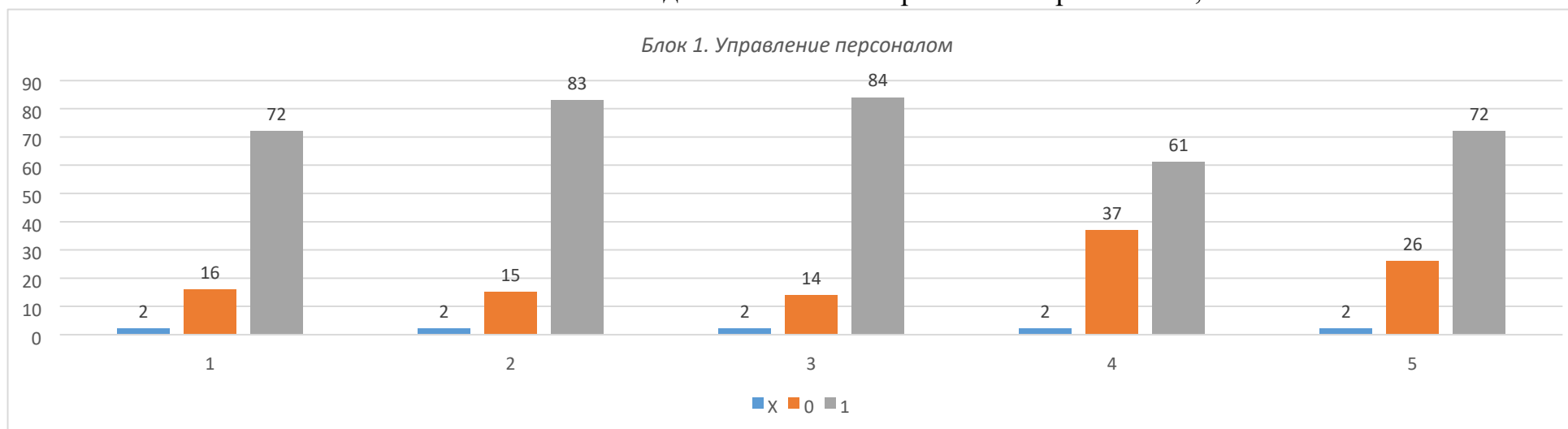
Выполнение заданий блока 1 директорами школ составляет в среднем 76 %.

Таблица

Решаемость заданий «Блок 1. Управление персоналом»

	Проверяемый элемент	Доля руководителей, выполнивших задание, %					
		Всего	из них				
			1 кластер	2 кластер	3 кластер	4 кластер	5 кластер
1	Правовое регулирование трудовых отношений	73	30	23	12	6	2
2	Обеспечение социальных гарантий работникам образовательных организаций	83	39	27	10	5	2
3	Аттестация и повышение квалификации работников образовательных организаций	84	32	21	16	10	5
4	Формирование кадровой политики и системы управления кадровыми ресурсами	61	24	15	11	5	6
5	Управление развитием и мотивация работников образовательных организаций	72	26	20	13	9	4

Выполнение заданий «Блок 1. Управление персоналом», %



Директора дошкольных образовательных организаций с заданиями 2 и 3, связанными с проблемами обеспечения социальных гарантий работникам образовательных организаций и проведением аттестации, и повышением квалификации работников образовательных организаций соответственно, справились наиболее успешно. При этом у многих затруднения возникли при решении ситуационной задачи, связанной с вопросами формирования кадровой политики и системы управления кадровыми ресурсами.

Анализ результатов выполнения заданий «Блок 2. Управление результатами»

Выполнение заданий блока 2 директорами дошкольных образовательных организаций составляет в среднем 75 %.

Решаемость заданий «Блок 2. Управление результатами»

	Проверяемый элемент	Доля руководителей, выполнивших задание, %					
		Всего	Из них				
			1 кластер	2 кластер	3 кластер	4 кластер	5 кластер
1	Управление внутренней системой оценки качества образования	77	30	22	15	8	2
2	Управление образовательным результатом	73	34	21	10	4	4
3	Управление развитием образовательной организации	64	26	26	10	2	0
4	Реализация управленческих функций в деятельности руководителя образовательной организации	70	28	21	11	5	6
5	Принятие управленческих решений на уровне образовательной организации	85	37	25	16	4	3

Диаграмма

Выполнение заданий «Блок 2. Управление результатами», %



Руководители дошкольных образовательных организаций с заданием 5, связанным с проблемами принятия управленческих решений на уровне образовательной организации справились наиболее успешно. Несколько сложнее для них оказалось задание 1, в котором необходимо было принять решение о развитии внутренней системой оценки качества образования. При этом у многих затруднения возникли и при решении ситуационной задачи 3, направленной на решение вопросов управления развитием образовательной организации.

Анализ результатов выполнения заданий «Блок 3. Управление образовательным процессом»

Выполнение заданий блока 3 руководителями дошкольных образовательных организаций составляет в среднем 78 %.

Таблица

Решаемость заданий «Блок 3. Управление образовательным процессом»

	Проверяемый элемент	Доля руководителей, выполнивших задание, %					
		Всего	Из них				
			1 кластер	2 кластер	3 кластер	4 кластер	5 кластер
1	Организация образовательного процесса	87	40	21	16	6	4
2	Обеспечение системы безопасности в образовательной организации.	67	27	19	14	3	4
3	Психологическая безопасность в образовательной организации	73	33	26	10	0	3
4	Нормативно-правовые основания внедрения форм государственно-общественного управления образованием. организации	82	36	30	12	2	2
5	Управление образовательным процессом на основе нормативных требований	72	29	24	11	4	4

Выполнение заданий «Блок 3. Управление образовательным процессом», %



Руководители дошкольных образовательных организаций наиболее успешно справились с заданием 1, ситуационные задачи которого проверяли умения руководителей организовывать образовательный процесс. Наибольшие затруднения возникли при решении ситуационной задачи 2, связанной с обеспечением системы безопасности в образовательной организации.

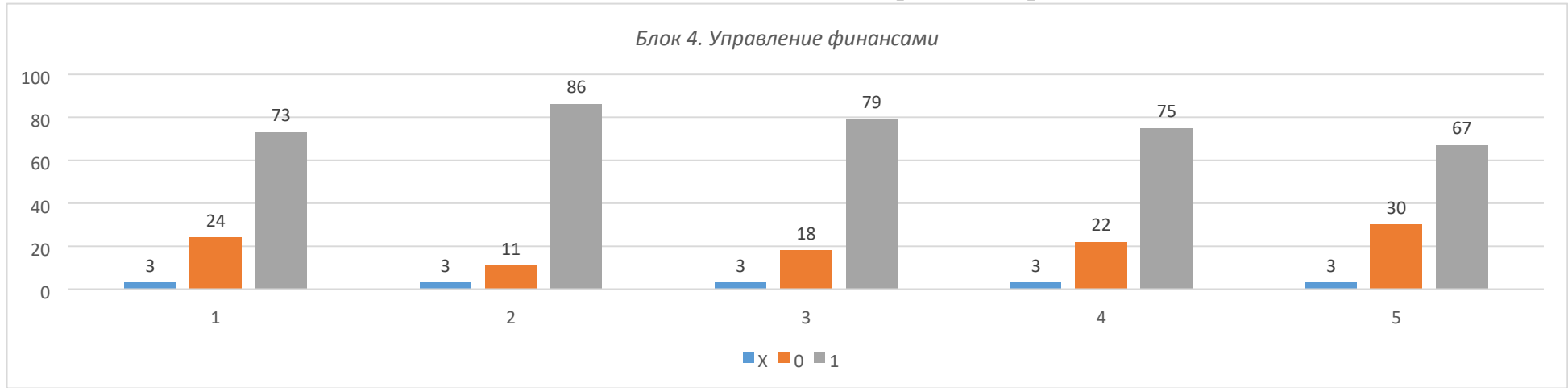
Анализ результатов выполнения заданий «Блок 4. Управление финансами»

Выполнение заданий блока 4 руководителями дошкольных образовательных организаций составляет в среднем 78 %.

Решаемость заданий «Блок 4. Управление финансами»

	Проверяемый элемент	Доля руководителей, выполнивших задание, %					
		Всего	Из них				
			1 кластер	2 кластер	3 кластер	4 кластер	5 кластер
1	Финансовое обеспечение образовательной организации на реализацию государственного (муниципального) задания	73	24	26	9	8	6
2	Оплата труда. Возмещение (компенсация) затрат работников образовательной организации	86	29	28	19	8	2
3	Выполнение государственного (муниципального) задания образовательной организации, осуществление закупочной деятельности	79	31	24	16	4	4
4	Ведение хозяйственной деятельности и выполнение плана финансово-хозяйственной деятельности	75	27	21	14	7	6
5	Финансовый менеджмент	67	24	19	12	4	8

Выполнение заданий «Блок 4. Управление финансами», %



Наиболее успешно испытуемые справились с заданием 2, в котором предлагалось решить ситуационные задачи, связанные с оплатой труда работников образовательных организаций. Наибольшие затруднения возникли при решении задачи, связанной с управлением финансами

Анализ результатов выполнения заданий «Блок 5. Управление информацией»

Выполнение заданий блока 5 руководителями дошкольных образовательных организаций составляет в среднем 81 %.

Решаемость заданий «Блок 5. Управление информацией»

	Проверяемый элемент	Доля руководителей, выполнивших задание, %					
		всего	Из них				
			1 кластер	2 кластер	3 кластер	4 кластер	5 кластер
1	Реализация управленческих функций в соответствии с установленными законодательством требованиями	70	26	21	13	6	4
2	Знание и применение законодательства о работе с сайтом образовательной организации и специфика работы со средствами массовой информации	87,5	37	20	15,5	8	7
3	Работа с персональными данными субъектов образовательных отношений	77,5	29	24	14	6	4,5
4	Формирование и развитие положительного имиджа образовательной организации	76,5	24	26	13	7,5	6
5	Проведение самообследования образовательной организации, подготовка и представление публичного отчета руководителя	87	39	20	21	5	2

Диаграмма

Выполнение заданий «Блок 5. Управление информацией», %

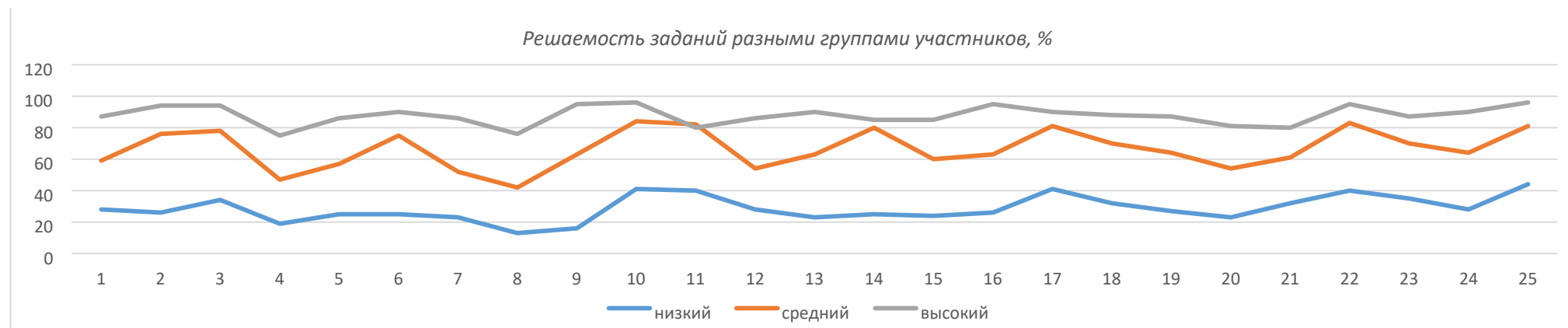


Руководители наиболее успешно справились с заданиями 2 и 5, проверяющие умения применять положения законодательства о работе с сайтом образовательной организации и организовывать работу со СМИ, и проводить самообследования образовательной организации и готовить публичный доклад. Наибольшие затруднения возникли при решении задачи 1, направленной на реализацию управленческих функций в соответствии с установленными законодательством требованиями.

На основании анализа результатов руководителей образовательных организаций, можно выделить три группы муниципальных образований: (1) руководители образовательных организаций представили низкий уровень развития управленческих компетенций – от 0 до 60 %; (2) руководители образовательных организаций представили средний уровень развития управленческих компетенций – от 61 до 80 %; (3) руководители образовательных организаций представили высокий уровень развития управленческих компетенций – от 81 до 100 %.

Диаграмма

Результаты выполнения заданий разными группами участников, %



Анализ выполнения заданий показывает, что у участников тестирования, отнесенных к группе 1 (низкий уровень), на недостаточном уровне сформированы необходимые компетенции для выполнения профессиональных обязанностей. Качество решения всех предложенных ситуационных заданий не превышает 50 %-ый рубеж. Можно сделать вывод, что руководители, отнесенные к данной группе, поверхностно владеют знаниями нормативных правовых актов, чаще всего принимают интуитивные решения, и, естественно, не предвидят риски и последствия принимаемых решений.

Анализ выполнения заданий участниками тестирования, отнесенных к группе 2 (средний уровень), показывает, что задание 4 (формирование кадровой политики и системы управления кадровыми ресурсами), задание 8 (управление развитием образовательной организации), задание 12 (обеспечение системы безопасности в образовательной организации), задание 20 (финансовый менеджмент) вызвали наибольшие трудности, их решаемость не превышает 60 %-ый рубеж.

При этом задание 10 (Принятие управленческих решений на уровне образовательной организации), задание 11 (Организация образовательного процесса), задание 14 (Нормативно-правовые основания внедрения форм государственнообщественного управления образованием организации), и задание 21 (Реализация управленческих функций в соответствии с установленными законодательством требованиями) выполнены участниками группы 2 на высоком уровне.

Таким образом, участники группы 2 знают и используют нормативные правовые акты для принятия управленческих решений в различных ситуациях управления кадрами, ресурсами, процессами, результатами и информацией. Но при этом не всегда видит риски принятых решений.

