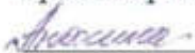


УТВЕРЖДАЮ

первый заместитель
министра образования
Красноярского края

 Н.В. Анохина

«12» июля 2021 г.

Аналитическая записка по итогам организации и проведения региональной оценки механизмов управления качеством образования органов местного самоуправления муниципальных районов, городских и муниципальных округов Красноярского края за 2020/21 учебный год

Направление 2.1. «Система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций»

Сокращения:

- МСО – муниципальные системы образования;
- РАОП – Региональный атлас образовательных практик;
- ОГЭ – основной государственный экзамен;
- ЕГЭ – единый государственный экзамен;
- ОО – образовательные организации;
- СОКО – система оценки качества образования;
- ИОМ – индивидуальный образовательный маршрут.

Система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций является одним из механизмов управления качеством образовательной деятельности в Красноярском крае. Данное направление представлено в виде совокупности региональных показателей, которые детализированы для муниципальных систем образования в конкретные позиции оценивания, что позволяет выявлять динамику эффективности деятельности руководителей образовательных организаций и качество работы образовательных организаций в целом.

Оценка проводилась по результатам экспертизы количественных данных, представленных муниципалитетами в первичной форме, заполненной органами местного самоуправления и размещенных по ссылкам в формате показателей регионального мониторинга муниципальных механизмов управления качеством образования.

В рамках направления «Система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций» экспертизе подлежали следующие блоки:

1. Учет руководителей образовательных организаций, повысивших уровень профессиональных компетенций.
2. Достижение обучающимися планируемых результатов освоения основных образовательных программ.
3. Организация получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами.
4. Обеспечение ОО квалифицированными кадрами.
5. Формирование резерва управленческих кадров.
6. Создание условий для реализации основных образовательных программ (кадровых, финансовых, материально-технических и иных).
7. Учет нагрузки педагогических работников.
8. Реализация механизмов формирования и развития (оценки) профессиональных компетенций руководителей ОО на региональном и муниципальном уровнях.

Сбор информации осуществлялся с использованием:

- данных, представленных специалистами и руководителями МСО;
- региональных баз данных министерства образования Красноярского края;
- данных, подаваемых ОО и МОУО в ЦОКО, КИАСУО, надзорные органы;
- данных, предоставляемых органами местного самоуправления, осуществляющими управление в сфере образования в единую базу данных мониторинга;
- статистических данных, опубликованных на сайтах ОО.

Процедура мониторинга осуществлялась в электронной системе для сбора, хранения и обработки информации по региональным показателям управления качеством образования с использованием облачных технологий на основе Office'365 в мае–июне 2021 года.

Блок №1

Учет руководителей образовательных организаций, повысивших уровень профессиональных компетенций

По данным, представленным специалистами муниципальных управлений образованиями Красноярского края в рамках регионального мониторинга муниципальных механизмов управления качеством образования в регионе 5006 административно-управленческих работников образовательных организаций (директора, заведующие, заместители): из

них 3166 – административно-управленческие работники общеобразовательных организаций и 1840 – дошкольных образовательных организаций.

Требуемому уровню профессиональной подготовки, установленному в разделе «Требования к квалификации» по должностям: *«руководитель»*, *«заместитель руководителя»* (Приказ Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н (ред. от 31.05.2011) «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования») – за отчетный период соответствуют 2892 (91,3%) административно-управленческих работника (директор, заместитель) муниципальных общеобразовательных организаций и 1703 (92,6%) административно-управленческих работника (заведующий, заместитель) муниципальных дошкольных образовательных организаций.

Процедуру выявления профессиональных дефицитов за отчетный период прошли добровольно 456 (14,4%) руководителей, заместителей руководителей муниципальных общеобразовательных организаций.

Активное участие в данной процедуре приняли руководители, заместители руководителей следующих муниципальных образований: Абанский район (21 человек), г. Зеленогорск (17 человек), г. Канск (16 человек), г. Красноярск (56 человек), г. Лесосибирск (20 человек), г. Минусинск (20 человек), г. Норильск (12 человек), Дзержинский район (14 человек), Енисейский район (19 человек), Ермаковский (22 человека), Идринский район (15 человек), Иланский район (7 человек), Казачинский район (13 человек), Кежемский район (10 человек), Курагинский район (30 человек), Новоселовский район (13 человек), Партизанский район (16 человек), Пировский район (12 человек), Сухобузимский (11 человек), Ужурский район (10 человек).

За текущий период (последние три года) из 919 муниципальных руководителей образовательных организаций ***доля руководителей образовательных организаций, повысивших уровень профессиональных компетенций***, составила 705 (77%), не повысивших – 214 (23%).

Приказом Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н (ред. от 31.05.2011) «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих», раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» в разделе «Требования к квалификации» по должности *«руководитель»* установлено, что в ситуации отсутствия специального

высшего образования («Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом») руководитель может иметь любое иное высшее образование и дополнительное профессиональное образование в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики.

Доля административно-управленческих работников, имеющих диплом о профессиональной переподготовке, от всего количества управленческих кадров в муниципалитетах региона составляет 1946 (61, 4%) из 3 166. Важно отметить, что отсутствие диплома о профессиональной переподготовке у руководителя может быть вызвано рядом причин: у руководителя есть специальное высшее образование вместо обучения по дополнительной профессиональной программе переподготовки, или он систематически проходит обучение на программах повышения квалификации и т.п.

Блок №2

Достижение обучающимися планируемых результатов освоения основных образовательных программ

По данным, представленным специалистами муниципальных систем образования Красноярского края в рамках регионального мониторинга муниципальных механизмов управления качеством образования по позиции *«Наличие муниципальной системы оценки качества образования»* (далее – МСОКО) 40 муниципалитетов в заявительном порядке показали наличие в открытых информационных источниках документов, определяющих МСОКО на муниципальном уровне и 21 либо не предоставила документы, либо не представила ссылку на сайте МСО, подтверждающую их наличие. У 33 муниципалитетов, что составляет 54% от их общего количества, в наличии имеется МСОКО, доступная по активной ссылке. Список данных муниципалитетов приведен в таблице 1.

