**Министерство образования и молодежной политики Свердловской области**

Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного образования Свердловской области

«Институт развития образования»

**АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ДИАГНОСТИКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ С НИЗКИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОБУЧЕНИЯ И\ИЛИ ФУНКЦИОНИРУЮЩИХ В НЕБЛАГОПРИЯТНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ**

Екатеринбург

2022

**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| ВВЕДЕНИЕ …………………………………………………………….. | 3 |
| РЕЗУЛЬТАТЫ ДИАГНОСТИКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ГРУППЫ ШАНС …………………………………... | 11 |
| ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ……………………………………… | 23 |

**Введение**

Система мониторинга эффективности руководителей является одним из направлений механизма управления качеством образовательной деятельности, отражающего современные ключевые тренды, характерные для системы российского образования. В целях реализации статьи 97 Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»[[1]](#footnote-1), подпункта «б» пункта 10 перечня обязательной информации о системе образования, подлежащей мониторингу, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 5 августа 2013 года № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования»[[2]](#footnote-2), приказа Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 1377, Министерства просвещения Российской Федерации № 694, Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки № 1684 от 18 декабря 2019 года «Об осуществлении Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки, Министерством просвещения Российской Федерации и Министерством науки и высшего образования Российской Федерации мониторинга системы образования в части результатов национальных и международных исследований качества образования и иных аналогичных оценочных мероприятий, а также результатов участия обучающихся в указанных исследованиях и мероприятиях»[[3]](#footnote-3) проводится оценка эффективности руководителей образовательных организаций муниципальных образований Свердловской области.

Мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций (далее – мониторинг) является одним из основных механизмов управления качеством образования в Свердловской области.

Мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций направлен 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 образовательных организаций;

– выявление динамики в эффективности деятельности руководителей образовательных организаций и, как следствие, выявление динамики качества работы образовательных организаций;

– формирование кадрового резерва руководителей образовательных организаций.

В рамках региональной системы мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций рассматриваются следующие треки:

1) повышение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций;

2) формирование и использование кадрового резерва руководителей образовательных организаций.

Система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций ориентирована развитие внутренних механизмов обеспечения качества образования и формирование, подготовку и использование кадрового резерва руководителей, в том числе:

− внутренней системы объективной оценки качества образования;

− системы профилактики учебной неуспешности обучающихся;

− системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у обучающихся;

− системы профориентации;

− системы мониторинга школьного благополучия (школьного климата);

− системы воспитательной работы.

Также в рамках региональной системы мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций приоритетным направлением является формирование, подготовка и использование кадрового резерва руководителей, в том числе подготовка школьных команд.

**Цель мониторинга** – получение объективной и достоверной информации о качестве управленческой деятельности руководителей образовательных организаций для формирования резерва управленческих кадров и выработки комплекса мер по устранению слабых сторон в системе управления образовательной организации и совершенствованию управленческой деятельности в Свердловской области.

**Задачи мониторинга**:

– определение актуальных показателей мониторинга и методов сбора информации;

– проведение анализа полученной информации;

– выявление проблемных зоны в управлении качеством образования в образовательной организации для последующей организации деятельности по их устранению;

– совершенствование деятельности по подбору и расстановке руководящих кадров системы образования в регионе;

– выявление претендентов на включение в кадровый резерв;  
– анализ состояния деятельности по подготовке школьных управленческих команд;

– изучение факторов, влияющих на эффективность управления качеством образования в образовательных организациях и муниципалитетах;

– определение продуктивных моделей управления образовательной организацией;

– подготовка адресных рекомендации по итогам мониторинга;

– реализация комплекса мер по повышению качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций и формированию кадрового резерва руководителей образовательных организаций.

При проведении мониторинга осуществлялся сбор информации от:

– муниципальных органов управления образования Свердловской области;

– руководителей общеобразовательных организаций, дошкольных образовательных организаций, дополнительного образования, среднего профессионального образования, общеобразовательных организаций, реализующих адаптированные основные общеобразовательные программы.

**Региональным оператором** по проведению мониторинга является государственное автономное образовательное учреждения дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования» (далее – ГАОУ ДПО СО «ИРО»).

**Участники мониторингового исследования:** органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования, руководители всех образовательных организаций Свердловской области (генеральная совокупность).

Для проведения мониторинга использовались данные форм федерального статистического наблюдения, данные региональных форм отчетности, информационных автоматизированных систем, внутренних исследований, локальные акты образовательной организации, размещенные на сайте образовательной организации, и другие контекстные данные.