Участники диагностической работы, отнесенные к группе 3 (высокий уровень) превысили 80 %-ый рубеж. При решении ситуационных задач они доказали, что знают и умело используют нормативные правовые акты для принятия управленческих

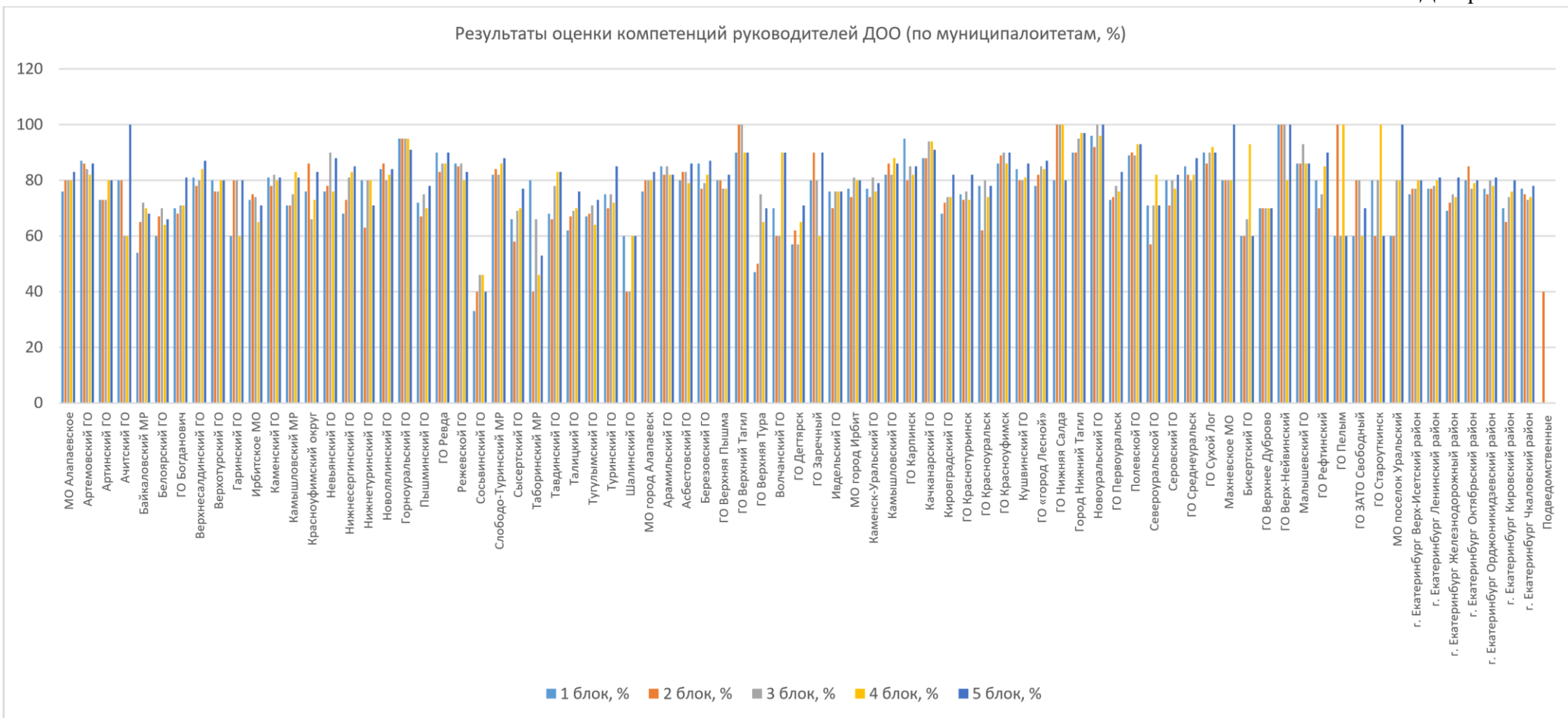
решений в стандартных и нестандартных ситуациях управления кадрами, ресурсами, процессами, результатами и информацией, видят риски принятия решений и умеют нести за них ответственность.

Статистика выполнения диагностической работы в целом и отдельных заданий позволяет выявить основные проблемы, связанные с управленческой деятельностью руководителей образовательных организаций.

У большинства руководителей образовательных организаций возникают проблемы при применении на практике нормативных правовых актов в сфере трудовых отношений (задание 1), при формировании кадровой политики и управлении персоналом образовательной организации (задание 4), при разработке стратегии развития образовательной организации и при решении задач планирования (задание 8), а также использовании в практической деятельности знаний финансового менеджмента (задание 20) и формировании и развитии положительного имиджа образовательной организации (задание 24).

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ВЫПОЛНЕНИЯ ДИАГНОСТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯМИ ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИИ ПО МУНИЦИПАЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЯМ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Диаграмма



Высокий уровень управленческих компетенций представили руководители дошкольных образовательных организаций 27 муниципальных образований: Артемовский городской округ, Верхнесалдинский городской округ, Невьянский городской округ, Новолялинский городской округ, Горноуральский городской округ, городской округ Ревда, Режевской городской округ, Слободо-Туринский муниципальный район, Арамилский городской округ, Асбестовский городской округ, Березовский городской округ, городской округ Верхний Тагил, Камышловский городской округ, городской округ Карпинск, Качканарский городской округ, городской округ Красноуфимск, Кушвинский городской округ, городской округ «город Лесной», городской округ Нижняя Салда, город Нижний Тагил, Новоуральский городской округ, Полевской городской округ, городской округ Среднеуральск, городской округ Сухой Лог, Махневское муниципальное образование, городской округ Верх-Нейвинский, Малышевский городской округ.

Анализ результатов выполнения заданий «Блок 1. Управление персоналом»

Выполнение заданий блока 1 руководителями дошкольных образовательных организаций составляет в среднем 75 %.

Низкий уровень сформированности управленческих компетенций по управлению персоналом представлен у руководителей дошкольных образовательных организаций 12 муниципальных образований. Особые затруднения вызвали ситуационные задачи, требующие решения проблем, связанных с формированием кадровой политики и системы управления кадровыми ресурсами, с управлением развитием и мотивацией работников образовательных организаций. На недостаточном уровне представлены знания основ правового регулирования трудовых отношений.

Средний уровень сформированности управленческих компетенций по управлению персоналом представлен у руководителей дошкольных образовательных организаций более чем 40 муниципальных территорий. Наиболее успешно данная группа руководителей справились с заданием, в котором требовалось решить ситуационную задачу, связанную с вопросами аттестации и повышения квалификации работников образовательных организаций, а также на высоком уровне решена задача, направленная на выявление уровня компетенций по обеспечению социальных гарантий работникам образовательных организаций.

Особые затруднения вызвали ситуационные задачи, моделирующие процессы формирования кадровой политики и системы управления кадровыми ресурсами, с которыми справились лишь 61 процент руководителей.

Высокий уровень сформированности управленческих компетенций по управлению персоналом представлен у руководителей дошкольных образовательных организаций следующих муниципальных территорий: Артемовский городской округ, Верхнесалдинский городской округ, Каменский городской округ, Новолялинский городской округ, Горноуральский городской округ, городской округ Ревда, Режевской городской округ, Слободо-Туринский муниципальный район, Арамилский городской округ, Березовский городской округ, городской округ Верхний Тагил, Камышловский городской округ, городской округ Карпинск, Качканарский городской округ, городской округ Красноуфимск, Кушвинский городской округ, город Нижний Тагил, Новоуральский городской округ, Полевской городской округ, городской округ Среднеуральск, городской округ Сухой Лог, городской округ Верх-Нейвинский, Малышевский городской округ.

Затруднения у руководителей дошкольных образовательных организаций вызвали ситуационные задачи, связанные с формированием кадровой политики и системы управления кадровыми ресурсами.

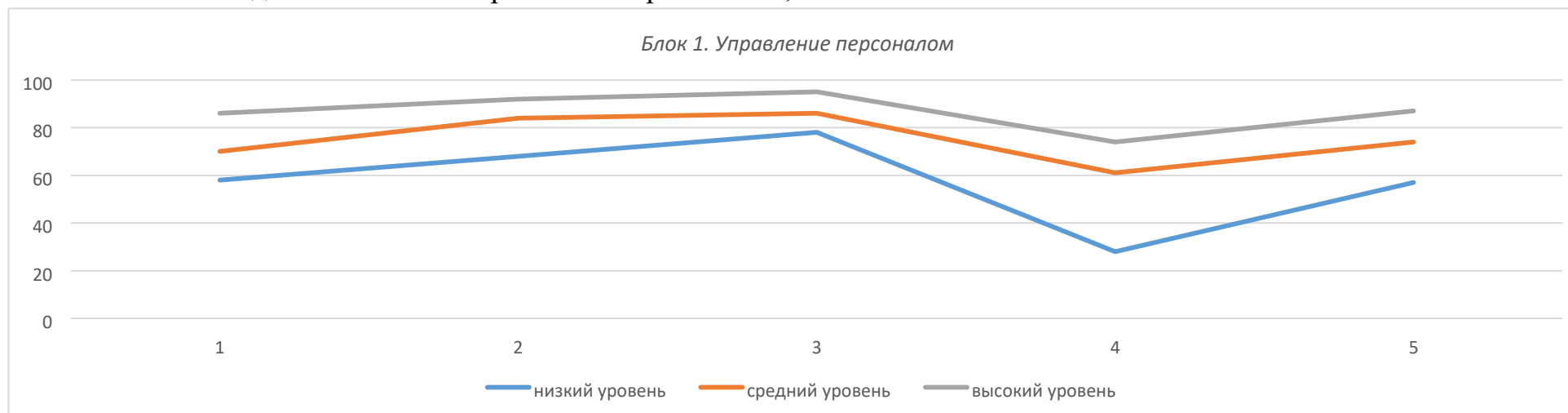
Таблица

Решаемость заданий «Блок 1. Управление персоналом»

	Проверяемый элемент	Решаемость, %		
		Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
1	Правовое регулирование трудовых отношений	58	70	86
2	Обеспечение социальных гарантий работникам образовательных организаций	68	84	92
3	Аттестация и повышение квалификации работников образовательных организаций	78	86	95
4	Формирование кадровой политики и системы управления кадровыми ресурсами	28	61	74
5	Управление развитием и мотивация работников образовательных организаций	57	74	87

Диаграмма

Выполнение заданий «Блок 1. Управление персоналом», %



Анализ результатов выполнения заданий «Блок 2. Управление результатами»

Выполнение заданий блока 2 руководителями дошкольных образовательных организаций составляет в среднем 75 %.

Низкий уровень сформированности управленческих компетенций по управлению результатами представлен у руководителей образовательных организаций более 10 муниципальных образований.

Особые затруднения вызвали ситуационные задачи, содержащие вопросы управления развитием образовательной организацией и реализацией управленческих функций руководителей образовательной организации. На хорошем уровне были решены задачи, связанные с реализацией внутренней системы оценки качества образования и с принятием управленческих решений на уровне образовательной организации.

Средний уровень сформированности управленческих компетенций по управлению результатами представлен у руководителей образовательных организаций более 40 муниципальных территорий.

Данная группа руководителей на высоком уровне справилась с заданием, в котором требовалось решить ситуационную задачу и принять управленческое решение. Особые затруднения вызвали ситуационные задачи, моделирующие ситуации управления развитием образовательной организацией.

Высокий уровень сформированности управленческих компетенций по управлению результатом представлен у руководителей образовательных организаций следующих муниципальных территорий: Артемовский городской округ, Красноуфимский округ, Новолялинский городской округ, Горноуральский городской округ, городской округ Ревда, Режевской городской округ, Слободо-Туринский муниципальный район, Арамилский городской округ, Асбестовский городской округ, городской округ Верхний Тагил, городской округ Заречный, Камышловский городской округ,

Качканарский городской округ, городской округ Красноуфимск, городской округ «город Лесной», городской округ Нижняя Салда, город Нижний Тагил, Новоуральский городской округ, Полевской городской округ, городской округ Среднеуральск, городской округ Сухой Лог, городской округ Верх-Нейвинский, Малышевский городской округ, городской округ Пелым, г. Екатеринбург Октябрьский район.

Наилучший результат при выполнении заданий данного блока «Управление результатами» представлен при выполнении задания, в котором было предложено руководителя дошкольных образовательных организаций принять управленческое решение на уровне образовательной организации. Наибольшие затруднения вызвали ситуации, связанные с управлением развитием образовательной организации, которые были решены испытуемыми на среднем уровне.

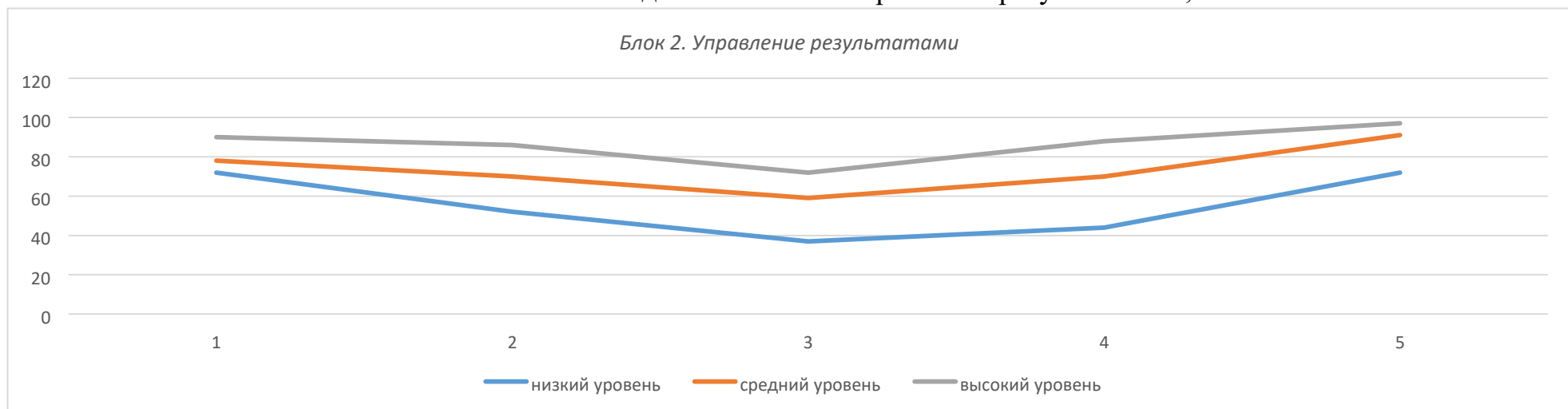
Таблица

Решаемость заданий «Блок 2. Управление результатами»

	Проверяемый элемент	Решаемость, %		
		Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
1	Управление внутренней системой оценки качества образования	72	78	90
2	Управление образовательным результатом	52	70	86
3	Управление развитием образовательной организации	37	59	72
4	Реализация управленческих функций в деятельности руководителя образовательной организации	44	70	88
5	Принятие управленческих решений на уровне образовательной организации	72	91	97

Диаграмма

Выполнение заданий «Блок 2. Управление результатами», %



Анализ результатов выполнения заданий «Блок 3. Управление образовательным процессом»

Выполнение заданий блока 3 руководителями дошкольных образовательных организаций составляет в среднем 77 %.

Низкий уровень сформированности управленческих компетенций по управлению ресурсами представлен у руководителей образовательных организаций 7 муниципальных образований.

Особые затруднения вызвали ситуационные задачи, связанные с обеспечением психологической безопасности обучающихся и необходимостью принятия управленческого решения на основе требований нормативных актов. Высокий результат руководители, входящие в данную группу, представили решая задачу по организации образовательного процесса.

Средний уровень сформированности управленческих компетенций по управлению персоналом представлен у руководителей образовательных организаций более 40 муниципальных территорий.

Наиболее успешно данная группа руководителей справились с заданиями, в которых требовалось представить знания по обеспечению организации образовательного процесса и нормативно-правовых оснований внедрения государственнообщественного управления образованием.

Затруднения у участников данной группы руководителей вызвали ситуационные задачи, связанные с обеспечением системы безопасности в образовательной организации и с знанием современных нормативных требований к управлению образовательных процессом. Таким образом, можно предполагать, что руководители дошкольных образовательных организаций принимают решения по организации образовательного процесса, руководствуясь, в первую очередь, опытом работы, и не соотносят свои решения с требованиями нормативной правовой базы.