Таблица 1
Наличие муниципальной системы оценки качества образования

№ п/п	Наименование муниципалитета
1	Абанский район
2	Ачинский район
3	Балахтинский район
4	Богучанский район
5	Большеулуйский район
6	г. Ачинск
7	г. Боготол

8	г. Енисейск
9	г. Зеленогорск
10	г. Красноярск
11	г. Лесосибирск
12	г. Норильск
13	Дзержинский район
14	Емельяновский район
15	Енисейский район
16	Ермаковский район
17	Идринский район
18	Казачинский район
19	Канский район
20	Курагинский район
21	Мотыгинский район
22	Назаровский район
23	Нижнеингашский район
24	Новоселовский район
25	Рыбинский район
26	Саянский район
27	Северо-Енисейский район
28	Сухобузимский район
29	Таймырский Долгано-Ненецкий МР
30	Тюхтетский МР
31	Ужурский район
32	Шушенский район
33	Эвенкийский район

Важно отметить, что не во всех муниципальных образованиях разработан концептуальный документ по МСОКО (программа, концепция, методика либо отдельный документ, утверждающий показатели и т.п.), нередко под МСОКО понимается информация о проведенных в муниципалитете мероприятиях, планы, дорожные карты, целевые показатели региональных или муниципальных проектов и т.п.

Проводя анализ муниципальных систем оценки качества образования, в тех МСО, где они имеются, можно отметить разделы «Качество образовательных результатов по базовой подготовке обучающихся» в 33 муниципалитетах и «Качество образовательных результатов по подготовке обучающихся высокого уровня» в 29 муниципалитетах, которые в заявительном порядке указали, что у них есть документы, определяющие МСОКО на муниципальном уровне. В целом, последнюю позицию территории рассматривают в контексте организации работы с одарёнными детьми, проведения олимпиад и конкурсов. Желательно, эту позицию

расширить, включить в нее работу с обучающимися профильных классов, классов с углубленным изучением отдельных учебных предметов и с обучающимися с особыми образовательными потребностями. Возможности для самореализации и развития талантов – одна из ключевых целей развития Российской Федерации на период до 2030 года (Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года»).

Важно отметить, что не на всех сайтах МСО размещен необходимый концептуальный документ, характеризующий муниципальную систему оценки качества образования. Требования к результатам освоения основных образовательных программ отражены в федеральных государственных образовательных стандартах начального, основного, среднего общего образования. Муниципалитетам рекомендуется организовать системную работу в территориях по данной позиции. При формировании концептуального документа, важно удерживать объективность процедуры оценки качества образования, не допускать смещения акцентов в осуществлении оценки качества подготовки обучающихся.

Одним из элементов муниципальной системы оценки качества образования является *«Наличие анализа результатов мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций по достижению обучающимися образовательных результатов»*. 33 муниципалитета в заявительном порядке указали, что у них есть документы, определяющие анализ результатов мониторинга эффективности деятельности ОО на муниципальном уровне и лишь в 23 (что составляет 38%) из них разместили в электронной системе регионального мониторинга ссылки, подтверждающие данный аспект. В 28 территориях Красноярского края данные специалистами МСО либо не представлены, либо документы находятся в стадии разработки.

Список муниципалитетов, у которых в наличии имеется анализ результатов мониторинга эффективности деятельности ОО по достижению обучающимися образовательных результатов, доступный по активной ссылке, приведен в таблице 2.

Таблица 2.

Анализ результатов мониторинга эффективности деятельности ОО по достижению обучающимися образовательных результатов

№ п/п	Наименование муниципалитета
1	Абанский район

2	Богучанский район
3	Большеулуйский район
4	г. Енисейск
5	г. Лесосибирск
6	г. Красноярск
7	г. Минусинск
8	г. Назарово
9	г. Норильск
10	г. Шарыпово
11	Енисейский район
12	Ермаковский район
13	Казачинский район
14	Канский район
15	Кежемский район
16	Козульский район
17	Мотыгинский район
18	Нижнеингашский район
19	Новоселовский район
20	Саянский район
21	Северо-Енисейский
22	Ужурский район
23	Шушенский район

В отдельных муниципалитетах Красноярского края анализ результатов мониторинга эффективности деятельности ОО представлен как процессуальный документ, в других он подменяется пустыми статистическими формами, описанием проведенных мероприятий, дорожными картами, в которых обозначено проведение анализа. Тогда как такой процессуальный документ должен содержать не просто описание статистических форм, но и факторы, определяющие такие результаты.

Одним из элементов полного цикла управления качеством образования является **«Наличие управленческих решений по обобщенным результатам оценочных процедур обучающихся в МСО по выявленным тенденциям»**. Специалисты 30 муниципалитетов Красноярского края в заявительном порядке указали, что у них есть документы, подтверждающие наличие управленческих решений на муниципальном уровне и лишь 19 из них, предоставили ссылки на документы, которые раскрывают заданный параметр. Список данных муниципалитетов приведен в таблице 3.

Таблица 3.

