

УТВЕРЖДАЮ
Директор ГАУ РБ Центр оценки
профессионального мастерства
и квалификации педагогов

 Р.Р. Абзалимов
«__13__» июня 2023 г.



Аналитический

о реализации региональной программы по совершенствованию

оценки механизмов управления качеством образовательной

деятельности в Республике

2.1. «Система мониторинга
эффективности руководителей всех
образовательных организаций региона»

сертификационный центр 

Уфа, 2023

Оглавление

Введение.....	3
Аналитический отчет о реализации региональной программы по совершенствованию показателя оценки механизмов управления качеством образовательной деятельности в Республике Башкортостан «Система мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций региона»	4
I. Мониторинг эффективности управленческой деятельности.....	6
1. Распределение руководителей образовательных организаций по названиям должностей	6
2. Распределение руководителей образовательных организаций по возрасту	6
3. Распределение руководителей образовательных организаций по образованию	8
4. Распределение руководителей образовательных организаций по стажу педагогической деятельности	9
5. Распределение руководителей образовательных организаций по стажу управленческой деятельности	10
6. Анализ дополнительного профессионального образования руководителей.....	11
7. Аттестация руководителей образовательных учреждений	12
8. Анализ дополнительного профессионального образования заместителей руководителя	12
II. Мониторинг управленческих команд образовательных организаций.....	13
1. Наличие управленческих команд.....	13
2. Анализ обучения управленческих команд (прохождение целевых курсов повышения квалификации)	14
3. Наличие управленческих проектов	15
III. Мониторинг уровня владения управленческими компетенциями руководителей образовательных организаций.....	16
1. Диагностика профессиональных компетенций.....	16
IV. Диагностика профессиональных компетенций ШНОР и ШНСУ	20
Адресные рекомендации	24

Введение

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» № 204 от 07.05.2018г., во исполнении приказОВ Министерства образования и науки Республики Башкортостан «О совершенствовании региональных механизмов управления качеством образования Республики Башкортостан» № 16 от 15.01.2021г., №1030 от 11.05.2022г. «О проведении мониторинга региональных показателей механизмов управления качеством образования», №784 от 28.03.2023г. «О мониторингах», а также в соответствии с приказом ГАУ РБ Центр оценки профессионального мастерства и квалификации педагогов от 04.05.2023 года № 12 «Об организации и проведении мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций Республики Башкортостан», с целью повышения управленческой деятельности, обеспечивающей высокое качество образования в Республике Башкортостан Центром оценки профессионального мастерства и квалификации педагогов (ГАУ РБ ЦОПМКП) в период с 10.05.2023 года по 31.06.2023 года проведены мониторинги эффективности управленческой деятельности, уровня владения управленческими компетенциями руководителей образовательных организаций (с учетом ШНОР и ШНСУ), школьных управленческих команд.

В процессе мониторинга решались задачи:

1. Получить объективную и достоверную информацию об эффективности деятельности руководителей образовательных организаций и их влияние на качество образования и качество подготовки обучающихся.
2. Получить информацию о наличии и качестве управленческих команд в образовательных организациях Республики Башкортостан.
3. Выявить образовательные организации с высокой эффективностью руководителей и их управленческих команд с целью распространения лучших практик и продуктивных моделей управления.
4. Обеспечить мотивационную готовность руководителей к системной работе над повышением качества образования через повышение собственных управленческих компетенций.
5. Выявить уровень владения управленческими компетенциями руководителями образовательных организаций Республики Башкортостан.

**Аналитический отчет о реализации региональной программы по
совершенствованию показателя оценки механизмов управления
качеством образовательной деятельности в Республике Башкортостан
«Система мониторинга эффективности руководителей всех
образовательных организаций региона»**

Для решения поставленных задач механизмами управления качеством образования ГАУ РБ ЦОПМКП провел мониторинг эффективности управленческой деятельности, уровня сформированности и оценка профессиональных компетенций руководителей и заместителей руководителей, а также наличие и качество управленческих команд образовательных организаций Республики Башкортостан (в том числе руководителей ШНОР и ШНСУ)

Сбор информации осуществлялся через информационную систему ИС ГАУ РБ ЦОПМКП <https://ис.цопмкпрб.рф/>, Excel таблицы, Google- формы, Яндекс- формы.