Высокий уровень сформированности управленческих компетенций по управлению персоналом представлен у руководителей образовательных организаций следующих муниципальных территорий: Артемовский городской округ, Каменский городской округ, Невьянский городской округ, Нижнесергинский городской округ, Горноуральский городской округ, городской округ Ревда, Режевской городской округ, Слободо-Туринский муниципальный район, Арамилский городской округ, Асбестовский городской округ, городской округ Верхний Тагил, муниципальное образование город Ирбит, Каменск-Уральский городской округ, Камышловский городской округ, городской округ Карпинск, Качканарский городской округ, городской округ Красноуфимск, городской округ «город Лесной», городской округ Нижняя Салда, город Нижний

Тагил, Новоуральский городской округ, Полевской городской округ, городской округ Сухой Лог, городской округ ВерхНейвинский, Малышевский городской округ.

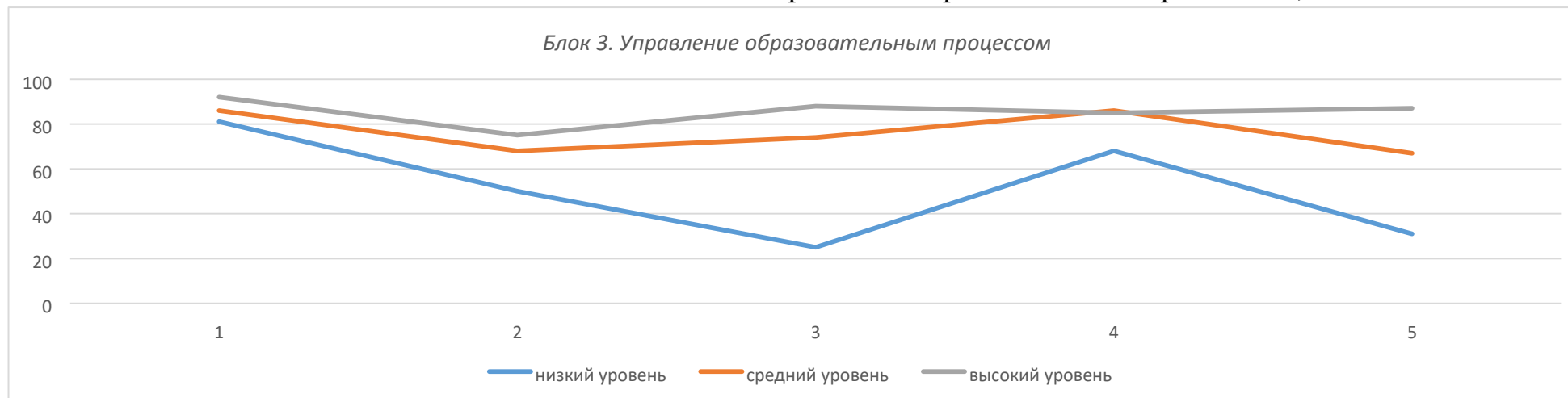
Затруднения вызвали ситуационные задачи, вызвали ситуационные задачи, связанные с обеспечением системы безопасности в образовательной организации.

Таблица

Решаемость заданий «Блок 3. Управление образовательным процессом»

	Проверяемый элемент	Решаемость, %		
		Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
1	Организация образовательного процесса	81	86	92
2	Обеспечение системы безопасности в образовательной организации.	50	68	75
3	Психологическая безопасность в образовательной организации	25	74	88
4	Нормативно-правовые основания внедрения форм государственнообщественного управления образованием. организации	68	86	85
5	Управление образовательным процессом на основе нормативных требований	31	67	87

Выполнение заданий «Блок 3. Управление образовательным процессом», %



Анализ результатов выполнения заданий «Блок 4. Управление финансами»

Выполнение заданий блока 4 руководителями дошкольных образовательных организаций составляет в среднем 78 %.

Низкий уровень сформированности управленческих компетенций по управлению ресурсами представлен у руководителей образовательных организаций 7 муниципальных образований. Процент выполнения заданий, направленных на оценку знаний по управлению финансами не превышает 60 процентов. Наиболее сложными оказались задачи, связанные с применением знаний финансового менеджмента и выполнением муниципального задания.

Средний уровень сформированности управленческих компетенций по управлению персоналом представлен у руководителей образовательных организаций почти 50 муниципальных территорий.

На высоком уровне руководителями дошкольных образовательных организаций данной группы участников решены задачи, связанные с вопросами оплаты труда работников и возмещением затрат.

Особые затруднения вызвали ситуационные задачи, связанные с применением знаний финансового менеджмента в практической деятельности.

Высокий уровень сформированности управленческих компетенций по управлению персоналом представлен у руководителей образовательных организаций 36 муниципальных территорий: Артемовский городской округ, Верхнесалдинский городской округ, Камышловский муниципальный район, Нижнесергинский городской округ, Новолялинский городской округ, Горноуральский городской округ, городской округ Ревда, Слободо-Туринский муниципальный район, Тавдинский городской округ, Арамилский городской округ, Березовский городской округ, городской округ Верхний Тагил, Волчанский городской округ, Камышловский городской округ, городской округ Карпинск, Качканарский городской округ, городской округ Красноуфимск, Кушвинский городской округ, городской округ «город Лесной», городской округ Нижняя Салда, город Нижний Тагил, Новоуральский городской округ, Полевской городской округ, Североуральской городской округ, городской округ Среднеуральск, городской округ Сухой Лог, Бисертский городской округ, Малышевский городской округ, городской округ Рефтинский, городской округ Пелым, городской округ Староуткинск.

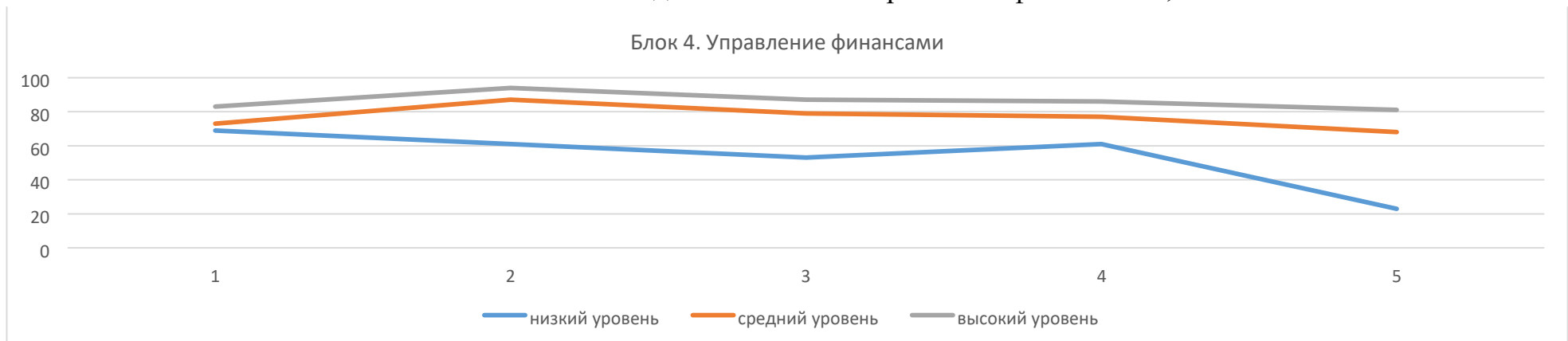
Все предложенные задания участниками данной группы результатов были выполнены на высоком уровне. Наиболее успешно решили задание, связанное с вопросами оплаты труда и возмещением (компенсацией) затрат работникам образовательных организаций.

Решаемость заданий «Блок 4. Управление финансами»

	Проверяемый элемент	Решаемость, %		
		Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
1	Финансовое обеспечение образовательной организации на реализацию государственного (муниципального) задания	69	73	82
2	Оплата труда. Возмещение (компенсация) затрат работников образовательной организации	61	87	94
3	Выполнение государственного (муниципального) задания образовательной организации, осуществление закупочной деятельности	53	79	87
4	Ведение хозяйственной деятельности и выполнение плана финансово-хозяйственной деятельности	61	77	86
5	Финансовый менеджмент	23	68	81

Диаграмма

Выполнение заданий «Блок 4. Управление финансами», %



Анализ результатов выполнения заданий «Блок 5. Управление информацией»

Выполнение заданий блока 5 руководителями дошкольных образовательных организаций составляет в среднем 81 %.

Низкий уровень сформированности управленческих компетенций по управлению ресурсами представлен у руководителей образовательных организаций 7 муниципальных образований.

Участниками данной группы на высоком уровне решена ситуационная задача, связанная с проведением самообследования образовательной организации, подготовкой и представлением публичного отчета, на хорошем уровне представлены знания организации работы с персональными данными субъектов образовательных отношений.

Решение остальных задач вызвали затруднения у половины руководителей, включенных в данную группу.

Средний уровень сформированности управленческих компетенций по управлению персоналом представлен у руководителей образовательных организаций 25 муниципальных территорий.

На высоком уровне данная группа руководителей справились с заданиями, в которых требовалось применить знания законодательства о работе с сайтом образовательной организации и специфике работы со средствами массовой информации, с проведением самообследования образовательной организации, подготовкой и представлением публичного отчета руководителя.

Особые затруднения вызвали ситуационные задачи, связанные с реализацией управленческих функций в соответствии с требованиями законодательства.

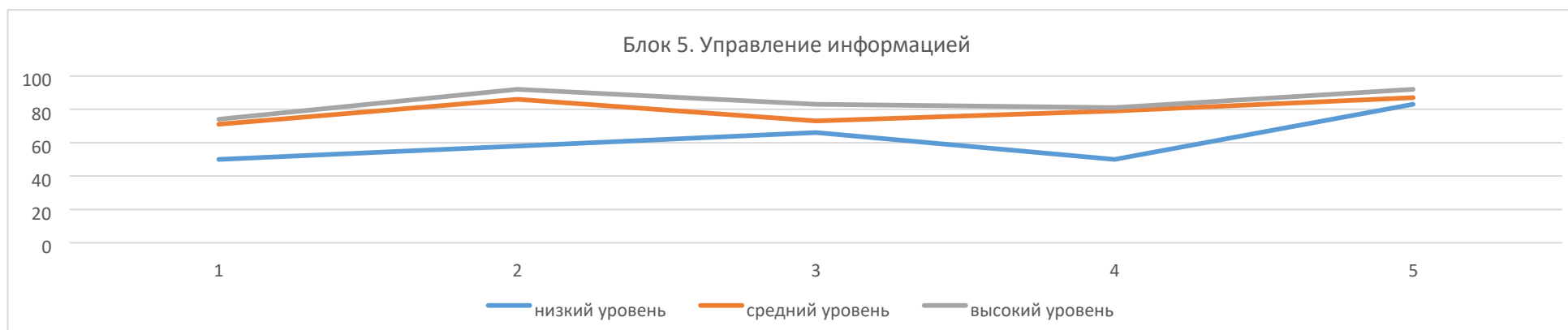
Высокий уровень сформированности управленческих компетенций по управлению персоналом представлен у руководителей образовательных организаций муниципальных территорий: муниципальное образование Алапаевское, Артемовский городской округ, Ачитский городской округ, городской округ Богданович, Верхнесалдинский городской округ, Каменский городской округ, Камышловский муниципальные район, Красноуфимский округ, Невьянский городской округ, Нижнесергинский городской округ, Новолялинский городской округ, Горноуральский городской округ, городской округ Ревда, Режевской городской округ, Слободо-Туринский муниципальный район, Тавдинский городской округ, Туринский городской округ, муниципальное образование город Алапаевск, Арамилский городской округ, Асбестовский городской округ, Березовский городской округ, городской округ Верхняя Пышма, городской округ Верхний Тагил, Волчанский городской округ, городской округ Заречный, Камышловский городской округ, городской округ Карпинск, Качканарский городской округ, Кировградский городской округ, городской округ Краснотурьинск, городской округ Красноуфимск, Кушвинский городской округ, городской округ «город Лесной», город Нижний Тагил, Новоуральский городской округ, городской округ Первоуральск, Полевской городской округ, Серовский городской округ, городской округ Среднеуральск, городской округ Сухой Лог, Махневское муниципальное образование, городской округ Верх-Нейвинский, Малышевский городской округ, городской округ Рефтинский, муниципальное образование «поселок Уральский», г. Екатеринбург Ленинский район, г. Екатеринбург Железнодорожный район, г. Екатеринбург Орджоникидзевский район.

На среднем уровне участниками данной группы решена ситуационная задача, связанная с реализацией управленческих функций в соответствии с установленными законодательством требованиями.

Решаемость заданий «Блок 5. Управление информацией»

	Проверяемый элемент	Решаемость, %		
		Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
1	Реализация управленческих функций в соответствии с установленными законодательством требованиями	50	71	74
2	Знание и применение законодательства о работе с сайтом образовательной организации и специфика работы со средствами массовой информации	58	86	92
3	Работа с персональными данными субъектов образовательных отношений	66	73	83
4	Формирование и развитие положительного имиджа образовательной организации	50	79	81
5	Проведение самообследования образовательной организации, подготовка и представление публичного отчета руководителя	83	87	92

Диаграмма Выполнение заданий «Блок 5. Управление информацией», %



По итогам проведенного мониторинга профессиональной компетентности руководителей образовательных организаций можно сформулировать следующие выводы и рекомендации:

1. Руководители дошкольных образовательных организаций Свердловской области в основном обладают необходимыми компетенциями по управлению имеющимися ресурсами (кадровыми, информационно-методическими, финансовыми, материальными), однако испытывают определённые затруднения при формировании кадровой политики и системы управления кадровыми ресурсами.

2. В условиях реализации федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного образования руководители демонстрируют профессиональные управленческие дефициты в вопросах управления развитием образовательной организации, в частности, при анализе существующей образовательной среды, при выборе стратегии и разработке программы развития организации, при управлении проектами.

3. Недостаток знаний требований законодательства и нормативно-правовой базы оказывает существенное влияние на управление образовательным процессом. Так, были выявлены проблемы, связанные с обеспечением системы безопасности в образовательных организациях.

4. В области реализации руководителями дошкольных образовательных организаций финансово-хозяйственной деятельности наибольшие проблемы вызывают недостаточное знание нормативных актов, обуславливающих выполнение муниципального задания, организации закупочной деятельности и ведения хозяйственной деятельности и выполнение плана ФХД.

5. Недостаточное знание требований законодательства в области информационного обеспечения деятельности образовательных организаций представили руководители дошкольных образовательных организаций, принявшие участие в оценке компетентности. Большинство также испытывают определенные сложности при формировании и развитии положительного имиджа организации.

6. В целях повышения эффективности деятельности руководителей дошкольных образовательных организаций рекомендуется обеспечить реализацию мер по:

- разработке и актуализации программ повышения квалификации, в содержании которых необходимо отразить современные тенденции в управлении образовательными организациями;
- использованию всех возможных форм (наставничество, стажировка, диссеминация и др.) распространения положительных практик по управлению ресурсами, процессом и результатами;
- разработке методических рекомендаций для руководителей образовательных организаций по различным аспектам управленческой деятельности.

IV. ДИАГНОСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

1. Оценка компетенций руководителей образовательных организаций дополнительного образования Общее количество руководителей – 195 человек.

Средний балл по результатам тестирования составил 18,08, что соответствует среднему уровню компетентности.