Муниципалитеты, подтвердившие наличие управленческих решений по обобщенным результатам оценочных процедур обучающихся в МСО

№ п/п	Наименование муниципалитета
1	Большеулуйский район
2	г. Енисейск
3	г. Зеленогорск
4	г. Канск
5	г. Красноярск
6	г. Лесосибирск
7	г. Назарово
8	г. Шарыпово
9	Емельяновский район
10	Енисейский район
11	Казачинский район
12	Канский район
13	Кежемский район
14	Назаровский район
15	Новоселовский район
16	Рыбинский район
17	Северо-Енисейский район
18	Ужурский район
19	Шушенский район

Следует отметить важную составляющую эффективного управления – предоставление специалистами по итогам аналитических процедур адресных рекомендаций, направленных целевым потребителям. Специалисты муниципальных систем образования Красноярского края при проведении регионального мониторинга, отмечают данное направление как развивающееся и фиксируют следующие данные муниципальной системы оценки качества образования по показателю *«Наличие адресных рекомендаций по результатам оценочных процедур для обучающихся (относительно динамики образовательных результатов и выявленных тенденций по школам муниципалитета)»*:

- Специалисты 35 муниципалитетов в заявительном порядке указали наличие адресных рекомендаций *руководителям/управленческим командам образовательных организаций муниципалитета* и лишь 20 муниципалитетов, что составляет 33% от их общего количества, подтвердили доступность документов по активной ссылке – это Абанский, Большеулуйский, Емельяновский, Енисейский, Казачинский, Кежемский, Курагинский, Мотыгинский, Новоселовский, Рыбинский, Ужурский, Уярский районы, а также города Ачинск, Боготол, Енисейск, Канск, Красноярск, Минусинск, Назарово, Шарыпово. Экспертиза размещенных в электронной системе ссылок 35 муниципалитетов показала: 20 ссылок раскрывают заданный параметр; 5 ссылок (г. Бородино, Шарыповский МО,

а также Назаровский, Канский и Нижнеигашский районы) являются активными, однако выставленные материалы не соответствуют заданной позиции; 10 ссылок неактивных (города: Зеленогорск, Лесосибирск, Норильск; районы: Ермаковский, Идринский, Иланский, Ирбейский, Козульский, Манский, Саянский).

- Специалисты 30 муниципалитетов в заявительном порядке указали наличие адресных рекомендаций *руководителям районных методических объединений* и лишь 16 муниципалитетов, что составляет 26% от их общего количества, подтвердили доступность документов по активной ссылке – это Абанский, Большеулуйский, Енисейский, Ирбейский, Казачинский, Курагинский, Новоселовский, Рыбинский, Саянский, Ужурский районы, а также города Ачинск, Боготол, Канск, Лесосибирск, Назарово, Шарыпово. Экспертиза размещенных в электронной системе ссылок 30 муниципалитетов показала: 16 ссылок раскрывают заданный параметр; 4 ссылки (Назаровский район, Канский район, Нижнеигашский район, Шарыповский МО) являются активными, но адресности в представленных материалах нет; 10 ссылок неактивных (г. Зеленогорск, г. Лесосибирск, г. Норильск; районы: Ермаковский, Идринский, Иланский, Ирбейский, Козульский, Манский и Саянский).

- Специалисты 31 муниципалитета в заявительном порядке указали наличие адресных рекомендаций *педагогам образовательных организаций*. Но в ходе содержательной экспертизы было выявлено следующее:

1. Невозможно оценить наличие или отсутствие адресных рекомендаций в связи с неработающей ссылкой на документ у 7 муниципалитетов (г. Зеленогорск, г. Норильск; районы: Ермаковский, Иланский, Назаровский, Партизанский, Рыбинский).

2. Несмотря на то, что некоторые муниципалитеты дали положительный ответ о наличии адресных рекомендаций, по факту в указанных по ссылкам документах их не оказалось. *Таких территорий 8:*

– *Абанский район* – представлены рекомендации общего характера.

– *г. Боготол* – описаны типы работ на указанный период, а не адресные рекомендации.

– *г. Енисейск* – указано на необходимость подготовки адресных рекомендаций, но сами рекомендации отсутствуют.

– *Канский район* – ссылка дана на страницу школы, а не на сам документ. Кроме этого, в данном документе отсутствуют адресные рекомендации по результатам оценочных процедур, а прописаны результаты и направления работы площадки с детьми ОВЗ.

– *Козульский район* – по указанному адресу размещены материалы ЦОКО.

– *Курагинский район* – размещены методические рекомендации по организации урока в системно-деятельностном подходе. Адресные рекомендации отсутствуют.

– *Нижнеингашский район* – ссылка дана на основную страницу сайта методической службы, а не на необходимый документ. Сам документ нечитаемый.

– *Шарыповский район* – указывается на необходимость составления разработки адресных рекомендаций, сами рекомендации отсутствуют.



Рис. 1. *Распределение муниципалитетов по наличию адресных рекомендаций педагогам образовательных организаций по результатам оценочных процедур обучающихся муниципалитета (относительно динамики ОР и выявленных тенденций по школам МСО)*

По итогам анализа предоставленных материалов данного направления, в рамках регионального мониторинга можно выделить типичные ошибки в предоставлении документов: рекомендации в основном носят обобщенный характер, отсутствие адресности.

Желательно, чтобы адресные рекомендации содержали конкретные рекомендации для руководителей районных методических объединений, направленные на устранение выявленных в ходе проведения анализа дефицитов, рекомендации по использованию успешных практик, позволяющие достичь более высоких результатов, а также различные методические материалы, разработанные по итогам проведенного анализа.

Всем территориям необходимо оперативно включиться в работу, поскольку адресные рекомендации являются одним из документов, подтверждающих сформированность компонентов управленческого цикла в территории.

Блок №3

Организация получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами

Общее образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья осуществляется по адаптированным основным общеобразовательным программам в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, в которых создаются специальные условия для получения образования таких обучающихся (ч. 2 ст. 79 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в РФ»).