Мониторинг проводился с использованием:

– методики расчета показателей мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций на 2022 год;

– экспертной карты эффективности руководителей образовательных организаций Свердловской области для муниципальных образований;

– экспертных карт для образовательных организаций, функции управления в отношении которых осуществляет Министерство образования и молодежной политики Свердловской области.

Мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций Свердловской области направлен на совершенствование и повышение эффективности управления образовательной организацией и является одной из приоритетных задач, стоящих перед региональными органами исполнительной власти, осуществляющих управление в сфере образования, и исполнительными органами местного самоуправления.

**Для сбора информации** по качеству управленческой деятельности и результатам обучения используются данные региональной информационной системы «Единое цифровое пространство», платформы онлайн-тестирования Регионального центра обработки информации и оценки качества образования ГАОУ ДПО СО «ИРО» TCExam.

Для сбора информации по формированию резерва управленческих кадров и подготовки школьных управленческих команд используются данные АИС «КАИС ИРО», программа для создания тестов и онлайн тестирования Indigo.

Общий сбор данных и аналитической информации проводится с использованием конструктора для создания форм Yandex Forms, автоматизированной информационной системы «Региональная База Данных».

В 2021 году на основании приказа ГАОУ ДПО СО «ИРО» от 26.02.2021 №68 «О проведении мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций Свердловской области» было проведено мониторинговое исследование эффективности руководителей образовательных организаций региона. В мониторинге эффективности руководителей всех образовательных организаций Свердловской области приняли участие 2500 руководителей общеобразовательных, дошкольных образовательных организаций, образовательных организаций дополнительного образования и среднего профессионального образования.

Мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций проводился по следующим направлениям:

– достижение обучающимися планируемых результатов освоения основных образовательных программ;

– организация получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами;

– формирование резерва управленческих кадров;

– создание условий для реализации основных образовательных программ.

Мониторинговое исследование позволило выявить дефициты по проблемам:

– развития региональных и муниципальных механизмов по повышению качества управленческой деятельности управления, развитию внутренних механизмов управления качеством образования;

– развития эффективных технологий по формированию внутренней системы оценки качества образования;

– применения эффективных технологий и инструментов по формированию и использованию кадрового резерва руководителей образовательных организаций, способных разрабатывать и реализовывать стратегии управления образованием.

Таким образом, анализ полученных результатов мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций в 2021 году, стали основой для принятия управленческих решений по качеству профессиональной подготовки и управленческой деятельности руководителей образовательных организаций, реализации комплекса мер по повышению качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций и формированию кадрового резерва руководителей образовательных организаций.

Нормативными правовыми основаниями проведения диагностики профессиональных дефицитов управленческих работников образовательных организаций являются:

– Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

– указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»;

– распоряжение Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 № 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему педагогического роста»;

– паспорт федерального проекта «Современная школа» национального проекта «Образование»;

– распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 16.12.2020 № Р-174 «Об утверждении Концепции создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров»;

– распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 04.02.2021 № Р-33 «Об утверждении методических рекомендаций по реализации мероприятий по формированию и обеспечению функционирования единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров»;

– приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.10.2013 № 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)».

В 2022 году на основании приказа ГАОУ ДПО СО «ИРО» от 17.05.2022 № 199 «О проведении мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций Свердловской области» было проведено мониторинговое исследование эффективности руководителей образовательных организаций региона.

Мониторинг проводился среди 2500 руководителей (генеральная совокупность) общеобразовательных, дошкольных образовательных организаций, образовательных организаций дополнительного образования и среднего профессионального образования.

В рамках мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций Свердловской области была проведена диагностика профессиональных дефицитов руководителей образовательных организаций, включенных в список школ с низкими результатами обучения и функционирующих в неблагоприятных социальных условиях (далее – ШАНС).

В диагностике приняли участие 511 руководителей школ группы ШАНС (86% от общего количества руководителей школ группы ШАНС).

Анализ результатов выполнения диагностической работы с использованием стандартизированного инструментария, спроектированного для управленческих работников по функциональным блокам управления (процессами, ресурсами, кадрами, результатом, информацией) с использованием системы тестирования Indigo, на основе кластерного подхода.

Кластерный подход позволяет проводить корректное сравнение муниципальных образований и образовательных учреждений на основе единых индикаторов и показателей.

Положенная в основу кластеризации зависимость между характеристиками условий образовательной системы и ее результатами образовательного учреждения (муниципального образования) позволяет выявлять факторы и условия, которые определяют сложившийся уровень качества и на этой основе принимать необходимые управленческие решения.