Диаграмма

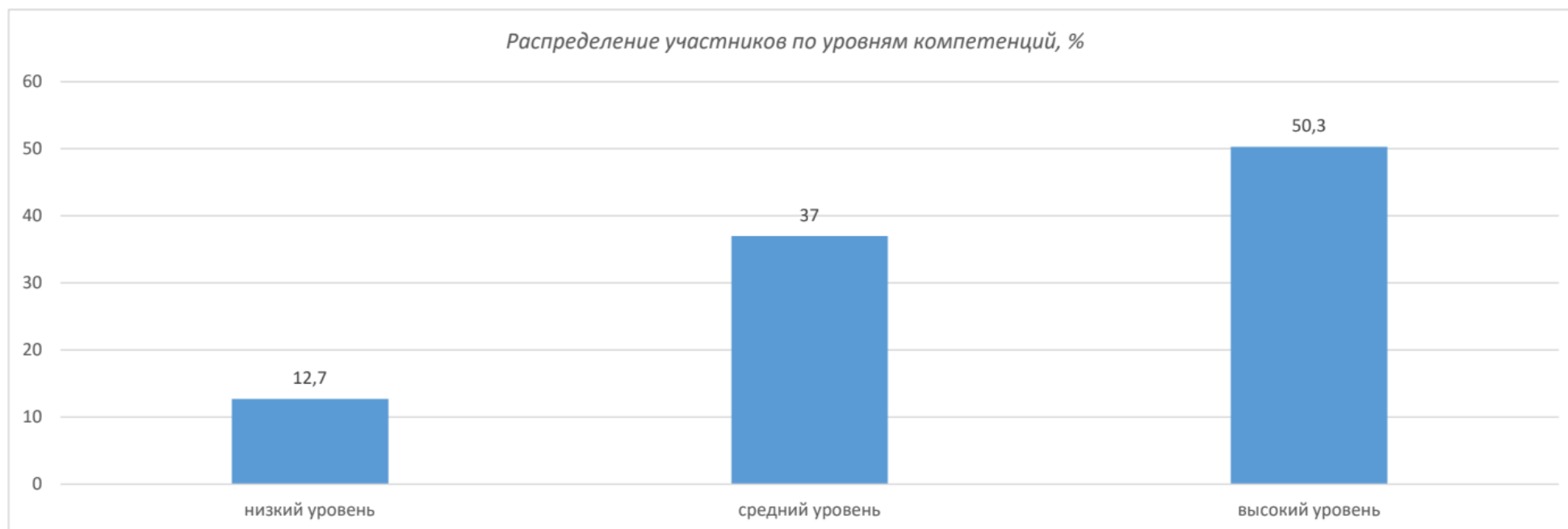


Таблица Основные результаты диагностики руководителей ОО

	Количество участников, чел.	В % к общему количеству участников диагностики
Участников, набравших 0 баллов	13	6,6
Участников, набравших 1–12 баллов	12	6,1
Участников, набравших 13–19 баллов	72	37,0
Участников, набравших 20–25 баллов	98	50,3
В том числе участников, получивших 25 баллов	13	6,6

На диаграмме представлено распределение первичных баллов по результатам диагностики руководителей образовательных организаций. Смещение в правую сторону свидетельствует о высоких результатах в целом.

Диаграмма

Распределение участников диагностики по первичным баллам



Анализ результатов выполнения заданий «Блок 1. Управление персоналом»

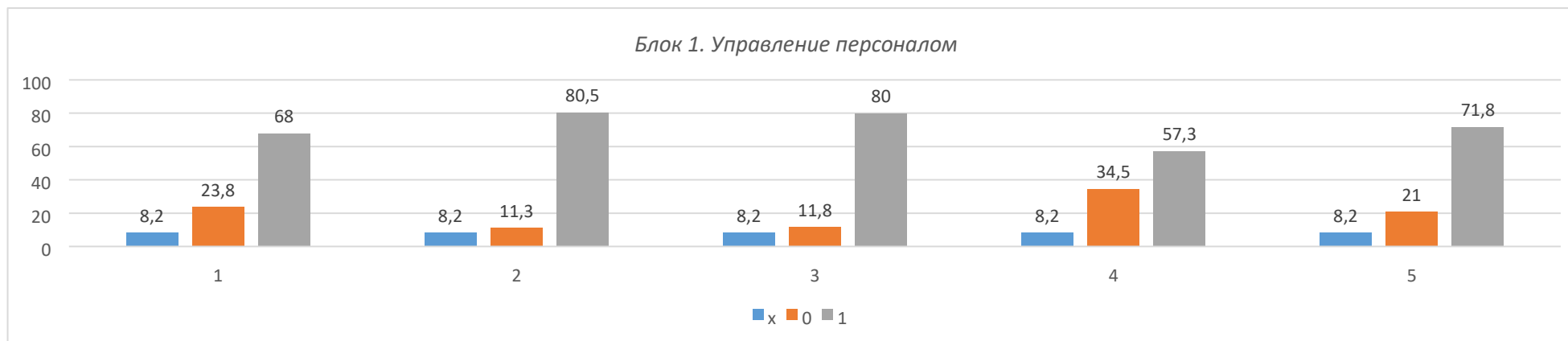
Выполнение заданий блока 1 руководителями образовательных организаций дополнительного образования составляет в среднем 83,9 %.

Таблица

Решаемость заданий «Блок 1. Управление персоналом, %»

	Проверяемый элемент	Доля руководителей, выполнивших задание, %					
		всего	Из них				
			1 кластер	2 кластер	3 кластер	4 кластер	5 кластер
1	Правовое регулирование трудовых отношений	72,8	29	14	19	9,8	1
2	Обеспечение социальных гарантий работникам образовательных организаций	87,6	37	21	20	5	4,6
3	Аттестация и повышение квалификации работников образовательных организаций	87,5	39	26	12,5	7	3
4	Формирование кадровой политики и системы управления кадровыми ресурсами	63,9	24	20	10,9	4	5
5	Управление развитием и мотивация работников образовательных организаций	77,6	26	18	21	10	2,6

Выполнение заданий «Блок 1. Управление персоналом», %.



Руководители образовательных организаций дополнительного образования с заданиями 2 и 3, связанными с проблемами обеспечения социальных гарантий работникам образовательных организаций и аттестации сотрудников и повышения их квалификации соответственно, справились наиболее успешно. При этом у 34,5 % участников диагностики затруднения возникли при решении ситуационной задачи по формированию кадровой политики и системы управления кадровыми ресурсами. Нужно отметить, что 8,2 % участников от общего числа руководителей образовательных организаций дополнительного образования не приступили к выполнению заданий первого блока. Можно предположить, что задания для них оказались сложными.

Анализ результатов выполнения заданий «Блок 2. Управление результатами»

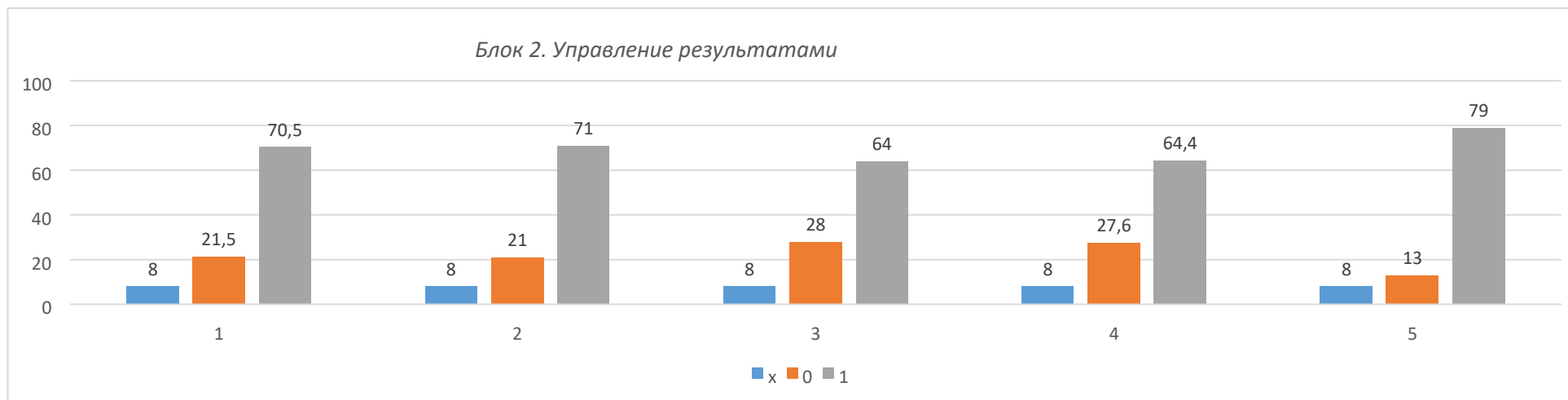
Выполнение заданий блока 2 руководителями образовательных организаций дополнительного образования составляет в среднем 75,7 %.

Таблица

Решаемость заданий «Блок 2. Управление результатами», %

	Проверяемый элемент	Доля руководителей, выполнивших задание, %					
		всего	Из них				
			1 кластер	2 кластер	3 кластер	4 кластер	5 кластер
1	Управление внутренней системой оценки качества образования	75,9	32	28	8	3,9	4
2	Управление образовательным результатом	77,1	31	24	11	5	6,1
3	Управление развитием образовательной организации	69,1	27	20	9,1	7	6
4	Реализация управленческих функций в деятельности руководителя образовательной организации	69,7	24,7	21	12	6	6
5	Принятие управленческих решений на уровне образовательной организации	83,9	30	24	19,9	6	4

Выполнение заданий «Блок 2. Управление результатами», %.



Руководители образовательных организаций дополнительного образования наиболее успешно справились с заданием 5, направленном на выявление умений принимать управленческие решения на уровне образовательной организации, и заданием 2, связанным с принятием решений по управлению образовательным процессом. Наибольшие затруднения возникли при решении ситуационной задачи 3 по вопросам управления развитием образовательной организации. Обращает на себя внимание тот факт, что все предложенные в данном блоке ситуационные задачи выполнены руководителями на среднем уровне.

Восемь процентов руководителей образовательных организаций дополнительного образования не приступали к выполнению данных заданий.

Анализ результатов выполнения заданий «Блок 3. Управление образовательным процессом»

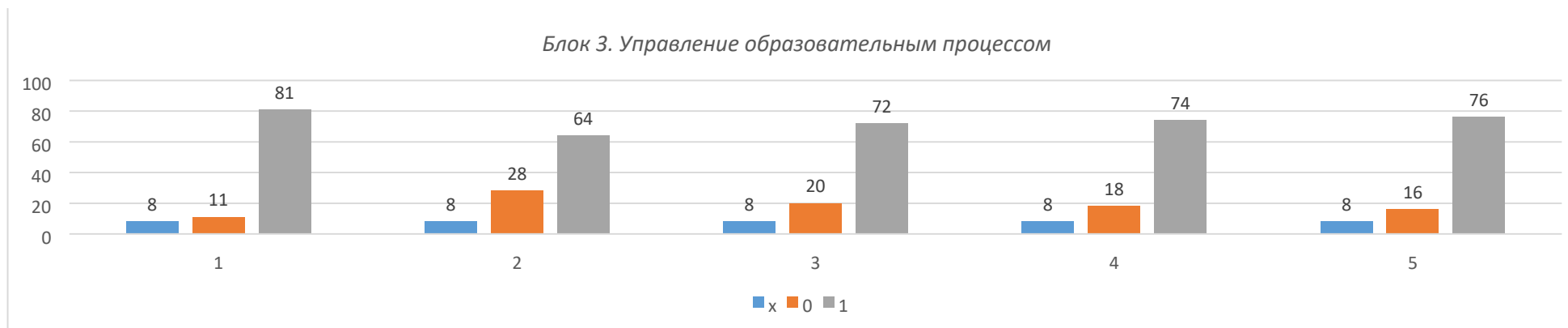
Выполнение заданий блока 3 руководителями образовательных организаций дополнительного образования составляет в среднем 79,4 %.

Таблица

Решаемость заданий «Блок 3. Управление образовательным процессом, %»

	Проверяемый элемент	Доля руководителей, выполнивших задание, %					
		всего	Из них				
			1 кластер	2 кластер	3 кластер	4 кластер	5 кластер
1	Организация образовательного процесса	87,0	40	27	10	5	5
2	Обеспечение системы безопасности в образовательной организации.	69,1	29	19	11,1	8	2
3	Психологическая безопасность в образовательной организации	78,3	31	21	13	8,3	5
4	Нормативно-правовые основания внедрения форм государственно-общественного управления образованием. организации	80,0	36	24	14	1	5
5	Управление образовательным процессом на основе нормативных требований	82,7	29	18	17	10	8,7

Выполнение заданий «Блок 3. Управление образовательным процессом», %.



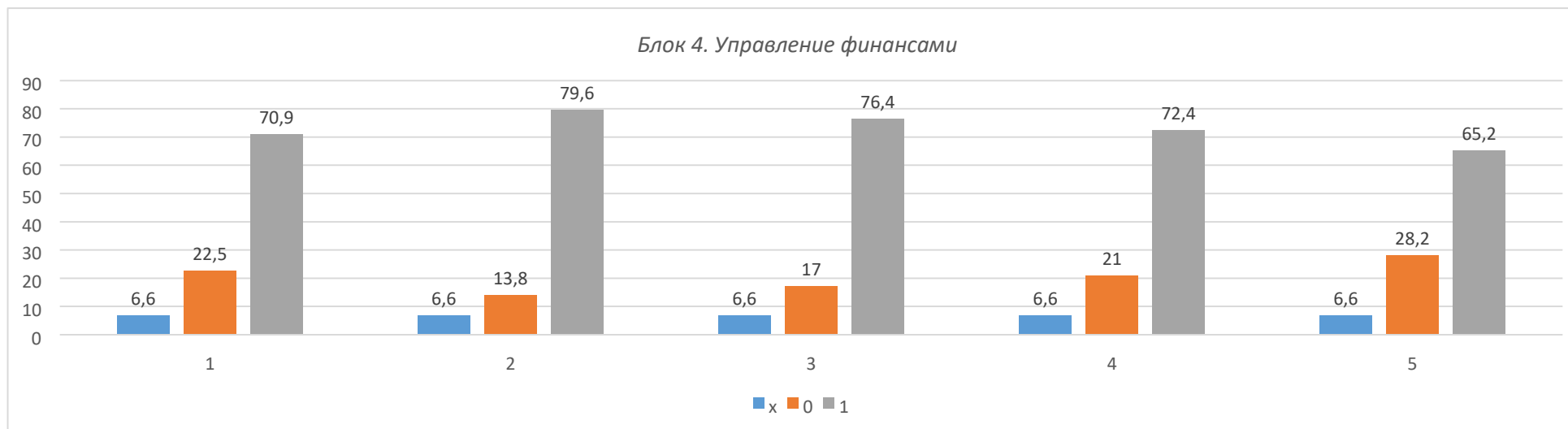
Директора образовательных организаций дополнительного образования наиболее успешно справились с заданием 1, ситуационные задачи которого направлены на проверку умения организовывать образовательный процесс. Наибольшие затруднения возникли при решении ситуационной задачи 2, связанной с обеспечением безопасности в образовательной организации, с которой не справились 28 % участников диагностической работы.

Анализ результатов выполнения заданий «Блок 4. Управление финансами» Выполнение заданий блока 4 директорами школ составляет в среднем 78 %.