Под специальными условиями для получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья (далее – ОВЗ) понимаются условия обучения, воспитания и развития таких обучающихся, включающие в себя использование специальных образовательных программ и методов обучения и воспитания, специальных учебников, специальных пособий и дидактических материалов, специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, проведение групповых и индивидуальных коррекционных занятий, обеспечение доступа в здания организаций, осуществляющих образовательную деятельность, и другие условия, без которых невозможно или затруднено освоение образовательных программ обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

По данным, представленным специалистами муниципальных систем образования Красноярского края, из 919 руководителей муниципальных общеобразовательных организаций 709 (77 %), **обеспечили создание специальных условий для получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами.**

Анализ предоставленной муниципальными образованиями информации показал, что в двух муниципальных образованиях (17 руководителей общеобразовательных организаций) испытывают трудности в обеспечении специальных условий для получения образования обучающимися с ОВЗ и детьми-инвалидами. Частично созданы специальные условия в 28 муниципальных образованиях. По мнению 31 муниципального образования им удалось выполнить требования к специальным условиям согласно рекомендации психолого-медико-педагогических комиссий.

По данным, предоставленным органами местного самоуправления, в 801 (87%) из 919 общеобразовательных организаций имеются в штатном

расписании ставки (или доля ставки) *педагога-психолога*. Не предусмотрены в штатном расписании ставки в 118 (13%); общеобразовательных организациях. Ставки *учителя-логопеда* имеются в штатных расписаниях 709 (77%) общеобразовательных организациях, отсутствует – в 210 (23%). Ставки *учителя-дефектолога* введены в штатные расписания 635 (69%) общеобразовательных организаций, отсутствует данный специалист в штатных расписаниях 284 (31%) общеобразовательных организациях края.



Рис. 2. *Наличие/отсутствие ставок специалистов в образовательных организациях Красноярского края*

В графическом варианте данные представлены на диаграмме (рис. 2).

Нехватка специалистов в территориях вызвана комплексом причин: территориальной отдаленностью общеобразовательной организации (например, от поселкового центра), внедрением Профстандарта «Педагог-психолог» (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 24 июля 2015 г. № 514н), который устанавливает наличие обязательного высшего образования по профильному направлению, в целом – общим оттоком молодежи в региональный центр.

В ч. 1 ст. 79 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в РФ» определено, что содержание образования и условия организации обучения и воспитания обучающихся с ограниченными возможностями здоровья определяются адаптированной образовательной программой, а для детей-инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида.

По данным, представленным органами местного самоуправления, в регионе из 19921 обучающихся с ОВЗ в общеобразовательных организациях муниципалитетов адаптированная образовательная программа (АОП) разработана и реализуется для 19322 (97%). Обучение по АОП может быть организовано только с согласия родителей (законных

представителей) и на основании рекомендаций психолого-медико-педагогической комиссии. Однако отсутствие разработанной для обучающегося с ОВЗ АОП является нарушением его прав на образование, в связи с этим руководителям общеобразовательных организаций, необходимо в кратчайшие сроки организовать деятельность по разработки АОП для всех обучающихся с ОВЗ.

Создание в общеобразовательных организациях специальных условий для получения образования обучающихся с ОВЗ, детей-инвалидов подтвердили соответствующими документами 17 муниципальных образований Красноярского края. Остальными муниципальными образованиями не представлены необходимые документы («нерабочие» ссылки, или отсутствие ссылок на документы) о создании специальных условий. Допускается представление документов, отражающих либо план мероприятий, либо задачи по развитию инклюзивного образования, но описания созданных условий в них не содержится (в 7-ми территориях региона).

По представленным данным специалисты муниципальных систем образования 56 территорий Красноярского края указывают на наличие в общеобразовательных организациях АОП для обучающихся с ОВЗ, однако документальное подтверждение представили специалисты 36 территорий. В 4-х территориях в электронной информационной системе отсутствует информация по данному направлению.

Также специалисты муниципальных систем образования отмечают наличие *в общеобразовательных организациях муниципалитета специальных индивидуальных программ развития (СИПР) для детей-инвалидов*, но не всегда возможно предоставить ссылки на необходимые подтверждающие документы в связи с тем, что в них присутствуют персональные данные.

Блок №4

Обеспечение образовательных организаций квалифицированными кадрами

С целью обеспечения образовательных организаций квалифицированными кадрами муниципальным методическим службам необходимо обратить внимание на своевременное реагирование и создание условий по уменьшению вакантных педагогических и управленческих должностей в образовательных организациях своих МСО. Данные, предоставленные специалистами муниципальных методических служб

Красноярского края при проведении регионального мониторинга, свидетельствуют следующее:

- 70,4% муниципалитетов обеспечивают **профессиональную переподготовку педагогов** для замещения вакантных должностей. Наибольшее количество таких педагогов показывает Канский район (73 человека), Нижнеингашский район (65 человек), г. Ачинск (59 человек), г. Красноярск (50 человек). Как видно из диаграммы (рис. 8). Общее количество педагогов, прошедших программы переподготовки, для замещения вакантных должностей за отчетный период составляет 624 человека.

- 55,8% муниципалитетов обеспечили условия **для профессиональной переподготовки управленческих кадров** для замещения вакантных должностей. Наибольшее количество управленцев, прошедших программы переподготовки для замещения вакантных должностей за отчетный период, показывают 5 территорий Красноярского края: г. Красноярск (17 человек), г. Ачинск (16 человек), Канский район (10 человек), Саянский район (10 человек), Ужурский район (10 человек).

Блок №5

Формирование резерва управленческих кадров

Формирование кадрового резерва образовательных организации и в целом муниципалитета – это важная составляющая эффективного управления качеством образования. Способность выявлять и готовить к работе на управленческой должности будущих руководителей является важнейшим фактором успеха развития любой отрасли. Поэтому управленческие команды муниципальных систем образования создают свои системы по формированию резерва управленческих кадров, начиная от системы набора, подготовки и «выращивания» будущих руководителей и завершая их сопровождением уже как состоявшихся управленцев. Высокий уровень такой работы показывают 22 территории края, причем 18 из них указывают на полную включенность в муниципальные мероприятия, предназначенные для резерва управленческих кадров. Как видно из диаграммы, работа по подготовке резерва управленческих кадров на уровне муниципалитета отсутствует либо не представлена специалистами МСО, в рамках регионального мониторинга, в 28 (40,5%) территориях края.