Расчеты по блокам показателей позволяют по каждому муниципалитету оценить уровень основных составляющих образовательного процесса, определять сильные и слабые стороны, выявлять причины тех или иных проблем и на этой основе определить приоритетные направления развития системы образования и профессиональных компетенций руководителей.

Принадлежность к тому или иному кластеру позволяет учесть ряд внешних и внутренних факторов, характеризующих ресурсы и условия, которыми располагает муниципалитет. Муниципалитеты были объединены в кластеры по наиболее сходным характеристикам. Это обусловлено 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 и определяющие качество управленческой деятельности.

В результате сформированы пять кластеров.

**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»*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D1%83%D0%BD%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%C2%AB%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4_%D0%95%D0%BA%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B1%D1%83%D1%80%D0%B3%C2%BB)*,* [*город Нижний Тагил*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B8%D0%B6%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%A2%D0%B0%D0%B3%D0%B8%D0%BB_(%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3))*,* [*Каменск-Уральский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%81%D0%BA-%D0%A3%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)*,* [*городской округ Первоуральск*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3_%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%BE%D1%83%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%81%D0%BA)*,* [*Серовский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)). В данном кластере прошли диагностику 109 руководителей образовательных организаций группы ШАНС.

**2 кластер:** средние муниципальные образования – городские округа, на территории которых существуют промышленные предприятия, но преобладает какая-либо одна отрасль производства, характерна моноотраслевая структура экономики, развита 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](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%8B%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3" \o "Сысертский городской округ),* [*Берёзовский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B5%D1%80%D1%91%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3_(%D0%A1%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B4%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C))*,* [*городской округ Верхняя Пышма*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3_%D0%92%D0%B5%D1%80%D1%85%D0%BD%D1%8F%D1%8F_%D0%9F%D1%8B%D1%88%D0%BC%D0%B0)*,* [*городской округ «Город Лесной»*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3_%C2%AB%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4_%D0%9B%D0%B5%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B9%C2%BB)*,* [*Артёмовский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%80%D1%82%D1%91%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3_(%D0%A1%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B4%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C))*,* [*городской округ Краснотурьинск*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3_%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%D1%82%D1%83%D1%80%D1%8C%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA)*,* [*городской округ Ревда*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3_%D0%A0%D0%B5%D0%B2%D0%B4%D0%B0)*,* [*Асбестовский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%81%D0%B1%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)*,* [*Полевской городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)*,* [*Новоуральский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%83%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)). В данном кластере прошли диагностику 92 руководителя образовательных организаций группы ШАНС.

**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*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3_%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%D1%83%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%81%D0%BA)*,* [*городской округ Красноуфимск*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3_%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%D1%83%D1%84%D0%B8%D0%BC%D1%81%D0%BA)*,* [*Красноуфимский округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%D1%83%D1%84%D0%B8%D0%BC%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)*,* [*Кушвинский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%83%D1%88%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)*,* [*Муниципальное образование город Алапаевск*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D1%83%D0%BD%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4_%D0%90%D0%BB%D0%B0%D0%BF%D0%B0%D0%B5%D0%B2%D1%81%D0%BA)*,* [*Муниципальное образование Алапаевское*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D1%83%D0%BD%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%90%D0%BB%D0%B0%D0%BF%D0%B0%D0%B5%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5)*,* [*Артинский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)*,* [*Белоярский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D1%8F%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)*,* [*городской округ Богданович*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3_%D0%91%D0%BE%D0%B3%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87)*,* [*городской округ Верх-Нейвинский*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B5%D1%80%D1%85-%D0%9D%D0%B5%D0%B9%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9)*,* [*Верхнесалдинский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B5%D1%80%D1%85%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%B0%D0%BB%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)*,* [*Горноуральский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%BE%D1%83%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)*,* [*Городской округ Заречный*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3_%D0%97%D0%B0%D1%80%D0%B5%D1%87%D0%BD%D1%8B%D0%B9)*,* [*Ивдельский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%B2%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)*,* [*Муниципальное образование город Ирбит*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D1%80%D0%B1%D0%B8%D1%82)*,* [*Ирбитское муниципальное образование*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D1%80%D0%B1%D0%B8%D1%82%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5_%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5)*,* [*Каменский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)*,* [*Камышловский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%BC%D1%8B%D1%88%D0%BB%D0%BE%D0%B2)*,* [*городской округ Карпинск*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3_%D0%9A%D0%B0%D1%80%D0%BF%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA)*,* [*Качканарский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D1%87%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)*,* [*Кировградский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)*,* [*Невьянский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B5%D0%B2%D1%8C%D1%8F%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)*,* [*Нижнетуринский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B8%D0%B6%D0%BD%D0%B5%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)*,* [*Новолялинский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%BB%D1%8F%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)*,* [*Режевской городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D0%B6%D0%B5%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)*,* [*Североуральский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B5%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%BE%D1%83%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)*,* [*городской округ Среднеуральск*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3_%D0%A1%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D0%B5%D1%83%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%81%D0%BA)*,* [*городской округ Сухой Лог*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3_%D0%A1%D1%83%D1%85%D0%BE%D0%B9_%D0%9B%D0%BE%D0%B3)*,* [*Тавдинский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B0%D0%B2%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)*,* [*Талицкий городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%86%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)*,* [*Туринский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)). В данном кластере прошли диагностику 208 руководителей образовательных организаций группы ШАНС.