Решаемость заданий «Блок 4. Управление финансами»

	Проверяемый элемент	Доля руководителей, выполнивших задание, %					
		всего	Из них				
			1 кластер	2 кластер	3 кластер	4 кластер	5 кластер
1	Финансовое обеспечение образовательной организации на реализацию государственного (муниципального) задания	75,6	29,5	19,1	17	5	5
2	Оплата труда. Возмещение (компенсация) затрат работников образовательной организации	85,3	34	26,3	16	8	2
3	Выполнение государственного (муниципального) задания образовательной организации, осуществление закупочной деятельности	82,3	37	22	11	10	2,3
4	Ведение хозяйственной деятельности и выполнение плана финансово-хозяйственной деятельности	77,4	26	19	14,3	10,1	8
5	Финансовый менеджмент	69,5	24	21	19	2,5	3

Выполнение заданий «Блок 4. Управление финансами», %.



Наиболее успешно руководители образовательных организаций СПО дополнительного образования справились с заданиями 3 и 2, в которых предлагалось решение по оплате труда работников образовательных организаций и выполнению государственного задания. Наибольшие затруднения возникли при решении задачи, связанных с применением знания финансового менеджмента в практической деятельности.

Восемь процентов руководителей не приступили к выполнению заданий данного блока, что может говорить о недостаточных знаниях и умениях решать финансовые вопросы на практике.

Анализ результатов выполнения заданий «Блок 5. Управление информацией»

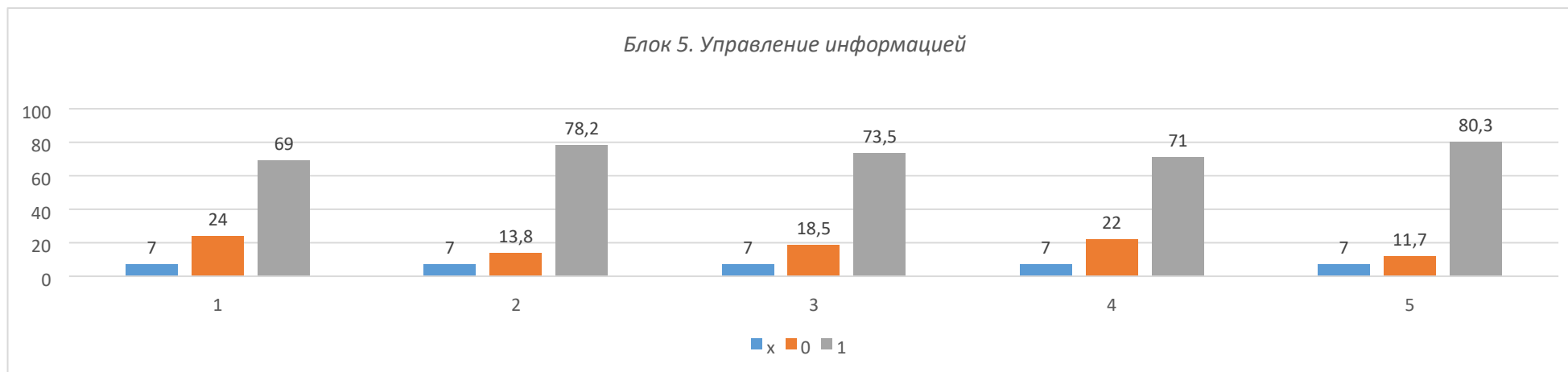
Выполнение заданий блока 5 руководителями образовательных организаций дополнительного образования составляет в среднем 80,4 %.

Таблица

Решаемость заданий «Блок 5. Управление информацией»

	Проверяемый элемент	Доля руководителей, выполнивших задание, %					
		Всего	Из них				
			1 кластер	2 кластер	3 кластер	4 кластер	5 кластер
1	Реализация управленческих функций в соответствии с установленными законодательством требованиями	73,4	32	21	10,4	6	4
2	Знание и применение законодательства о работе с сайтом образовательной организации и специфика работы со средствами массовой информации	85,1	36	27	12	8,1	2
3	Работа с персональными данными субъектов образовательных отношений	79,0	27	19	15	10	8
4	Формирование и развитие положительного имиджа образовательной организации	75,9	26	21	18	10	0,9
5	Проведение самообследования образовательной организации, подготовка и представление публичного отчета руководителя	87,6	34	25	14,6	9	5

Выполнение заданий «Блок 5. Управление информацией», %.



Руководители образовательных организаций дополнительного образования справились с задания по управлению информацией на среднем уровне. Как показывают результаты, проблема – в недостаточном знании требований законодательства в области применения в практической деятельности. Именно задание 1, проверяющее знания основных положений правовых актов, вызвало особые трудности: более 30 процентов руководителей не смогли правильно решить предложенную задачу.

Результаты выполнения диагностической работы позволили выделить три группы руководителей с разным уровнем сформированности компетенций:

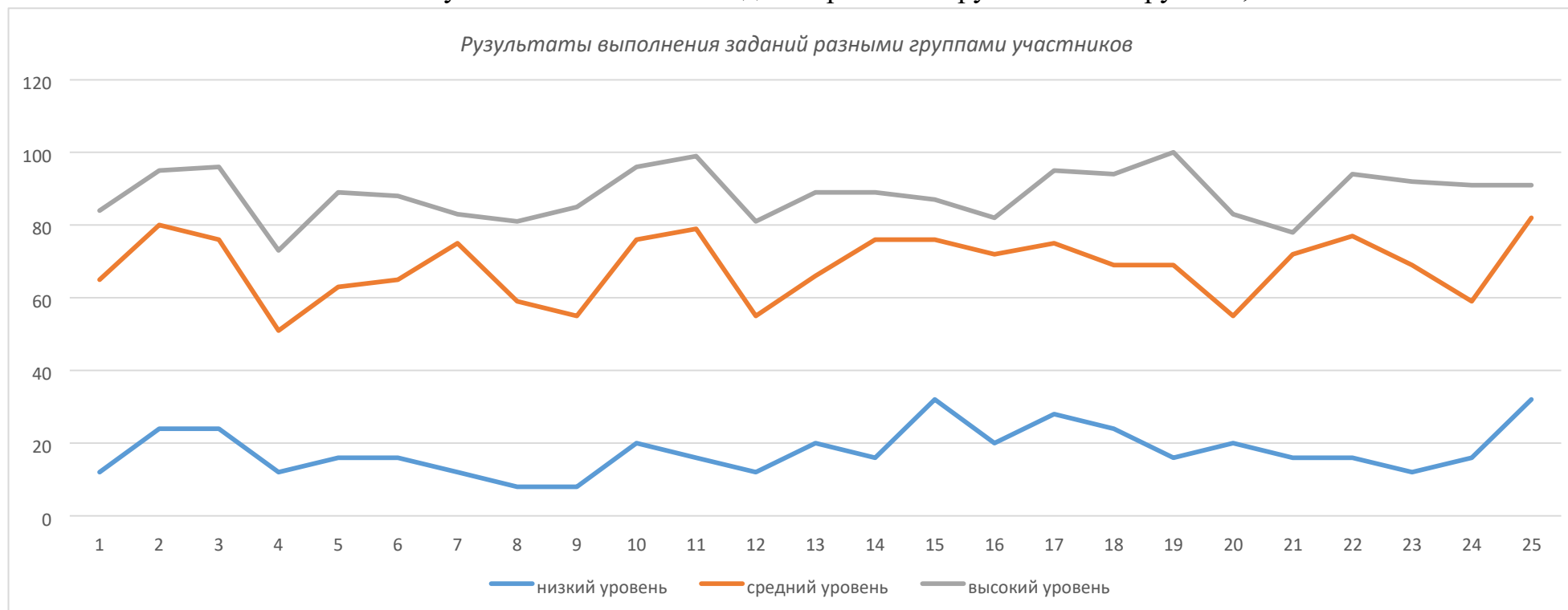
Группа 1 – низкий уровень (0–60 % выполнения задания).

Группа 2 – средний уровень (61–80 % выполнения задания).

Группа 3 – высокий уровень (81–100 % выполнения задания).

Диаграмма

Результаты выполнения заданий разными группами тестируемых, %



Анализ выполнения заданий показывает, что у участников тестирования, отнесенных к группе 1 (низкий уровень), не сформированы необходимые компетенции для выполнения профессиональных обязанностей. Качество решения всех предложенных ситуационных заданий не превышает 40 %-ый рубеж. Можно сделать вывод, что руководители, отнесенные к

данной группе, не владеют знаниями основных положений нормативных правовых актов, действующих в сфере образования, не умеют просчитывать риски и последствия принимаемых решений.

Анализ выполнения заданий участниками тестирования, отнесенных к группе 2 (средний уровень), показывает, что задание 4 (формирование кадровой политики и системы управления кадровыми ресурсами), задание 8 (управление развитием образовательной организации), задание 9 (реализация управленческих функций в деятельности руководителя образовательной организации), задание 12 (обеспечение системы безопасности в образовательной организации), задание 20 (финансовый менеджмент) и задание 24 (формирование и развитие положительного имиджа образовательной организации) вызвали наибольшие трудности, их решаемость не превышает 60 %-ый рубеж.

При этом задание 2 (обеспечение социальных гарантий работникам образовательных организаций), задание 25 (проведение самообследования образовательной организации, подготовка и представление публичного отчета руководителя), выполнены участниками группы 2 на высоком уровне.

Таким образом, участники группы 2 знают и используют нормативные правовые акты для принятия управленческих решений в различных ситуациях управления кадрами, ресурсами, процессами, результатами и информацией. Но при этом не всегда видят риски принятых решений и не управляют имиджем образовательной организации.

Участники диагностической работы, отнесенные к группе 3 (высокий уровень) превысили 80 %-ый рубеж. При решении ситуационных задач они доказали, что знают и умело используют нормативные правовые акты для принятия управленческих решений в стандартных и нестандартных ситуациях управления кадрами, ресурсами, процессами, результатами и информацией, видят риски принятия решений и умеют нести за них ответственность.

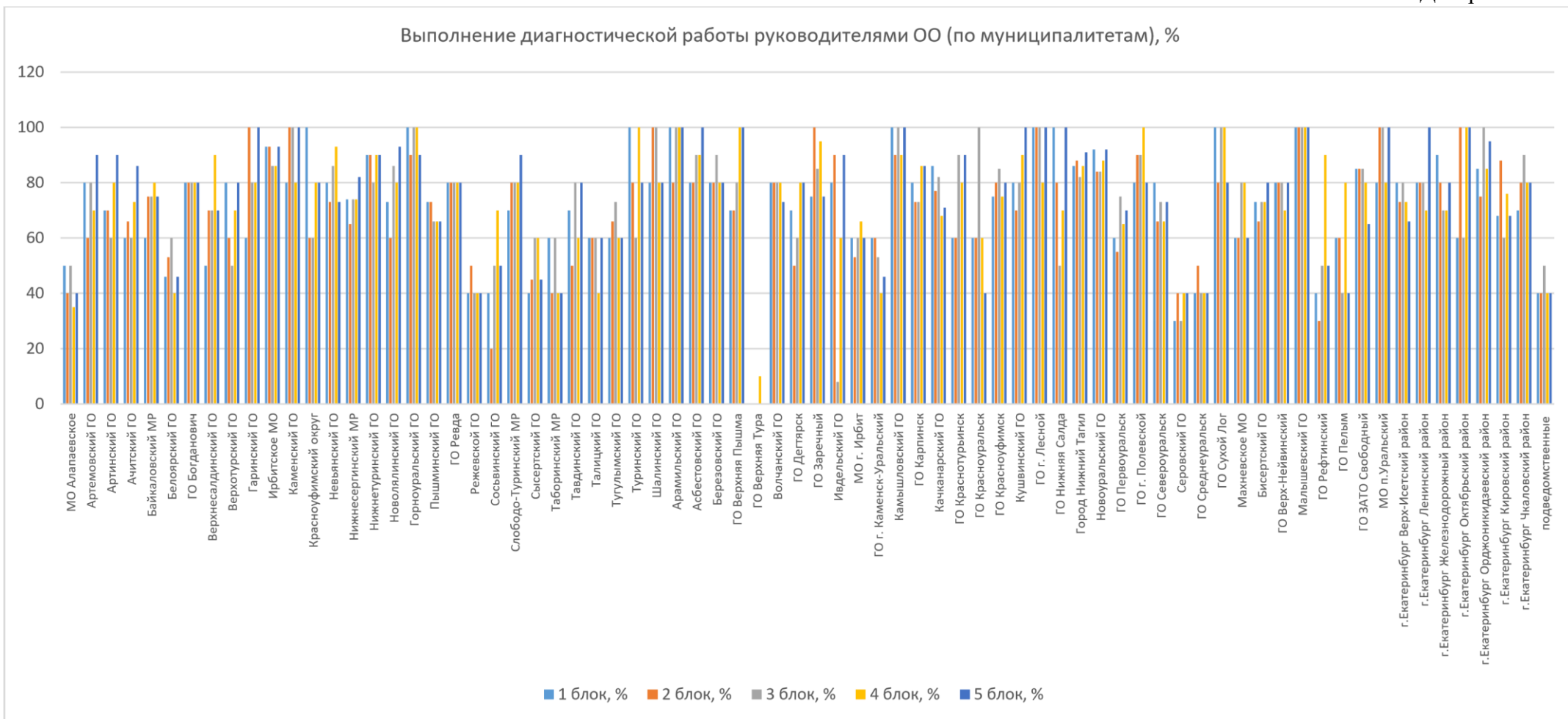
Однако некоторые задания ими выполнены на среднем уровне. Так, задание 4 (формирование кадровой политики и системы управления кадровыми ресурсами) и задание 21 (реализация управленческих функций в соответствии с установленными законодательством требованиями) вызвали некоторые затруднения.

Статистика выполнения диагностической работы в целом и отдельных заданий позволяет выявить основные проблемы, связанные с управленческой деятельностью руководителей образовательных организаций.

У большинства руководителей образовательных организаций возникают проблемы при применении на практике нормативных правовых актов в сфере трудовых отношений (задание 1), при формировании кадровой политики и управлении персоналом образовательной организации (задание 4), при разработке стратегии развития образовательной организации и при решении задач по обеспечению безопасности в образовательной организации (задание 12).

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ВЫПОЛНЕНИЯ ДИАГНОСТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯМИ БРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ПО МУНИЦИПАЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЯМ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Диаграмма



На основании анализа результатов руководителей образовательных организаций, можно выделить три группы муниципальных образований: (1) руководители образовательных организаций представили низкий уровень развития управленческих компетенций – от 0 до 60 процентов решаемости заданий; (2) руководители образовательных организаций представили средний уровень развития управленческих компетенций – от 61 до 80 процентов решаемости предложенных заданий; (3) руководители образовательных организаций представили высокий уровень развития управленческих компетенций – от 81 до 100 процентов решаемости заданий.

Высокий уровень управленческих компетенций представили руководители образовательных организаций следующих муниципальных образований: Гаринский городской округ, Ирбитское муниципальное образование, Каменский городской округ, Невьянский городской округ, Нижнетуринский городской округ, Горноуральский городской округ, Туринский городской округ, Шалинский городской округ, Арамилский городской округ, Асбестовский городской округ, Березовский городской округ, городской округ Верхняя Пышма, городской округ Заречный, Камышловский городской округ, Кушвинский городской округ, городской округ г. Лесной, город Нижний Тагил, Новоуральский городской округ, городской округ г. Полевской, городской округ Сухой Лог, Малышевский городской округ, муниципальное образование п. Уральский, г. Екатеринбург Ленинский район, г. Екатеринбург Октябрьский район, г. Екатеринбург Орджоникидзевский район.