У 84-х участников кадрового резерва из 15 муниципалитетов Красноярского края по данным, представленным специалистами МСО, реализуется индивидуальный образовательный маршрут. По данным других

территорий невозможно сделать выводы о степени реализации ИОМ-ов резерва управленческих кадров.

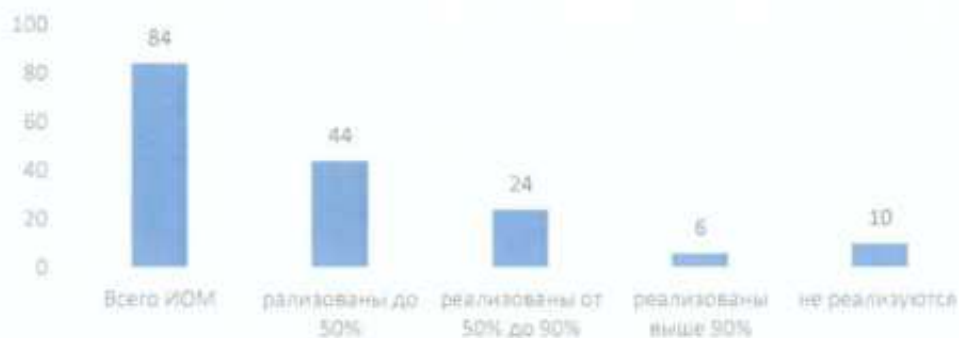


Рис. 3. Степень реализации ИОМ педагогическими работниками, включенными в резерв управленческих кадров

22 территории Красноярского края, по данным специалистов муниципалитетов, представили механизмы сопровождения профессионального развития участников резерва управленческих кадров. Предоставили материалы, подтверждающие наличие таких механизмов 20 территорий (в электронной системе у г. Норильска ссылка не открывается, а Рыбинский район ссылку не предоставил). В 11 муниципалитетах (Абанский, Большемуртинский, Ермаковский, Ирбейский, Краснотуранский, Курагинский, Назаровский, Саянский, Сухобузимский и Ужурский районы, г. Лесосибирск) в качестве документов, подтверждающих наличие механизма сопровождения профессионального развития участников резерва управленческих кадров, представлены положения и проекты о работе с кадровым резервом в системе образования муниципалитета, в одном муниципалитете (Кежемский район) – план работы по развитию профессиональных компетентностей кадрового резерва, 4 территории (города: Ачинск, Дивногорск, Зеленогорск, Енисейск) делают ссылку на нормативные акты администрации города по работе с кадровым резервом. Можно отметить, что, несмотря на наличие нормативных документов по организации работы с кадровым резервом, у всех территорий, представивших материалы, отсутствуют конкретные планы мероприятий с этой группой педагогических работников (кроме Кежемского района) и анализ их эффективности.

Блок №6

Создание условий для реализации основных образовательных программ (кадровых, финансовых, материально-технических и иных)

По данным, предоставленным специалистами муниципалитетов для регионального мониторинга, в 30 МСО все руководители образовательных

организаций достигли положительной динамики обеспечения кадровых, финансовых, материально-технических и других условий реализации основных образовательных программ, что составляет 49,2% от всех муниципалитетов края. Также высокий процент (от 50% до 99%) руководителей, достигших положительной динамики обеспечения кадровых, финансовых, материально-технических и других условий реализации основных образовательных программ, отмечают 16 муниципалитетов. Наряду с этим в крае можно отметить 8 муниципалитетов, в которых доля руководителей ОО в МСО, достигающих положительной динамики обеспечения кадровых, финансовых, материально-технических и других условий реализации основных образовательных программ, составляет менее 30% – это Ачинский район (16,7%), Бирилюсский район (12,5%), Богучанский район (16,7%), г. Ачинск (20%), Емельяновский район (19%), Каратузский район (26,7%), Курагинский район (20,7%), Туруханский район (14,3%).

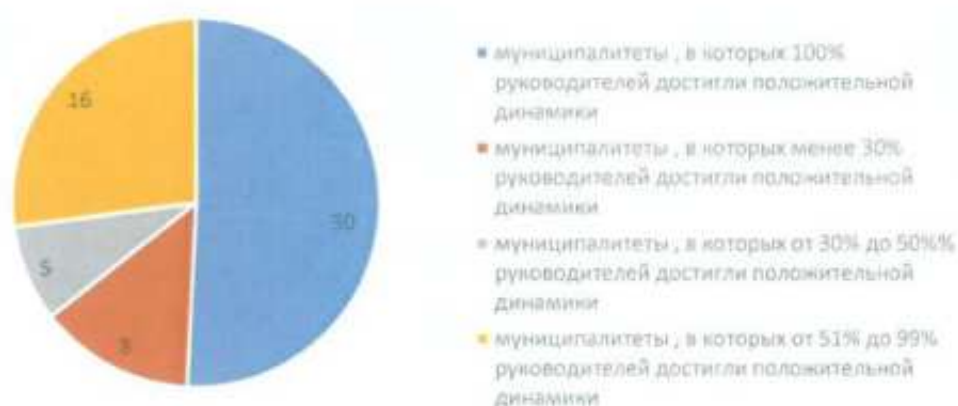


Рис. 4. *Распределение муниципалитетов по количеству руководителей ОО в МСО, достигающих положительной динамики обеспечения кадровых, финансовых, материально-технических и других условий реализации основных образовательных программ*

Одним из эффективных направлений в муниципальной системе управления качеством образования является наличие системы работы с управленческим корпусом образовательных организаций по устранению/минимизации предписаний контролирующих органов, разработке перспективных планов развития инфраструктуры ОО, обмену опытом и эффективными управленческими практиками по развитию образовательных сред.