**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](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3),* [*Ачитский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%87%D0%B8%D1%82%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)*,* [*Бисертский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)*,* [*городской округ Верхнее Дуброво*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B5%D1%80%D1%85%D0%BD%D0%B5%D0%B5_%D0%94%D1%83%D0%B1%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE)*,* [*городской округ Верх-Нейвинский*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B5%D1%80%D1%85-%D0%9D%D0%B5%D0%B9%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9)*,* [*городской округ Верхний Тагил*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3_%D0%92%D0%B5%D1%80%D1%85%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%A2%D0%B0%D0%B3%D0%B8%D0%BB)*,* [*городской округ Верхняя Тура*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B5%D1%80%D1%85%D0%BD%D1%8F%D1%8F_%D0%A2%D1%83%D1%80%D0%B0)*,* [*городской округ Верхотурский*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3_%D0%92%D0%B5%D1%80%D1%85%D0%BE%D1%82%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9)*,* [*Волчанский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%BE%D0%BB%D1%87%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)*,* [*городской округ Дегтярск*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3_%D0%94%D0%B5%D0%B3%D1%82%D1%8F%D1%80%D1%81%D0%BA)*,* [*Малышевский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D0%BB%D1%8B%D1%88%D0%B5%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)*,* [*Махнёвское муниципальное образование*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%85%D0%BD%D1%91%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5_%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5)*,* [*городской округ Нижняя Салда*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3_%D0%9D%D0%B8%D0%B6%D0%BD%D1%8F%D1%8F_%D0%A1%D0%B0%D0%BB%D0%B4%D0%B0)*,* [*городской округ Пелым*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3_%D0%9F%D0%B5%D0%BB%D1%8B%D0%BC)*,* [*Пышминский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%8B%D1%88%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)*,* [*городской округ Рефтинский*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D1%84%D1%82%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9)*,* [*городской округ ЗАТО Свободный*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B2%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%8B%D0%B9_(%D0%A1%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B4%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C))*,* [*Сосьвинский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D1%81%D1%8C%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)*,* [*городской округ Староуткинск*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3_%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%BE%D1%83%D1%82%D0%BA%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA)*,* [*Тугулымский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%83%D0%B3%D1%83%D0%BB%D1%8B%D0%BC%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)*,* [*муниципальное образование «посёлок Уральский»*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_(%D0%A1%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B4%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C))*,* [*Шалинский городской округ*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A8%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3)). В данном кластере прошли диагностику 55 руководителей образовательных организаций группы ШАНС.

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

К данному кластеру мы можем отнести муниципальные районы (*[Байкаловский](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B0%D0%B9%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D1%80%D0%B0%D0%B9%D0%BE%D0%BD" \o "Усть-Ницинское сельское поселение),* [*Камышловский*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%BC%D1%8B%D1%88%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D1%80%D0%B0%D0%B9%D0%BE%D0%BD)*,* [*Нижнесергинский*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B8%D0%B6%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D1%80%D0%B0%D0%B9%D0%BE%D0%BD)*,* [*Слободо-Туринский*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BB%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D0%B4%D0%BE-%D0%A2%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D1%80%D0%B0%D0%B9%D0%BE%D0%BD)*,* [*Таборинский*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D1%80%D0%B0%D0%B9%D0%BE%D0%BD)). В данном кластере прошли диагностику 36 руководителей образовательных организаций группы ШАНС.

Расчеты сводных индексов по блокам показателей позволяют каждому муниципалитету оценить уровень основных составляющих образовательного процесса. Это дает возможность определять сильные и слабые стороны, выявлять причины тех или иных проблем и на этой основе уточнять приоритеты региональной образовательной политики.