Анализ результатов выполнения заданий «Блок 1. Управление персоналом» Выполнение заданий блока 1 директорами школ составляет в среднем 71,8 %.

У группы участников с низким уровнем сформированности управленческих компетенций особые затруднения вызвали ситуационные задачи, моделирующие процессы формирования кадровой политики и системы управления кадрами, а также задачи, для решения которых требовалось применить знания правовых нормативных документов в области регулирования трудовых отношений.

У группы участников со средним уровнем сформированности управленческих компетенций наиболее успешно решены задания, в котором требовалось применить знания в области управления персоналом по обеспечению социальных гарантий работникам образовательных организаций и по вопросам аттестации и повышения квалификации работников образовательных организаций. Особые затруднения вызвали ситуационные задачи, моделирующие процессы управления развитием и мотивацией работников образовательных организаций, а также задание, в котором нужно было применить нормы права.

У группы участников с высоким уровнем сформированности управленческих компетенций по управлению персоналом затруднения вызвало задание, связанное с формированием кадровой политики и системы управления кадровыми ресурсами.

На высоком уровне решены ситуационные задачи, связанные с обеспечением социальных гарантий работникам образовательных организаций.

Таблица

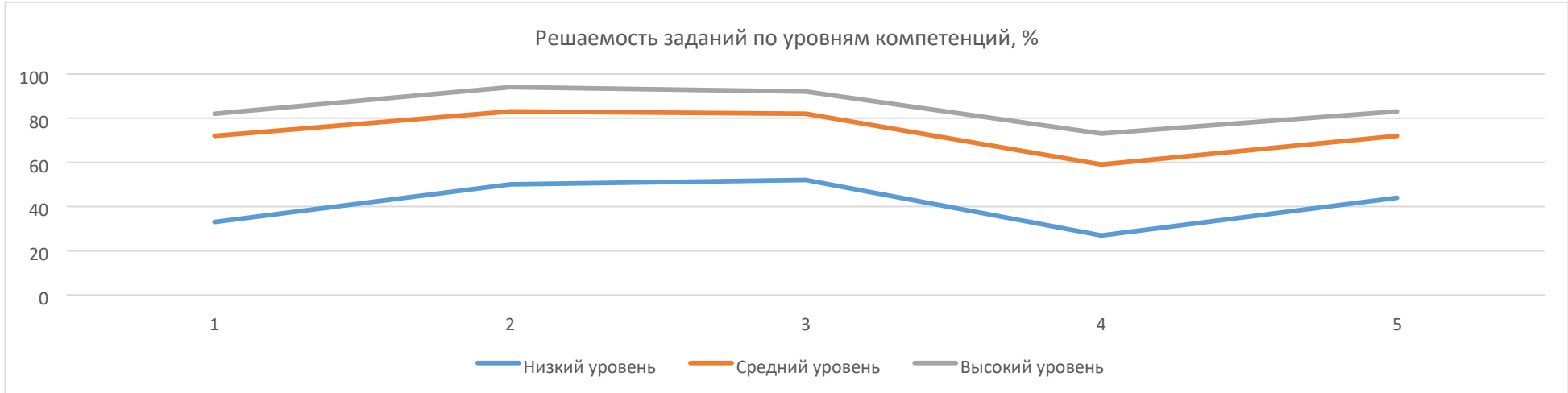
Решаемость заданий «Блок 1. Управление персоналом»

Проверяемый элемент	Решаемость, %		
	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень

1	Правовое регулирование трудовых отношений	33	72	82
2	Обеспечение социальных гарантий работникам образовательных организаций	50	83	94
3	Аттестация и повышение квалификации работников образовательных организаций	52	82	92
4	Формирование кадровой политики и системы управления кадровыми ресурсами	27	59	73
5	Управление развитием и мотивация работников образовательных организаций	44	72	83

Диаграмма

Выполнение заданий «Блок 1. Управление персоналом»



Анализ результатов выполнения заданий «Блок 2. Управление результатами» Выполнение

заданий блока 2 директорами школ составляет в среднем 70 %.

У группы участников с низким уровнем сформированности управленческих компетенций по управлению результатами особые затруднения вызвали ситуационные задачи, содержащие вопросы, связанные с реализацией управленческих функций руководителей образовательной организации.

Данная группа участников не преодолела 60-процентный порог успешности, и можно говорить о том, что у них недостаточно знаний для эффективного управления персоналом.

Группа участников со средним уровнем сформированности управленческих компетенций по управлению результатами наиболее успешно справились с заданием, в котором требовалось принять управленческое решение на уровне образовательной организации. Особые затруднения вызвали ситуационные задачи, моделирующие ситуации управления развитием образовательной организацией и реализацией управленческих функций руководителей образовательной организации.

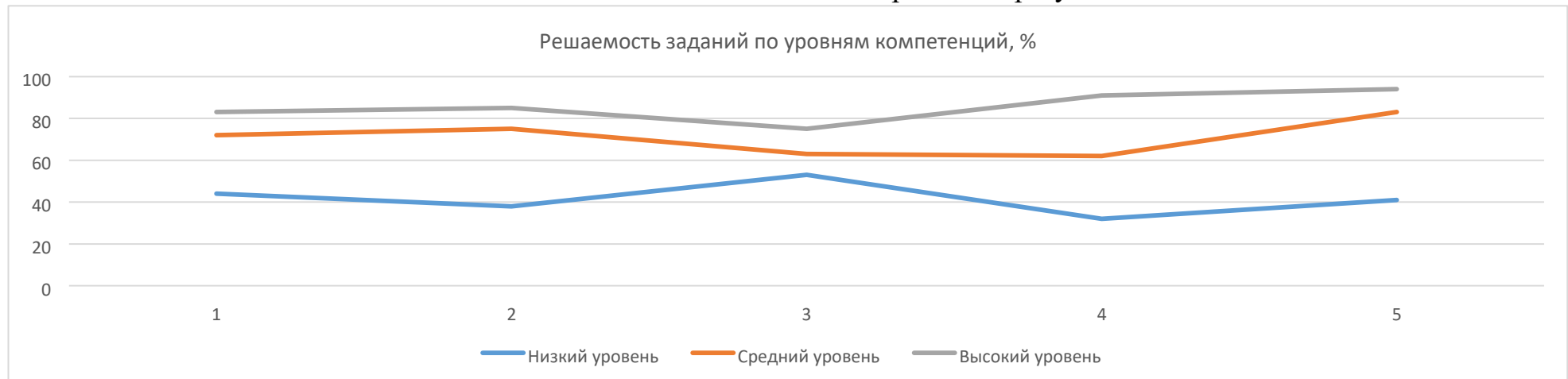
Группа участников с высоким уровнем сформированности управленческих компетенций по управлению результатами справилась с большинством заданий данного блока успешно. Затруднения вызвали ситуационные задачи, моделирующие ситуации управления развитием образовательной организацией.

Решаемость заданий «Блок 2. Управление результатами»

	Проверяемый элемент	Решаемость, %		
		Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
1	Управление внутренней системой оценки качества образования	44	72	83
2	Управление образовательным результатом	38	75	85
3	Управление развитием образовательной организации	53	63	75
4	Реализация управленческих функций в деятельности руководителя образовательной организации	32	62	91
5	Принятие управленческих решений на уровне образовательной организации	41	83	94

Диаграмма

Выполнение заданий «Блок 2. Управление результатами»



Анализ результатов выполнения заданий «Блок 3. Управление образовательным процессом»

Выполнение заданий блока 3 руководители образовательных организаций дополнительного образования среднем 73 %.

В группе низких результатов особые затруднения вызвали ситуационные задачи, связанные с обеспечением системы безопасности в образовательной организации и психологической безопасности обучающихся.

Участники группы со средним уровнем сформированности управленческих компетенций по управлению образовательным процессом на высоком уровне справились с заданиями, в которых требовалось решить ситуации, связанные с организацией образовательного процесса.

Особые затруднения вызвали ситуационные задачи, связанные с обеспечением системы безопасности в образовательной организации и психологической безопасности обучающихся.

Участники с высоким уровнем сформированности управленческих компетенций по управлению образовательным процессом столкнулись с трудностями при решении ситуационных задач, связанных с обеспечением системы безопасности в образовательной организации.

Таблица

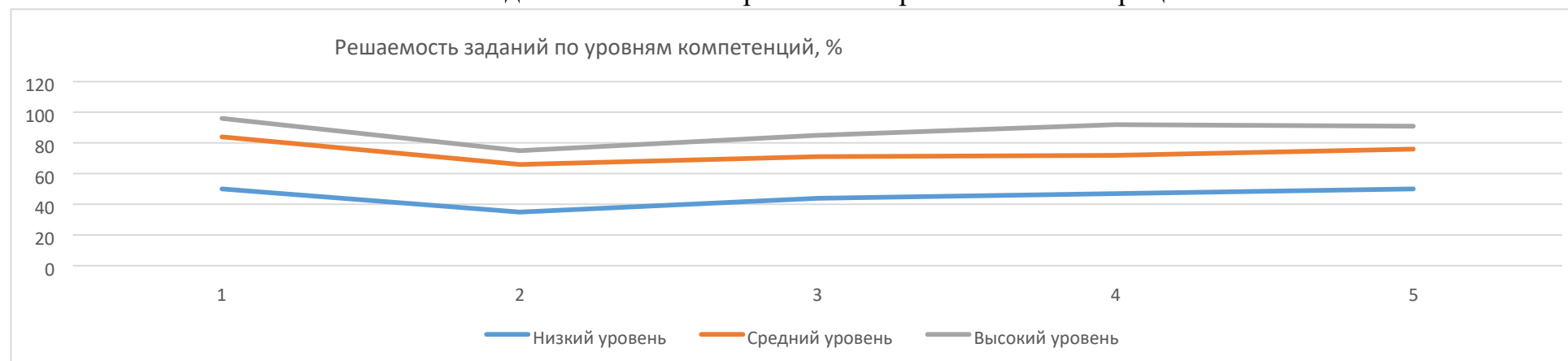
Решаемость заданий «Блок 3. Управление образовательным процессом»

	Проверяемый элемент	Решаемость, %		
		Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
1	Организация образовательного процесса	50	84	96

2	Обеспечение системы безопасности в образовательной организации.	35	66	75
3	Психологическая безопасность в образовательной организации	44	71	85
4	Нормативно-правовые основания внедрения форм государственно-общественного управления образованием. организации	47	72	92
5	Управление образовательным процессом на основе нормативных требований	50	76	91

Диаграмма

Выполнение заданий «Блок 3. Управление образовательным процессом»



Анализ результатов выполнения заданий «Блок 4. Управление финансами»

Выполнение заданий блока 4 руководителями образовательных организаций дополнительного образования среднем 76 %.

Участники с низким уровнем сформированности управленческих компетенций по управлению финансами по результатам выполнения представленных задач не перешагнули в основном 50-процентный порог, лишь одно задание, моделирующее ситуации принятия решений по оплате труда работников и выплаты им компенсаций, выполнены на более высоком уровне, но не достигают среднего уровня компетенций. Задания диагностической работы для участников данной группы оказались сложными.

Особые затруднения вызвали ситуационные задачи, связанные с применением знаний финансового менеджмента.

Участники со средним уровнем сформированности управленческих компетенций по управлению финансами наиболее успешно справились с заданиями, в которых требовалось решить ситуации, связанные с оплатой труда работников образовательной организации и возмещением им компенсаций, а также с вопросами, касающимися выполнения муниципального задания образовательными организациями.

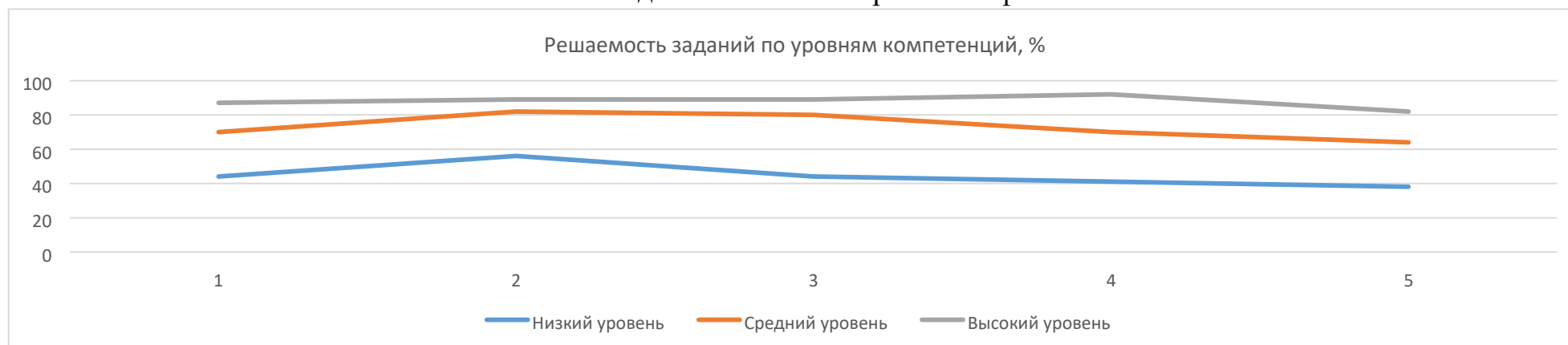
Особые затруднения вызвали ситуационные задачи, связанные с применением знаний финансового менеджмента.

У группы участников с высоким уровнем сформированности управленческих компетенций по управлению финансами затруднения вызвали ситуационные задачи, вызвали ситуационные задачи, связанные с применением знаний финансового менеджмента.

Решаемость заданий «Блок 4. Управление финансами»

	Проверяемый элемент	Доля руководителей, выполнивших задание, %
1	Финансовое обеспечение образовательной организации на реализацию государственного (муниципального) задания	67
2	Оплата труда. Возмещение (компенсация) затрат работников образовательной организации	72
3	Выполнение государственного (муниципального) задания образовательной организации, осуществление закупочной деятельности	73
4	Ведение хозяйственной деятельности и выполнение плана финансово-хозяйственной деятельности	61
5	Финансовый менеджмент	55

Выполнение заданий «Блок 4. Управление финансами»



Анализ результатов выполнения заданий «Блок 5. Управление информацией»

Выполнение заданий блока 5 руководителями образовательных организаций дополнительного образования среднем 76 %.

У группы участников с низким уровнем сформированности управленческих компетенций по управлению финансами наибольшие затруднения вызвали ситуационные задачи, связанные с реализацией управленческих функций в соответствии с установленными законодательством требованиями.

Участники диагностики, представившие средний уровень сформированности управленческих компетенций наиболее успешно решили задания, связанные с проведением самообследования образовательной организации, подготовкой и представлением публичного отчета руководителя.

Наибольшие затруднения вызвали ситуационные задачи, для решения которых необходимо было использовать знания нормативно-правовой базы, а также знания по формированию положительного имиджа образовательной организации.