По данным, предоставленным специалистами муниципалитетов, в рамках регионального мониторинга 33 муниципалитета, проводя самооценку

данного показателя, указали на наличие в МСО системы работы с управленческим корпусом образовательных организаций и у 20 муниципалитетов представлены подтверждающие документы.

За текущий период 2020/21 гг. муниципалитетами в РАОП было представлено 429 образовательных практик (методических, педагогических, управленческих). Из них – 44 управленческие практики.

Управленческие практики РАОП в 2020/2021 уч.г.г.



Рис. 5. Управленческие практики относительно всех практик регионального образовательного атласа в 2020/2021 г.г.

Доля эффективных управленческих практик, получивших статус практик продвинутого уровня и практик, претендующих на высокий уровень в РАОП – 61,4% (27 практик) от всех управленческих практик, что составило 6,3% от всех типов практик, представленных в РАОП 2020/21 гг.:



Рис. 6. Управленческие практики, получившие статус практик продвинутого уровня и практики, претендующие на высокий уровень РАОП в 2020/2021 уч.г..

➤ Управленческие практики «Высокого уровня» - нет

- Управленческие практики «Продвинутого уровня» – 16 (Красноярск – 5; Канск – 2, Ачинск – 2; Балахтинский, Большеулуйский, Шарыпово, Дзержинский, Зеленогорск, Краснотуранский, Саянский –1);
- Управленческие практики, «Претендующие на высокий уровень» – 11 (Зеленогорск (2 практики); г.Ачинск, г.Красноярск, г. Шарыпово, г.Железногорск, Идринский, Иланский, Саянский, Краснотуранский, Курагинский, Ужурский – по 1 практике (результаты кампании РАОП 2020/21 гг.).

Управленческие практики «Претендующие на высокий уровень» - 11 (по данным РАОП 2020/21 гг.):

Управленческие практики Школ – 7

Управленческие практики ДОУ – 1

Управленческие практики муниципального уровня – 2

Управленческие практики центров дополнительного образования – 1

Блок № 7

Учет нагрузки педагогических работников

Система учёта нагрузки педагогических работников разработана в 21 муниципалитете Красноярского края и составляет 34,5% от всего количества МСО, по данным, предоставленным специалистами муниципалитетов для регионального мониторинга.



Рис. 7. Наличие в МСО системы учета нагрузки педагогических работников

Система назначения руководителей образовательных организаций на должность существует в 48 муниципалитетах и составляет 78,7%. В остальных муниципалитетах специалисты МСО не представили подтверждающие документы или система находится в стадии становления.

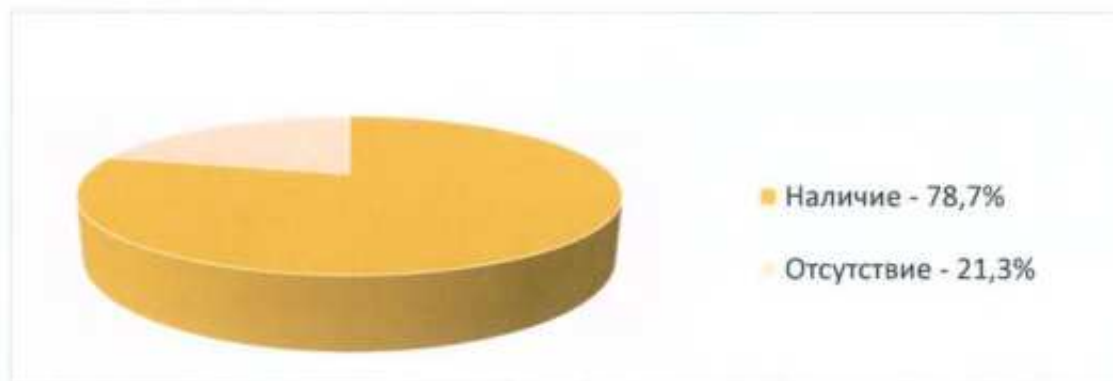


Рис. 8. *Наличие в МСО системы назначения руководителей ОО*

Блок №8

Реализация механизмов формирования и развития (оценки) профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций на региональном и муниципальном уровнях

Заполняя электронную информационную базу регионального мониторинга механизмов управления качеством образования, специалисты МСО отмечают становящуюся муниципальной систему работы по формированию/развитию профессиональных компетенций *руководителей* образовательных организаций в 25 муниципалитетах Красноярского края, что составляет 41% и *управленческих команд* образовательных организаций – в 19 муниципалитетах, что составляет 31% от общего количества. В 2021 году начинается работа по составлению индивидуальных образовательных маршрутов профессионального развития руководителей образовательных организаций.

Получают развитие *формы сетевого взаимодействия/сотрудничества между управленческими командами МСО* (муниципальными, межмуниципальными) в 21 муниципалитете (34,4%) региона:

- в городах: Бородино, Дивногорск, Енисейск, Зеленогорск, Канск, Красноярск, Лесосибирск, Назарово, Норильск;
- в районах: Абанском, Енисейском, Ермаковском, Ирбейском, Казачинском, Кежемском, Курагинском, Назаровском, Рыбинском, Саянском, Сухобузимском, Ужурском.

Специалистами МСО отмечается наличие мер в МСО, направленных на *качественную (по полноте, эффективности) реализацию программ развития (антикризисных программ, школьных программ повышения КО).*

В основном, меры, направленные на качественную реализацию программ развития и школьных программ повышения качества образования, представлены в 27 муниципалитетах (44,3%):

– в городах: Дивногорск, Енисейск, Зеленогорск, Красноярск, Лесосибирск, Норильск, Шарыпово;

– в районах: Абанском, Березовском, Богучанском, Большемуртинском, Большеулуйском, Енисейском, Ермаковском, Иланском, Ирбейском, Казачинском, Курагинском, Назаровском, Нижнеингашском, Новоселовском, Рыбинском, Саянском, Северо-Енисейском, Сухобузимском, Тюхтетском, Ужурском.