Результаты мониторинга используются для определения направлений повышения квалификации руководителей образовательных организаций, выработки стратегии развития образования в Свердловской области, осуществления обратной связи при реализации проектов и программ, способствующих эффективному функционированию и развитию регионального образования, оптимизации принятия управленческих решений.

**РЕЗУЛЬТАТЫ ДИАГНОСТИКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ГРУППЫ ШАНС**

Диагностика профессиональных дефицитов производилась посредством выполнения диагностической работы с использованием стандартизированного инструментария, спроектированного для управленческих работников по функциональным блокам управления (процессами, ресурсами, кадрами, результатом, информацией).

Диагностика профессиональных дефицитов основывалась на уровневом подходе, который предполагает выявление разных уровней (минимальный, средний, высокий) профессиональных дефицитов: высокий уровень дефицита управленческих компетенций означает неумение решать стандартные управленческие задачи, средний – неумение решать задачи в новых условиях, минимальный – неумение решать управленческие задачи в нестандартных ситуациях (таблица 1).

Таблица 1.

**Определение дефицитных уровней по результатам диагностики**

| **Результативность диагностики** | **Дефицитный уровень** | **Рекомендации по способам восполнения управленческих дефицитов** |
| --- | --- | --- |
| Менее 60 % выполнения диагностических заданий | Высокий | Профессиональное развитие по технологии индивидуального плана |
| 61–80 % выполнения диагностических заданий | Средний | Профессиональное развитие по технологии индивидуального плана или повышение квалификации по программам для управленческих кадров |
| 81–100 % выполнения диагностических заданий | Минимальный или отсутствие дефицита | Профессиональное развитие в области управленческих компетенций на основе неформального и информального образования |

Порядок проведения диагностики профессиональных дефицитов управленческих работников и формы диагностики соответствуют требованиям, определенным распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 27.08.2021 № Р-201 «Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана».

Диагностика профессиональных дефицитов проводилась по функциональным блокам управления, соответствующим требования профессионального стандарта руководителя образовательной организации на основании стандартизированных оценочных процедур:

– управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации;

– администрирование деятельности общеобразовательной организации;

– управление развитием общеобразовательной организации;

– управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами.

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

Диагностическая работа состоит из заданий, по шесть заданий в каждом блоке, связанном с функциональными областями управления образовательной организации.

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 (таблица 2).

Таблица 2.

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

| Код результата | | Результат управленческих действий/решений |
| --- | --- | --- |
| **Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации** | | |
| I | 1 | Обеспечивать реализацию требований федеральных государственных стандартов к условиям реализации образовательных программ |
| 2 | Анализировать деятельность и результаты реализации образовательных программ и выполнять коррекцию организации образовательной деятельности |
| 3 | Организовывать проведение самообследования организации, процедур внутришкольного контроля, внутренней системы оценки качества образования, мониторинга |
| 4 | Образовательные теории, технологии и средства обучения и воспитания, в том числе основанные на виртуальной и дополненной реальности, границы и возможности их |
| 5 | Федеральные государственные образовательные стандарты, примерные основные и адаптированные образовательные программы, федеральные государственные требования |
| 6 | Подходы, методы и инструменты мониторинга и оценки качества общего образования |
| **Администрирование деятельности общеобразовательной организации** | | |
| II | 1 | Организовывать систему приема, перевода обучающихся в образовательной организации и их отчисления |
| 2 | Организовывать аттестацию работников на соответствие занимаемой должности |
| 3 | Организовывать и контролировать работу системы питания в общеобразовательной организации |
| 4 | Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы, относящиеся к деятельности общеобразовательной организации |
| 5 | Основы управления персоналом общеобразовательной организации, включая основы нормирования труда, оценки и мотивации персонала, организацию оплаты и охраны труда |
| 6 | Нормы и правила комплексной безопасности образовательных организаций |
| **Управление развитием общеобразовательной организации** | | |
| III | 1 | Обеспечение условий для разработки, апробации и внедрения образовательных инициатив и инноваций |
| 2 | Управлять реализацией программы развития общеобразовательной организации, ее ресурсным обеспечением, координировать деятельность участников образовательных |
| 3 | Планировать организационно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность общеобразовательной организации для реализации программы развития |
| 4 | Нормативно-правовые основания внедрения форм государственно-общественного управления образованием. организации |
| 5 | Стратегические и программные документы федерального, регионального и местного уровня в области общего образования и социально-экономического развития |
| 6 | Основы менеджмента в сфере образования, в том числе стратегического, кадрового, инновационного, проектного, финансового менеджмента и менеджмента качества |
| **Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами** | | |
| IV | 1 | Управлять обеспечением информационной открытости и доступности общеобразовательной организации |
| 2 | Содействовать формированию и функционированию деятельности профессиональных педагогических сообществ по вопросам обучения и воспитания |
| 3 | Организовывать на уровне общеобразовательной организации процессы, связанные с лицензированием и аккредитацией |
| 4 | Нормативные требования к информационной открытости образовательной организации |
| 5 | Федеральные законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации и субъекта Российской Федерации, муниципальные правовые акты, включая гражданское, семейное, налоговое, бюджетное, административное, трудовое, антикоррупционное законодательство Российской Федерации, требования охраны труда в части, регулирующей деятельность общеобразовательной организации |
| 6 | Деловой этикет и нормы делового общения, принципы кросс-культурного менеджмента |