Обработка информации осуществлялась через информационные системы, а также с помощью анализа, методами группировки, классификации, обобщения, сопоставления, ранжирования, среднего арифметического.

Руководителям и заместителям руководителей всех образовательных организаций муниципальных районов и городов было предложено заполнить Google-формы, Яндекс- формы с опросом и подтверждающими фактами. Для мониторинга использовались материалы входных и итоговых диагностик профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций, проведенных по заявкам муниципальных районов; в рамках курсов повышения квалификации; профессиональной переподготовки; в рамках пилотной апробации аттестации по новой целевой модели; в процессе аттестации руководителей образовательных организаций муниципальных районов, с которыми в 2022 году заключены соглашения о совместной деятельности. Отдельно проведена диагностика профессиональных компетенций руководителей школ с низкими образовательными результатами (ШНОР) и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях (ШНСУ).

С целью совершенствования информационной системы ГАУ РБ ЦОПМКП и сокращению в дальнейшем сбора информации по управленческой деятельности, по руководителям всех образовательных организаций региона была запрошена информация в виде паспорта руководителя образовательной организации.

Паспорт руководителя образовательной организации

Название образовательной организации по Уставу, юридический адрес, электронная почта, телефон, адрес сайта

1. ФИО

2. Дата рождения
3. Образование по диплому
4. Стаж педагогической деятельности
5. Стаж управленческой деятельности
6. Наличие профессионального образования по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом», (указываем название направления подготовки, номер и дата выдачи диплома, название организации, выдавшей диплом)
7. Наличие отраслевого звания, награды (название, дата получения)
8. Прохождение диагностики по выявлению профессиональных дефицитов (указываем организацию, в которой проходили тестирование, дату, вид: входное, итоговое, в рамках курсов)
9. Прохождение целевых курсов повышения квалификации (указываем тематические курсы по восполнению управленческих компетенций (кроме специальных курсов по ОТ, ППБ, закупкам), пройденные в текущем учебном году: номер удостоверения, дата, кем выдано)
10. Количество штатных заместителей руководителя (кроме зама по АХЧ)
11. Количество заместителей руководителя, имеющих профессиональное образование по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» (указываем только при наличии диплома по переподготовке по направлениям государственное и муниципальное управление или менеджмент и экономика).
12. Количество заместителей руководителя, прошедших целевые курсы повышения квалификации, пройденные в текущем учебном году (указываем только при наличии удостоверения, не сертификата)
13. Наличие управленческой команды (команды, состоящей из членов администрации, педагогов, родителей, старшеклассников, созданной как орган стратегического управления, внедрения инновационных методов управления ОО)
14. Наличие в образовательной организации проектного управления (реализуются управленческие проекты)

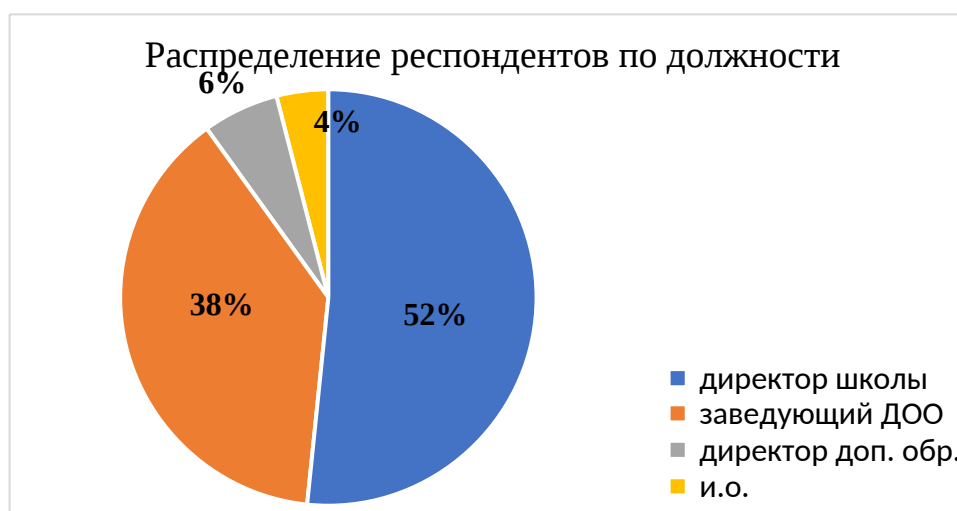
В результате обработки собранной информации были получены сведения об эффективности управленческой деятельности, уровне сформированности профессиональных компетенций и дана оценка владения профессиональными компетенциями руководителями и заместителями руководителей образовательных организаций Республики Башкортостан.