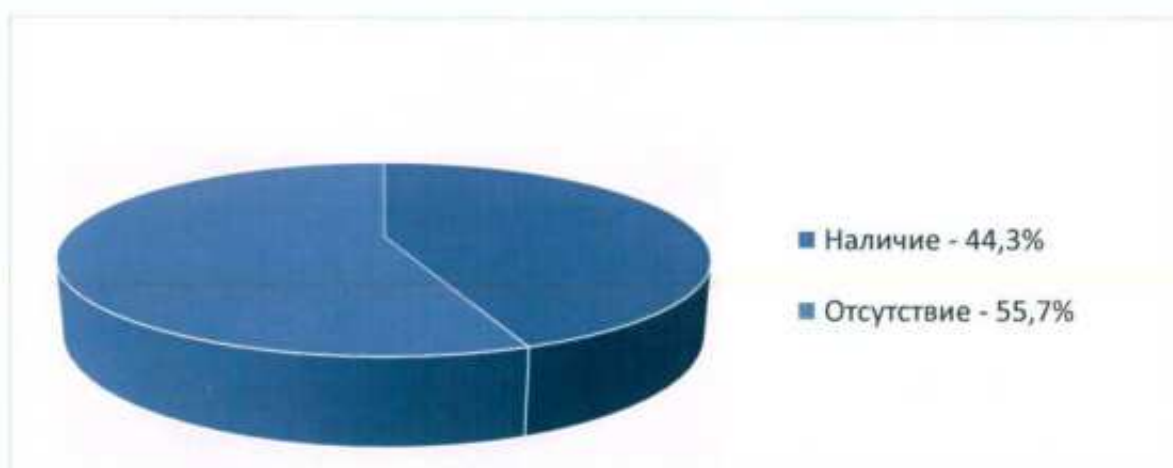


Рис. 9. *Наличие мер в МСО, направленных на качественную реализацию программ развития (44,3%)*

Важным, при реализации механизмов формирования и развития профессиональных компетенций руководителей и управленческих команд образовательных организаций является создание условий для включения их в региональные и федеральные мероприятия, направленные на повышение качества образования. **Общая доля руководителей и управленческих команд образовательных организаций муниципалитетов края, включенных в региональные мероприятия по вопросам управления качеством образования, за отчетный период составляет 79%.**

Уровень включенности (90–100%):

– города: Красноярск, Енисейск, Минусинск, Назарово, Ачинск;

– районы: Ермаковский, Иланский, Минусинский, Мотыгинский, Назаровский, Ужурский, Шарыповский; Рыбинский (73,3%), Шушенский (60%). Всего – 14 территорий.



Рис. 10. Доля включенности руководителей в региональные мероприятия по вопросам управления качеством образования (79%)

Общая доля руководителей/ управленческих команд образовательных организаций муниципалитетов, включенных в федеральные мероприятия по вопросам управления качеством образования, за отчетный период составляет 73%/55% соответственно.

100% включенность – г. Зеленогорск, Назаровский район;

84,4% – г. Красноярск.

60% – г. Ачинск.

Участие руководителей образовательных организаций других муниципалитетов не превышает 47%.

На муниципальном уровне есть разные практики по оказанию методической помощи руководителям и управленческим командам образовательных организаций: консультационная адресная помощь, организация внутри муниципальных и межмуниципальных стажировочных площадок для поддержки и сопровождения управленческих команд, организация тематических семинаров и повышения квалификации для управленческих команд, а также вовлечение руководителей и управленческих команд в региональные и федеральные стажировки по вопросам управления качеством образования.

По данным, представленным специалистами муниципальных систем образования Красноярского края при проведении регионального мониторинга, можно привести несколько примеров:

- Доля руководителей/ управленческих команд школ, прошедших региональные стажировки по вопросам управления качеством образования, за отчетный период составляет – 36%/ 33% соответственно.

Активными участниками региональных стажировок за текущий период были руководители г. Зеленогорска (88,8%), Саянского (76,9%), Манского

(66,7%), Назаровского (40%) районов; директора Ирбейского р-на (38,9%); Ермаковского, Каратузского районов (33,3%).

Руководители других муниципалитетов представлены в процентной группе от 7% до 27%.

- Доля руководителей/ управленческих команд школ, прошедших федеральные стажировки по вопросам управления качеством образования, за отчетный период составила 13%/ 11% соответственно:

Управленческие команды из 7 муниципалитетов прошли федеральные стажировки: г. Красноярск – 84,8%, Ирбейский район – 27,8%, Сухобузимский район – 26,7%, Партизанский район – 25%, г. Шарыпово – 14,3%, Зеленогорск – 11,1%, Кежемский район – 11,1%.

Выводы и адресные рекомендации органам управления образованием, муниципальным методическим службам и образовательным организациям

Региональный мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций является одним из механизмов управления качеством образовательной деятельности в Красноярском крае, направленный на выявление динамики эффективности деятельности руководителей образовательных организаций и качество работы образовательных организаций в целом.

Муниципальным органам управления образованием рекомендуется:

1. Создать условия для повышения уровня профессиональных компетенций руководителей подведомственных муниципальных образовательных организаций с учетом тенденций развития системы образования в Российской Федерации и регионе; организовать непрерывную системную работу с резервом управленческих кадров (формирование, подготовка) и рассматривать управление этой системой как стратегически важную задачу для МСО.
2. Учесть при планировании финансового обеспечения образовательных организаций необходимость создания специальных условий для получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами, совместно с руководителями образовательных организаций составить план мероприятий по реализации паспортов

доступности образовательных организаций, направленный на устранение выявленных недостатков.