На диаграмме 1 представлены общие результаты выполнения заданий диагностики.

Диаграмма 1.

Общие результаты выполнения заданий диагностики

Почти 30% руководителей не справились с предложенными заданиями, также около 30% - выполнили задания на «хорошо» и «отлично».

На диаграмме 2 представлено распределение первичных баллов, набранных руководителями образовательных организаций при выполнении диагностической работы.

Диаграмма 2.

Распределение первичных баллов, набранных руководителями образовательных организаций при выполнении диагностической работы

Распределение первичных баллов, набранных руководителями образовательных организаций при выполнении диагностической работы, позволяет говорить о том, что предложенные задания в целом были среднего уровня сложности.

Результаты показывают, что руководители школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в сложных социальных условиях в основном имеют высокий (46,3 %) и средний (50,5 %) дефицитные уровни профессиональных компетенций (диаграмма 2).

Диаграмма 2.

Половина руководителей, принявших участие в диагностике, имеют средний дефицитный уровень профессиональных компетенций, 46% - высокий дефицитный уровень профессиональных компетенций.

Решаемость заданий в целом в разрезе блоков представлена на диаграмме 3.

Диаграмма 3.

Решаемость заданий по блокам диагностической работы

В таблице 3 представлена решаемость групп заданий по кластерам.

Таблица 3

Решаемость групп заданий по кластерам

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид компетенции | Индекс решаемости по кластерам, % | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| В/01.7. Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации | 64,71 | 64,50 | 64,59 | 64,06 | 61,13 |
| В/02.7. Администрирование деятельности общеобразовательной организации | 60,27 | 56,78 | 57,97 | 56,2 | 54,58 |
| В/03.7. Управление развитием общеобразовательной организации | 49,91 | 53,2 | 51,67 | 45,15 | 58,24 |
| В/04.7 Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами | 64,36 | 63,44 | 63,96 | 60,85 | 64,7 |

Как видно из таблицы 3, наиболее низкие показатели решаемости наблюдаются в образовательных организациях 1 и 4 кластеров по блоку «Управление развитием общеобразовательной организации».

Рассмотрим основные профессиональные дефициты руководителей образовательных организаций группы ШНОР в разрезе блоков заданий и кластеров (таблица 4). Процент решаемости задания рассчитывается, как отношение суммы баллов по каждому заданию, полученных участниками, к сумме максимально возможных баллов, умноженное на 100%.

Таблица 4.