I. Мониторинг эффективности управленческой деятельности

1. Распределение руководителей образовательных организаций по названиям должностей

Мониторинг управленческой деятельности и уровня владения управленческими компетенциями руководителей образовательных организаций проведен по 951 директору школ, 708 заведующим дошкольных учреждений, 109 директорам учреждений дополнительного образования, 74 человека временно исполняющие обязанности.

Диаграмма №1 «Распределение руководителей образовательных организаций по названиям должностей»



2. Распределение руководителей образовательных организаций по возрасту

В результате анализа возрастных данных руководителей, имеем следующие показатели:

Возраст	Количество руководителей 2022- 2023 уч. год кол. / %	Количество руководителей 2021- 2022 уч. год %
до 40 лет	293/16 %	15 %
от 40 до 60 лет	1360/74 %	76 %
более 60 лет	189/10 %	9 %

Диаграмма №2 «Распределение руководителей образовательных организаций по возрасту в 2022/23 учебном году»

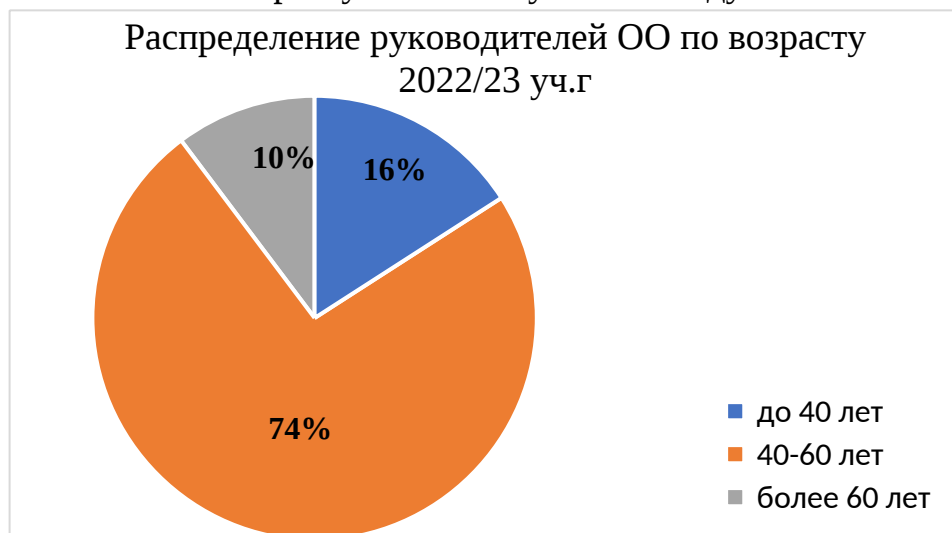
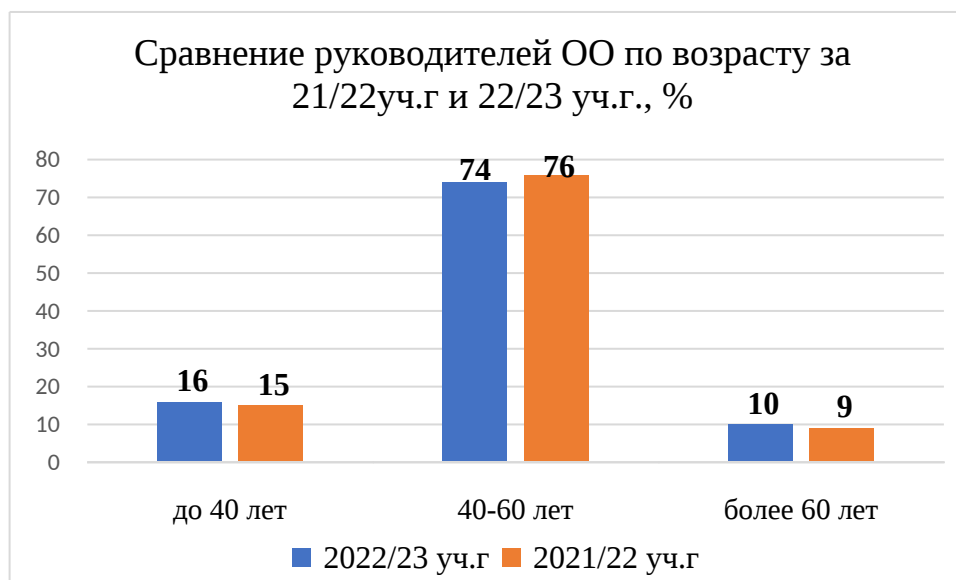