3. Активизировать работу с организациями высшего образования в части приглашения молодых специалистов с учетом действующих в регионе (муниципалитете) программ по привлечению молодых специалистов; активизировать деятельность по подготовке специалистов по договорам о целевом обучении; с учетом прогноза появления вакансий создать условия для проведения профессиональной переподготовки педагогов для их замещения; рассмотреть возможность участия территории в программе «Земский учитель» с целью обеспечения образовательных организаций квалифицированными кадрами.
4. Выстроить систему работы, направленную на выявление профессиональных дефицитов руководителей, заместителей руководителей образовательных организаций с ориентиром на создаваемую в рамках федерального проекта «Современная школа» национального проекта «Образование» единую федеральную систему научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров; при направлении руководителей на дополнительную профессиональную программу руководствоваться как действующими федеральными нормативными требованиями, так и материалами, которые содержат сведения об имеющихся у руководителей дефицитах.
5. Разработать концептуальный документ о муниципальной системе оценки качества образования (МСОКО) с ориентацией на ФИОКО, региональные показатели и с учетом территориальной специфики, включив в него раздел «Качество образовательных результатов: высокий уровень подготовки обучающихся», содержащий направления, связанные с профильным обучением, углубленным изучением отдельных учебных предметов, а также раздел по работе с обучающимися с особыми образовательными потребностями.
6. Обеспечить повышение качества аналитических документов, представленных на сайтах МСО и образовательных организациях, направленных на выявление не только дефицитов, но и успешных практик; для более глубокого изучения результатов использовать элементы кластеризации, то есть упорядочивания объектов в сравнительно однородные группы по ряду признаков; при формировании таких документов учитывать материалы ФИОКО, региональные показатели, территориальную специфику.

7. Активизировать работу по представлению управленческих решений и адресных рекомендаций по итогам оценочных процедур и анализа результатов последних, поскольку управленческие решения являются документами, подтверждающими сформированность компонентов управленческого цикла в территории; оформлять их в виде управленческого документа, который содержит сведения о принимаемых управленческих решениях (в том числе о поощрении), сведения о сроках реализации управленческих решений, об ответственных и об участниках; адресные рекомендации могут содержать конкретные рекомендации (руководителям, управленческим командам), направленные на устранение выявленных в ходе проведения анализа дефицитов, рекомендации по использованию успешных практик, позволяющие достичь более высоких результатов, а также различные методические материалы, разработанные по итогам проведенного анализа.
8. Активизировать работу совместно с руководителями подведомственных образовательных организаций, по созданию условий для обучающихся с ОВЗ, детей-инвалидов в образовательных организациях муниципалитета, имеющих специальную индивидуальную программу развития (СИПР) для детей-инвалидов; обеспечить комплексную консультационную работу для родителей данной категории обучающихся.
9. На сайте муниципальной системы образования представить наряду с нормативно-правовыми актами конкретные планы организации работы и анализ эффективности проведенных мероприятий по работе с кадровым резервом на территории МСО.
10. Специалистам МСО совместно с корпусом руководителей ОО обсудить систему взаимодействия по вопросам устранения/минимизации предписаний контролирующих органов, разработки перспективных планов развития инфраструктуры образовательных организаций, обмена опытом и эффективными управленческими практиками по развитию образовательных сред.
11. Разработать/внедрить на уровне МСО систему назначения руководителей образовательных организаций на должность в соответствии с федеральными требованиями.
12. Обеспечивать включенность руководителей в региональные мероприятия (образовательные, проектные, конкурсные и т.д.), направленные на выявление профессиональных дефицитов и повышение управленческой компетенции.

Муниципальным методическим службам рекомендуется:

в рамках деятельности муниципальных методических объединений:

1. Обеспечить разработку и предоставление педагогическим работникам адресных рекомендаций по результатам проводимых для обучающихся оценочных процедур.
2. Провести анализ наличия специальных условий в образовательных организациях МСО для получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами. Провести методические мероприятия, обеспечивающих осознание педагогами сущности АОП и СИПР, их назначения и роли в развитии детей с ОВЗ и детей-инвалидов.
3. Создать необходимые условия для получения профессионального образования в соответствии с требованиями профессиональных стандартов специалистами службы сопровождения.
4. Создавать условия для повышения профессиональной компетентности резерва управленческих кадров через прохождение программ повышения квалификации или профессиональной переподготовки; содействовать созданию и разработке индивидуального образовательного маршрута участников кадрового резерва МСО, который бы позволял «наращивать» как профессиональные компетенции управленца, так и soft skills (мягкие навыки), необходимые для управления образовательной организацией.
5. В целях совершенствования профессиональных компетенций управленческих команд разработать систему мер, направленных на устранение профессиональных дефицитов руководителей образовательных организаций с привлечением высококвалифицированных научно-педагогических кадров; организовать работу по составлению индивидуальных образовательных маршрутов, разработанных на основе диагностики профессиональных компетенций руководителей с учетом дефицитов и потребностей, в том числе формируя заявку/корпоративный заказ в КК ИПК на осуществление процедур оценки профессиональных дефицитов руководителей ОО.
6. Использовать сетевые проекты и интерактивные формы работы для повышения профессиональной компетентности членов управленческих команд ОО, способствующие профессиональному развитию руководителей, обмену опытом по актуальным вопросам управления, развивающие кооперацию, используя сотрудничество

между управленческими муниципальными и межмуниципальными командами.

7. Обеспечить участие руководителей в стажировках, проводимых на базе КК ИПК (в том числе используя условия для реализации заявок/корпоративных заказов КК ИПК).

Образовательным организациям рекомендуется:

1. В целях совершенствования управленческой деятельности руководителей образовательных организаций обеспечить внедрение современных управленческих практик, изучив эффективный зарубежный и отечественный опыт инновационных подходов к управлению школой с привлечением ресурсов системы дополнительного профессионального образования, высокопрофессиональных научно-педагогических кадров.
2. Включаться в мероприятия федерального уровня по вопросам управления качеством образования, используя ресурсы других субъектов РФ, возможности федеральных онлайн платформ, в том числе – платформу Министерства просвещения РФ, Академии Минпросвещения РФ.