**Решаемость заданий диагностической работы по кластерам**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Блок 1. Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации** | | | **Процент решаемости заданий** | | | | |
| I | **№ задания** | **Проверяемый элемент компетенции** | **Кластер 1** | **Кластер 2** | **Кластер 3** | **Кластер 4** | **Кластер 5** |
| 1 | Обеспечивать реализацию требований федеральных государственных стандартов к условиям реализации образовательных программ | 53,2 | 56,5 | 58,2 | 54,5 | 66,7 |
| 2 | Анализировать деятельность и результаты реализации образовательных программ и выполнять коррекцию организации образовательной деятельности | 77,9 | 75,0 | 75,0 | 61,8 | 77,8 |
| 3 | Организовывать проведение самообследования организации, процедур внутришкольного контроля, внутренней системы оценки качества образования, мониторинга | 72,5 | 64,1 | 68,8 | 65,5 | 66,7 |
| 4 | Образовательные теории, технологии и средства обучения и воспитания, в том числе основанные на виртуальной и дополненной реальности, границы и возможности их | 64,2 | 65,2 | 66,8 | 70,9 | 75,0 |
| 5 | Федеральные государственные образовательные стандарты, примерные основные и адаптированные образовательные программы, федеральные государственные требования | 58,7 | 53,3 | 52.4 | 54.5 | 61,1 |
| 6 | Подходы, методы и инструменты мониторинга и оценки качества общего образования | 68,8 | 73,9 | 70,2 | 70,9 | 61,1 |
| **Блок 2. Администрирование деятельности общеобразовательной организации** | | | **Кластер 1** | **Кластер 2** | **Кластер 3** | **Кластер 4** | **Кластер 5** |
| II | 1 | Организовывать систему приема, перевода обучающихся в образовательной организации и их отчисления | 75,2 | 68,5 | 74,0 | 70,9 | 66,7 |
| 2 | Организовывать аттестацию работников на соответствие занимаемой должности | 66,1 | 69,6 | 70,2 | 70,9 | 69,4 |
| 3 | Организовывать и контролировать работу системы питания в общеобразовательной организации | 77,1 | 80,4 | 80,8 | 78,2 | 86,1 |
| 4 | Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы, относящиеся к деятельности общеобразовательной организации | 65,1 | 65,2 | 70,7 | 63,6 | 83,3 |
| 5 | Основы управления персоналом общеобразовательной организации, включая основы нормирования труда, оценки и мотивации персонала, организацию оплаты и охраны труда | 16,5 | 17,4 | 21,2 | 21,8 | 11,1 |
| 6 | Нормы и правила комплексной безопасности образовательных организаций | 52,3 | 53,3 | 48,6 | 54,5 | 52,8 |
| **Блок 3. Управление развитием общеобразовательной организации** | | | **Кластер 1** | **Кластер 2** | **Кластер 3** | **Кластер 4** | **Кластер 5** |
| III | 1 | Обеспечение условий для разработки, апробации и внедрения образовательных инициатив и инноваций | 56,0 | 51,1 | 40,4 | 41,8 | 50,0 |
| 2 | Управлять реализацией программы развития общеобразовательной организации, ее ресурсным обеспечением, координировать деятельность участников образовательных | 43,1 | 48,9 | 40,4 | 27,3 | 52,8 |
| 3 | Планировать организационно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность общеобразовательной организации для реализации программы развития | 45,9 | 48,9 | 53,4 | 54,5 | 41,7 |
| 4 | Нормативно-правовые основания внедрения форм государственно-общественного управления образованием. организации | 62,4 | 58,7 | 58,7 | 60,0 | 63,9 |
| 5 | Стратегические и программные документы федерального, регионального и местного уровня в области общего образования и социально-экономического развития | 63,3 | 66,3 | 67,8 | 61,8 | 75,0 |
| 6 | Основы менеджмента в сфере образования, в том числе стратегического, кадрового, инновационного, проектного, финансового менеджмента и менеджмента качества | 51,4 | 48,9 | 51,9 | 52,7 | 36,1 |
| **Блок 4. Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами** | | | **Кластер 1** | **Кластер 2** | **Кластер 3** | **Кластер 4** | **Кластер 5** |
| IV | 1 | Управлять обеспечением информационной открытости и доступности общеобразовательной организации | 72,5 | 68,5 | 78,4 | 69,1 | 75,0 |
| 2 | Содействовать формированию и функционированию деятельности профессиональных педагогических сообществ по вопросам обучения и воспитания | 69,1 | 70,7 | 63,0 | 63,6 | 69,4 |
| 3 | Организовывать на уровне общеобразовательной организации процессы, связанные с лицензированием и аккредитацией | 59,6 | 66,3 | 46,6 | 56,4 | 47,2 |
| 4 | Нормативные требования к информационной открытости образовательной организации | 56,0 | 56,5 | 58,2 | 49,1 | 58,3 |
| 5 | Федеральные законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации и субъекта Российской Федерации, муниципальные правовые акты, включая гражданское, семейное, налоговое, бюджетное, административное, трудовое, антикоррупционное законодательство Российской Федерации, требования охраны труда в части, регулирующей деятельность общеобразовательной организации | 67,0 | 66,5 | 67,8 | 60,0 | 66,7 |
| 6 | Деловой этикет и нормы делового общения, принципы кросс-культурного менеджмента | 75,2 | 85,9 | 77,4 | 70,9 | 80,6 |

Первая группа заданий направлена на выявление дефицитов управленческих работников, связанных с управлением образовательной деятельностью. Высокий дефицитный уровень знаний требований федеральных государственных образовательных стандартов общего образования (блок заданий 1) и умений реализовывать требования образовательных стандартов (блок заданий 5) зафиксирован во всех кластерах.