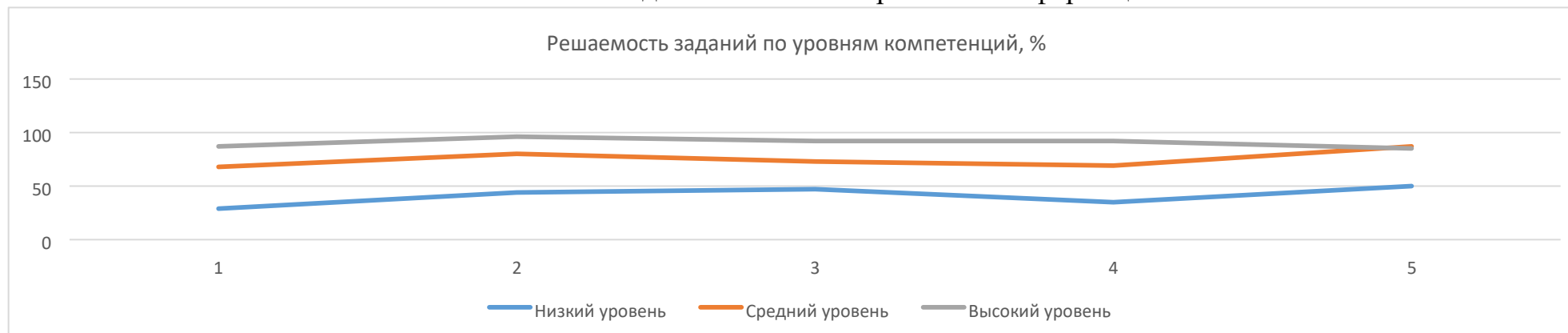
У группы с высоким уровнем сформированности управленческих компетенций некоторые затруднения вызвали ситуационные задачи, моделирующие ситуации проведения самообследования образовательной организации, подготовки и представления публичного отчета руководителя.

Таблица

Решаемость заданий «Блок 5. Управление информацией»

	Проверяемый элемент	Решаемость, %		
		Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
1	Реализация управленческих функций в соответствии с установленными законодательством требованиями	29	68	87
2	Знание и применение законодательства о работе с сайтом образовательной организации и специфика работы со средствами массовой информации	44	80	96
3	Работа с персональными данными субъектов образовательных отношений	47	73	92
4	Формирование и развитие положительного имиджа образовательной организации	35	69	92
5	Проведение самообследования образовательной организации, подготовка и представление публичного отчета руководителя	50	87	85

Выполнение заданий «Блок 5. Управление информацией»



По итогам проведенного мониторинга профессиональной компетентности руководителей образовательных организаций можно сформулировать следующие выводы и рекомендации:

1. Руководители образовательных организаций дополнительного образования Свердловской области в основном обладают необходимыми компетенциями по управлению имеющимися ресурсами (кадровыми, информационно-методическими, финансовыми, материальными), однако испытывают определённые затруднения в управлении образовательной организацией, с обеспечением системы безопасности и психологической безопасности обучающихся.
2. Демонстрируют профессиональные управленческие дефициты в анализе существующей образовательной среды для определения стратегии и программы развития образовательной организации, в области управления финансами, создания положительного имиджа образовательной организации.

3. В целях повышения эффективности руководителей общеобразовательных организаций рекомендуется обеспечить реализацию мер по:

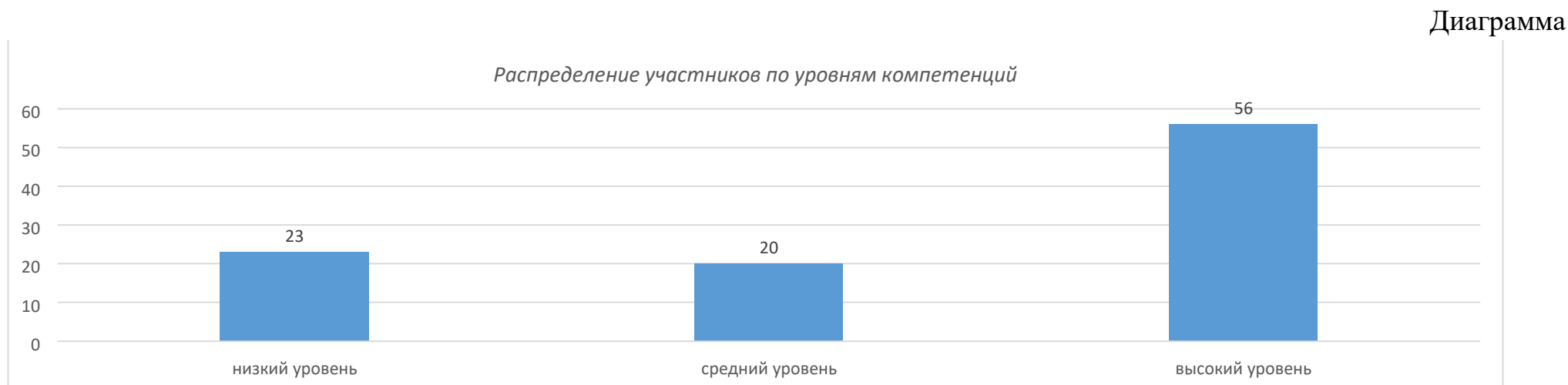
- разработке и актуализации программ повышения квалификации, в содержании которых необходимо отразить современные тенденции в управлении образовательными организациями;
- использованию всех возможных форм (наставничество, стажировка, диссеминация и др.) распространения положительных практик по управлению ресурсами, процессом и результатами;
- разработке методических рекомендаций для руководителей образовательных организаций дополнительного образования по различным аспектам управленческой деятельности.

V. ДИАГНОСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

1. Оценка компетенций руководителей образовательных организаций среднего профессионального образования

Общее количество руководителей – 98 человек.

Средний балл по результатам тестирования составил 13,3, что соответствует среднему уровню компетентности.



Таблица

Основные результаты диагностики руководителей ОО

	Количество участников, чел.	В % к общему количеству участников диагностики
Участников, набравших 0 баллов	19	19
Участников, набравших 1–12 баллов	4	4
Участников, набравших 13–19 баллов	20	20
Участников, набравших 20–25 баллов	55	56
В том числе участников, получивших 25 баллов	8	8

На диаграмме представлено распределение первичных баллов по результатам диагностики руководителей образовательных организаций. Смещение в правую сторону свидетельствует о высоких результатах в целом.

Диаграмма

Распределение участников диагностики по первичным баллам



Анализ результатов выполнения заданий «Блок 1. Управление персоналом»

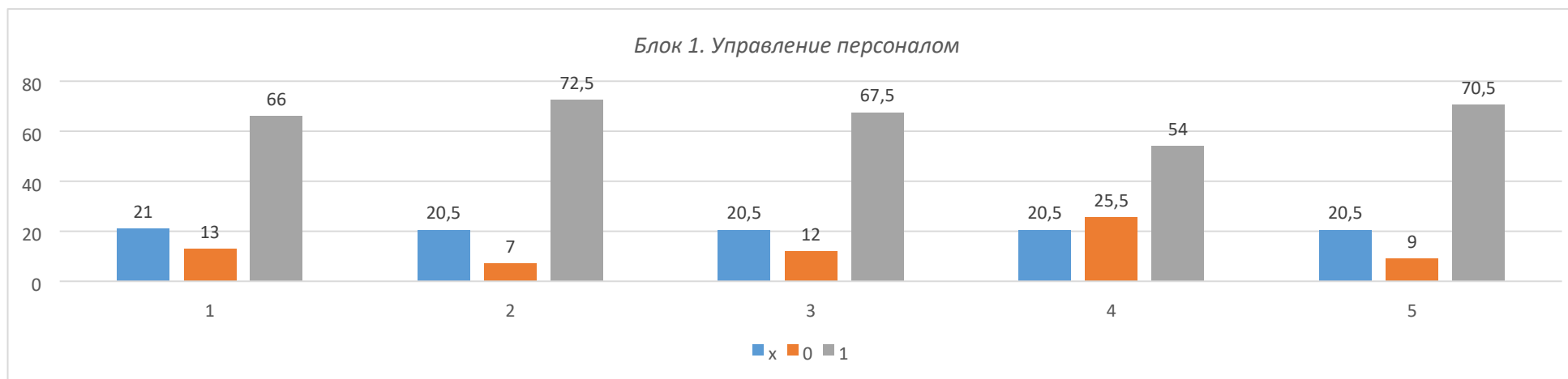
Выполнение заданий блока 1 руководителями образовательных организаций среднего профессионального образования составляет в среднем 66 %.

Таблица

Решаемость заданий «Блок 1. Управление персоналом»

	Проверяемый элемент	Доля руководителей, выполнивших задание, %					
		всего	Из них				
			1 кластер	2 кластер	3 кластер	4 кластер	5 кластер
1	Правовое регулирование трудовых отношений	66	31	17	10	4	4
2	Обеспечение социальных гарантий работникам образовательных организаций	72	37	20	12	2	1
3	Аттестация и повышение квалификации работников образовательных организаций	57	20	14	10	8	5
4	Формирование кадровой политики и системы управления кадровыми ресурсами	54	24	16	8	2	4
5	Управление развитием и мотивация работников образовательных организаций	70	29	20	9	8	4

Выполнение заданий «Блок 1. Управление персоналом», %.



Директора учреждений среднего профессионального образования с заданиями 2 и 5, связанными с проблемами обеспечения социальных гарантий работникам образовательных организаций и проблемами управления образовательной организацией и повышением мотивации сотрудников соответственно, справились наиболее успешно. При этом у четверти участников диагностики затруднения возникли при решении ситуационной задачи по формированию кадровой политики и системы управления кадровыми ресурсами. Нужно отметить, что 20,5 процентов участников от общего числа руководителей образовательных организаций СПО не приступили к выполнению заданий первого блока. Можно предположить, что задания для них оказались сложными.

Анализ результатов выполнения заданий «Блок 2. Управление результатами»

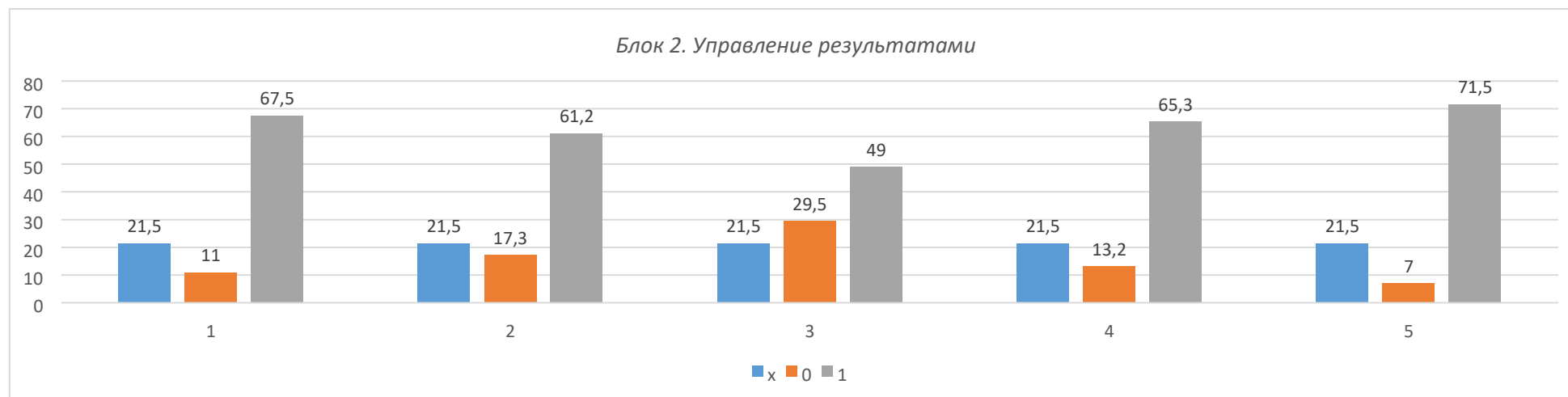
Выполнение заданий блока 2 руководителями образовательных организаций среднего профессионального образования составляет в среднем 62,6 %.

Таблица

Решаемость заданий «Блок 2. Управление результатами»

	Проверяемый элемент	Доля руководителей, выполнивших задание, %					
		всего	Из них				
			1 кластер	2 кластер	3 кластер	4 кластер	5 кластер
1	Управление внутренней системой оценки качества образования	67	27	16	14	8	2
2	Управление образовательным результатом	61	21	14	11	8	7
3	Управление развитием образовательной организации	49	17	12	8	6	7
4	Реализация управленческих функций в деятельности руководителя образовательной организации	65	26	16	6	10	7
5	Принятие управленческих решений на уровне образовательной организации	71	32	13	12	9	5

Выполнение заданий «Блок 2. Управление результатами», %.



Директора учреждений СПО наиболее успешно справились с заданием 5, направленном на выявление умений принимать управленческие решения на уровне образовательной организации, и заданием 1, связанным с принятием решений по формированию и управлению внутренней системой оценки качества образования. Наибольшие затруднения возникли при решении ситуационной задачи по вопросам управления развитием образовательной организации. Обращает на себя внимание тот факт, что все предложенные в данном блоке ситуационные задачи выполнены руководителями на среднем уровне.

Почти третья часть директоров профессиональных образовательных организаций не приступали к выполнению или не справились с данными заданиями.

Анализ результатов выполнения заданий «Блок 3. Управление образовательным процессом»

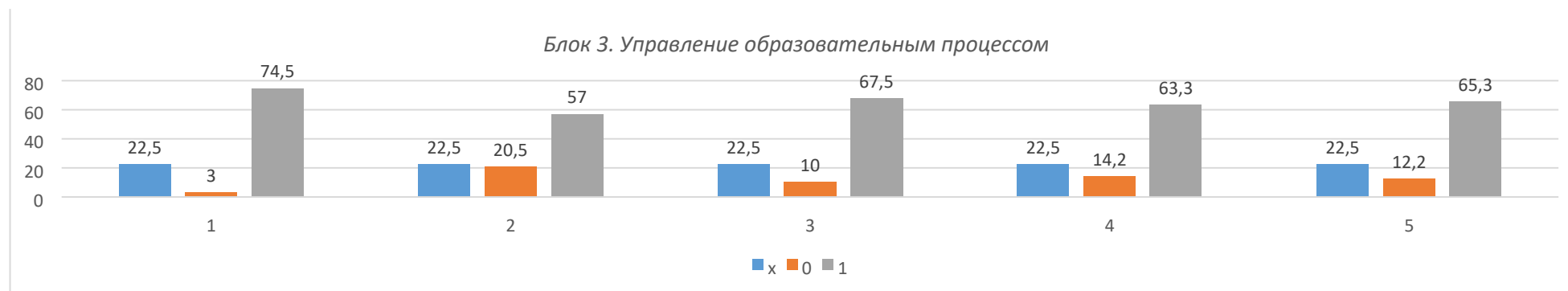
Выполнение заданий блока 3 руководителями образовательных организаций среднего профобразования составляет в среднем 65,2 %.