Вторая группа заданий направлена на выявления уровня знаний и умений административного управления деятельностью образовательной организации. Высокий дефицитный уровень связан с умениями управлять персоналом общеобразовательной организации, включая основы нормирования труда, оценки и мотивации персонала, организацию оплаты и охраны труда (блок заданий 5), а также со знанием норм и комплексной безопасности образовательных организаций (блок заданий 6).

Третья группа заданий позволила выявить профессиональные дефициты управленческих кадров, которые напрямую связаны с развитием образовательной организации. Предложенные задания оказались сложными для участников диагностики, лишь при выполнении блока заданий 5 некоторым управленческим работникам удалось перешагнуть порог среднего дефицитного уровня (65,8 %) – необходимо было представить знания нормативных документов в области общего образования и социально-экономического развития. Высокий дефицит знаний и умений испытывают руководители школ с низкими результатами обучения (ШАНС) при решении типичных вопросов, связанных с обеспечением условий для разработки, апробации и внедрения образовательных инициатив и инноваций, с управлением реализацией программы развития образовательной организации, ее ресурсным обеспечением, координацией деятельностью участников образовательного процесса, с умением планировать организационно-хозяйственную и финансовую деятельность при реализации программы развития, с внедрением форм государственно-общественного управления в сфере образования, а также сложности вызывали задания, требующие знания и применения основ менеджмента в сфере образования (в том числе и стратегического, кадрового, инновационного, проектного, финансового) и менеджмента качества.

И, наконец, четвертая группа заданий была направлена на выявление профессиональных дефицитов, которые проявляются при организации взаимодействия общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами. Высокий дефицитный уровень выявлен при решении задач по организации на уровне образовательной организации процессов, связанных с лицензированием и аккредитацией, а также тех задач, где нужно было представить знания нормативных требований к информационной открытости образовательной организации.

Результаты выполнения заданий группами тестируемых показаны на диаграмме 4.

Диаграмма 4.

Анализ выполнения заданий показывает, что у участников на недостаточном уровне сформированы необходимые компетенции для выполнения профессиональных обязанностей руководителя. Качество решения большинства предложенных ситуационных заданий не превышает 60 % рубеж. Можно сделать вывод, что руководители ШНОР недостаточно знают нормативные правовые акты, чаще всего принимают интуитивные решения, не могут просчитать риски и последствия принимаемых решений. При этом особые трудности они испытывают при решении заданий, связанных с управлением развитием образовательной организации.

**ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

По итогам диагностики профессиональной компетентности руководителей образовательных организаций группы ШНОР можно сформулировать следующие выводы и рекомендации:

1. В условиях введения обновленных федеральных государственных образовательных стандартов и реализации образовательных стандартов испытуемые демонстрируют профессиональные управленческие дефициты в анализе существующей образовательной среды для определения стратегии и программы развития образовательной организации.

2. 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.

3. В целях повышения эффективности руководителей общеобразовательных организаций муниципальным органам управления образованием рекомендуется обеспечить реализацию мер по:

– разработке и реализации индивидуальных планов профессионального развития руководителей, а также предусмотреть повышение квалификации по программам для управленческих кадров;

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

– использованию различных форм (наставничество, стажировка, диссеминация и др.) распространения лучших практик по управлению ресурсами, процессом и результатами;

– разработке методических рекомендаций по различным аспектам управленческой деятельности;

- обеспечению взаимодействия образовательных организаций с высокими и стабильными результатами обучения в части обмена опытом управленческой деятельности;

- по методическому сопровождению руководителей образовательных организаций группы ШАНС;

- по разработке антирисковых программ и программ развития образовательных организаций;

- по мониторингу реализации программ развития образовательных организаций.

4. В целях повышения профессиональных компетенций руководителям образовательных организаций рекомендуется:

- разработать план индивидуального развития;

- сформировать план прохождения повышения квалификации по наиболее сложным вопросам управления персоналом, развитие образовательной организации;

- заключить договора с образовательными организациями с высокими и стабильными результатами обучения в целях обмена опытом управленческой деятельности;

- проанализировать антирисковые программы и программы развития образовательной организации, внести в них корректировки по актуальным направлениям.

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [↑](#footnote-ref-1)
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 5 августа 2013 года № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования» [↑](#footnote-ref-2)
3. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 1377, Министерства просвещения Российской Федерации № 694, Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки № 1684 от 18 декабря 2019 года «Об осуществлении Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки, Министерством просвещения Российской Федерации и Министерством науки и высшего образования Российской Федерации мониторинга системы образования в части результатов национальных и международных исследований качества образования и иных аналогичных оценочных мероприятий, а также результатов участия обучающихся в указанных исследованиях и мероприятиях» [↑](#footnote-ref-3)