Таблица

Решаемость заданий «Блок 3. Управление образовательным процессом»

	Проверяемый элемент	Доля руководителей, выполнивших задание, %					
		всего	Из них				
			1 кластер	2 кластер	3 кластер	4 кластер	5 кластер
1	Организация образовательного процесса	74	32	21	10	6	5
2	Обеспечение системы безопасности в образовательной организации.	57	19	14	8	8	8
3	Психологическая безопасность в образовательной организации	67	28	10	12	15	2
4	Нормативно-правовые основания внедрения форм государственно-общественного управления образованием. организации	63	21	16	10	9	7
5	Управление образовательным процессом на основе нормативных требований	65	23	21	9	6	6

Выполнение заданий «Блок 3. Управление образовательным процессом», %.



Директора средних профессиональных образовательных учреждений наиболее успешно справились с заданием 1, ситуационные задачи которого направлены на проверку умения организовывать образовательный процесс. Наибольшие затруднения возникли при решении ситуационной задачи 2, связанной с обеспечением безопасности в образовательной организации, с которой не справились почти половина участников диагностической работы.

Анализ результатов выполнения заданий «Блок 4. Управление финансами»

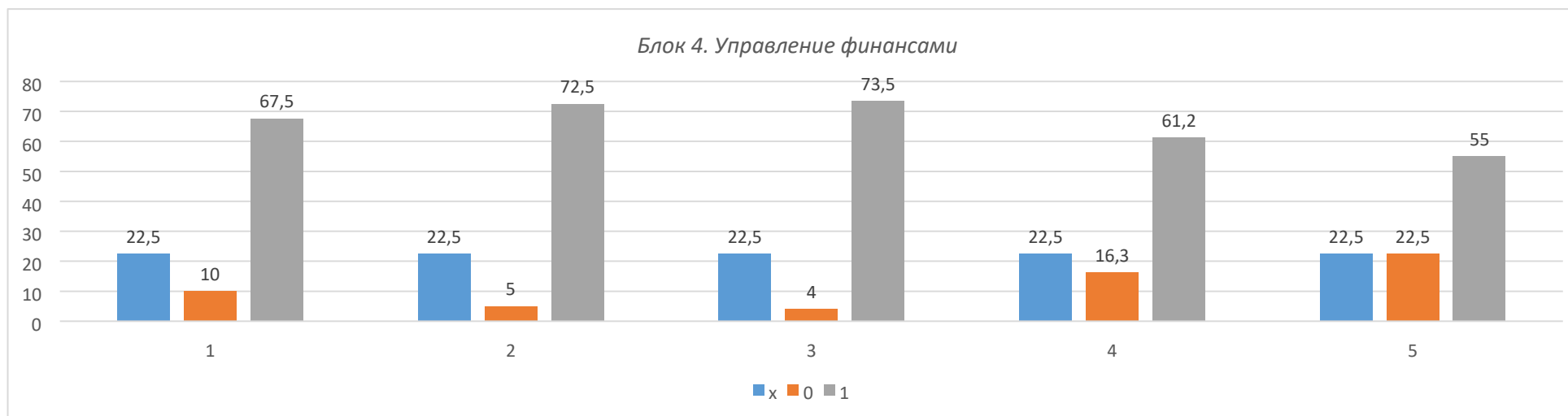
Выполнение заданий блока 4 директорами школ составляет в среднем 65,6 %.

Таблица

Решаемость заданий «Блок 4. Управление финансами»

	Проверяемый элемент	Доля руководителей, выполнивших задание, %					
		всего	Из них				
			1 кластер	2 кластер	3 кластер	4 кластер	5 кластер
1	Финансовое обеспечение образовательной организации на реализацию государственного (муниципального) задания	67	27	16	12	8	4
2	Оплата труда. Возмещение (компенсация) затрат работников образовательной организации	72	32	29	10	1	0
3	Выполнение государственного (муниципального) задания образовательной организации, осуществление закупочной деятельности	73	28	26	9	4	6
4	Ведение хозяйственной деятельности и выполнение плана финансово-хозяйственной деятельности	61	24	19	12	4	2
5	Финансовый менеджмент	55	20	17	10	6	2

Выполнение заданий «Блок 4. Управление финансами», %.



Наиболее успешно руководители образовательных организаций СПО справились с заданиями 3 и 2, в которых предлагалось решение по оплате труда работников образовательных организаций и выполнению государственного задания. Наибольшие затруднения возникли при решении задачи, связанных с применением знания финансового менеджмента в практической деятельности.

22,5 процента руководителей не приступили к выполнению заданий данного блока, что может говорить о недостаточных знаниях и умениях решать финансовые вопросы на практике.

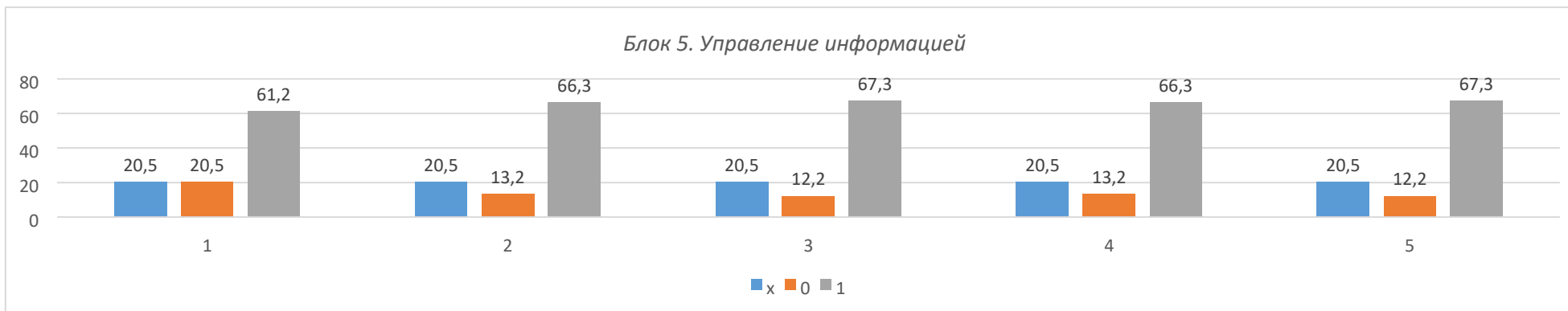
Анализ результатов выполнения заданий «Блок 5. Управление информацией» Выполнение заданий блока 5 директорами школ составляет в среднем 65,2 %.

Таблица

Решаемость заданий «Блок 5. Управление информацией»

	Проверяемый элемент	Доля руководителей, выполнивших задание, %					
		Всего	Из них				
			1 кластер	2 кластер	3 кластер	4 кластер	5 кластер
1	Реализация управленческих функций в соответствии с установленными законодательством требованиями	61	24	18	10	7	2
2	Знание и применение законодательства о работе с сайтом образовательной организации и специфика работы со средствами массовой информации	66	25	18	11	7	6
3	Работа с персональными данными субъектов образовательных отношений	67	24	20	10	9	4
4	Формирование и развитие положительного имиджа образовательной организации	66	26	20	10	7	3
5	Проведение самообследования образовательной организации, подготовка и представление публичного отчета руководителя	66	24	18	15	7	2

Выполнение заданий «Блок 5. Управление информацией», %.



Руководители образовательных организаций среднего профессионального образования справились с задания по управлению информацией на среднем уровне, перешагнув 60-процентный порог успешности. Нужно отметить, что данные задания оказались для них наиболее сложными. Как показывают результаты, проблема – в недостаточном знании требований законодательства в области применения в практической деятельности норм права. Именно задание 1, проверяющее знания основных положений правовых актов, вызвало особые трудности: более 40 процентов директоров не смогли правильно решить предложенную задачу.

Результаты выполнения диагностической работы позволили выделить три группы руководителей с разным уровнем сформированности компетенций:

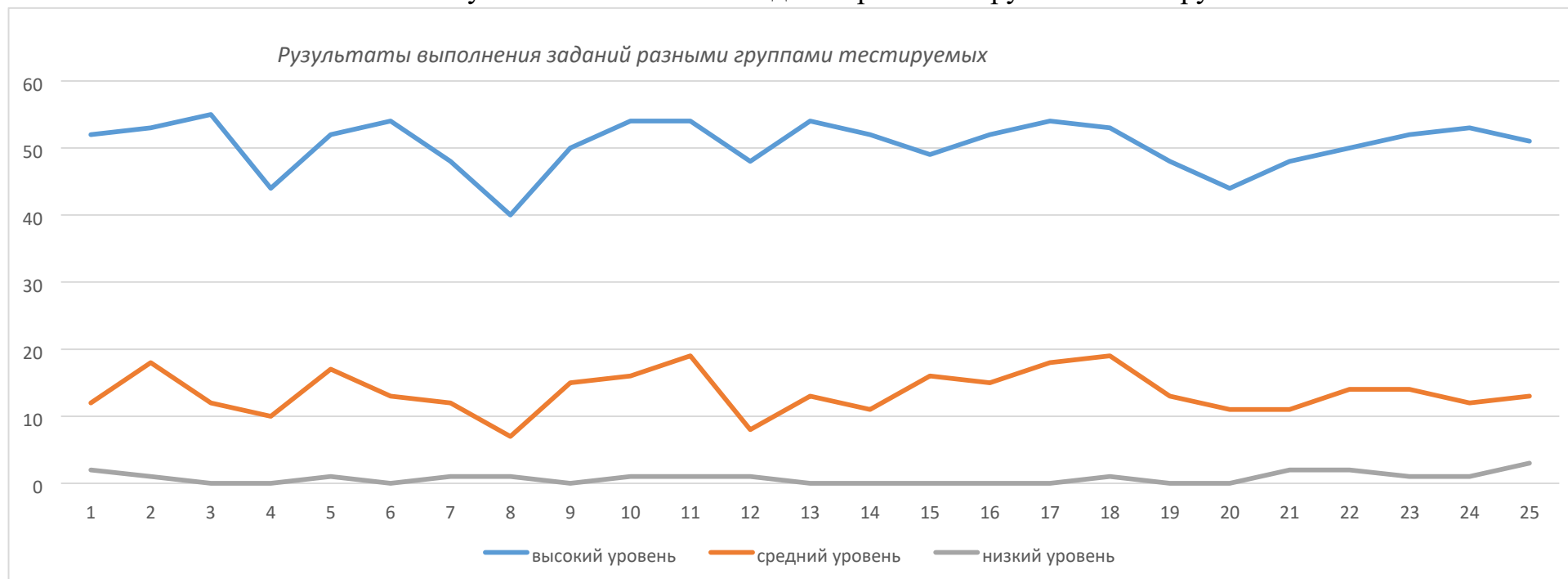
Группа 1 – низкий уровень (0–60 % выполнения задания).

Группа 2 – средний уровень (61–80 % выполнения задания).

Группа 3 – высокий уровень (81–100 % выполнения задания).

Диаграмма

Результаты выполнения заданий разными группами тестируемых



Анализ выполнения заданий показывает, что у участников тестирования, отнесенных к группе 1 (низкий уровень), не сформированы необходимые компетенции для выполнения профессиональных обязанностей. Качество решения всех предложенных ситуационных заданий не превышает 10 %-ый рубеж, за исключением последнего задания, связанного с

вопросами проведения самообследования образовательной организации. Можно сделать вывод, что руководители, отнесенные к данной группе, не владеют знаниями основных положений нормативных правовых актов, действующих в сфере образования, не умеют просчитывать риски и последствия принимаемых решений.

Анализ выполнения заданий участниками тестирования, отнесенных к группе 2 (средний уровень), показывает, что задание 4 (формирование кадровой политики и системы управления кадровыми ресурсами), задание 12 (обеспечение системы безопасности в образовательной организации), задание 14 (нормативно-правовые основания внедрения форм государственно-общественного управления образованием. организации), задание 20 (финансовый менеджмент) и задание 21 (реализация управленческих функций в соответствии с установленными законодательством требованиями) вызвали наибольшие трудности, их решаемость не превышает 60 %-ый рубеж.

При этом задание 2 (обеспечение социальных гарантий работникам образовательных организаций), задание 5 (управление развитием и мотивация работников образовательных организаций), задание 11 (организация образовательного процесса) и задание 18 (выполнение государственного (муниципального) задания образовательной организации, осуществление закупочной деятельности) выполнены участниками группы 2 на высоком уровне.

Таким образом, участники группы 2 знают и используют нормативные правовые акты для принятия управленческих решений в различных ситуациях управления кадрами, ресурсами, процессами, результатами и информацией. Но при этом не всегда видит риски принятых решений.

Участники диагностической работы, отнесенные к группе 3 (высокий уровень) превысили 80 %-ый рубеж. При решении ситуационных задач они доказали, что знают и умело используют нормативные правовые акты для принятия управленческих решений в стандартных и нестандартных ситуациях управления кадрами, ресурсами, процессами, результатами и информацией, видят риски принятия решений и умеют нести за них ответственность.

Однако некоторые задания ими выполнены на среднем уровне. Так, задание 4 (формирование кадровой политики и системы управления кадровыми ресурсами), задание 8 (управление развитием образовательной организации), задание 20 (финансовый менеджмент) и задание 21 (реализация управленческих функций в соответствии с установленными законодательством требованиями) вызвали некоторые затруднения.

Статистика выполнения диагностической работы в целом и отдельных заданий позволяет выявить основные проблемы, связанные с управленческой деятельностью руководителей образовательных организаций.

У большинства руководителей образовательных организаций возникают проблемы при применении на практике нормативных правовых актов в сфере трудовых отношений (задание 1), при формировании кадровой политики и управлении персоналом образовательной организации (задание 4), при разработке стратегии развития образовательной организации и при решении задач планирования (задание 8), а также недостаток знаний финансового менеджмента (задание 20) и требований законодательства в сфере образования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании результатов мониторингового исследования органам местного самоуправления, осуществляющим управление в сфере образования, для дальнейшего совершенствования механизмов управления качеством образования необходимо:

1. Ознакомиться с представленными материалами на официальном сайте ГАОУ ДПО СО «Институт развития образования» в разделе «РСОКО», организовать их изучение руководителями и управленческими командами образовательных организаций.

2. Организовать обсуждение основных проблемных зон, первоочередных задач по их преодолению с управленческими командами и педагогическими коллективами образовательных организаций.

3. Определить меры по совершенствованию механизмов управления качеством образования и меры поддержки и профессионального развития управленческих и педагогических кадров.

4. На основе результатов мониторингового исследования сформировать предложения, запрос на адресные меры поддержки по преодолению профессиональных дефицитов и по совершенствованию механизмов управления качеством образования.

5. С учетом адресных рекомендаций определить необходимые управленческие решения по совершенствованию механизмов управления качеством образования и преодолению профессиональных дефицитов руководителей образовательных организаций:

- обратить внимание на формирование кадровой политики и системы управления кадровыми ресурсами;
 - создать муниципальную инфраструктуру для оказания поддержки и помощи руководителям образовательных организаций по разработке и реализации индивидуальных образовательных программ профессионального развития;
 - изучить и предъявить на муниципальном уровне опыт реализации успешных управленческих практик;
- активизировать деятельность на муниципальном уровне сетевых профессиональных сообществ руководителей образовательных организаций;
- организовать и провести на муниципальном уровне мероприятия по повышению качества образования; по развитию форм работы с родителями (законными представителями) обучающихся / воспитанников; по обеспечению безопасности образовательного процесса и психологической безопасности обучающихся;
 - реализовать муниципальные меры по привлечению педагогических кадров и их профессиональному развитию.
6. Организовать мониторинг исполнения принятых управленческих решений.