Диаграмма №3 «Сравнение руководителей образовательных организаций по возрасту за два года»



Из анализа возрастных данных следует, что достаточно большое количество руководителей имеют солидный возраст (более 60 лет), это значит, что среди них имеются руководители профессионально выгоревшие, сопротивляющиеся инновациям, консервативные управленцы, их количество за год выросло на 1%.

В то же время молодых руководителей так же достаточно, 16% от общего количества руководителей. Это означает, что управленческий корпус молодеет по сравнению с прошлым годом на 1 %. В целом возрастной ценз руководителей стабильный.

3. Распределение руководителей образовательных организаций по образованию

Из 1842 руководителей образовательных организаций имеют образование:

Образование	Количество в 2022- 2023 уч. году кол. / %	Количество в 2021- 2022 уч. году %
специалитет	1305/ 71%	79 %
магистратура	107/ 6 %	7%
бакалавриат	383/ 21 %	11%
Среднее специальное	47/ 2 %	3%

Диаграмма №4 «Распределение руководителей образовательных организаций по образованию»

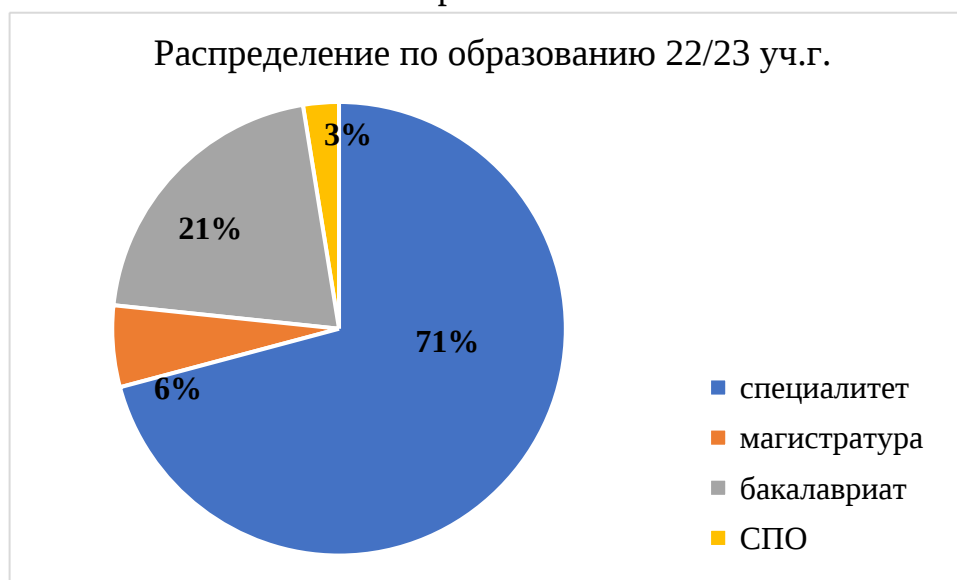
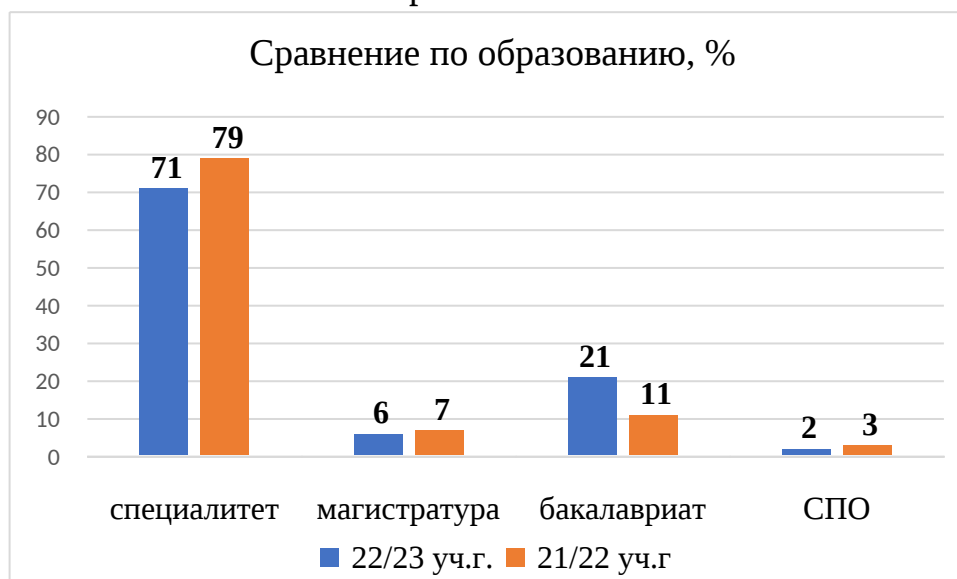


Диаграмма №5 «Сравнение руководителей образовательных организаций по образованию».



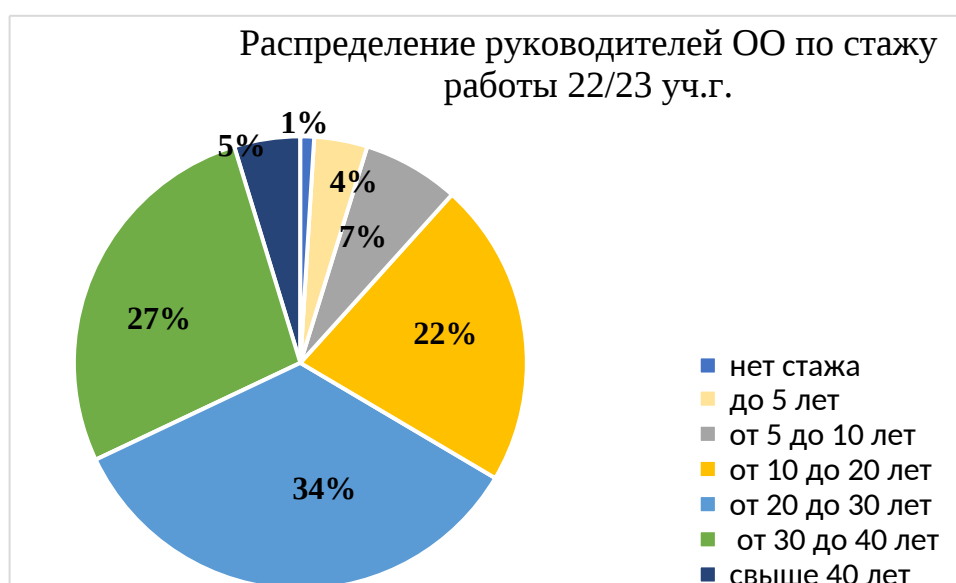
Сравнительный анализ образования руководителей показывает, что 47 человек (2%) из действующих руководителей не соответствуют профессиональному стандарту "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)", а именно требованию к образованию и обучению (высшее образование). Среднее специальное образование имеют: 26- заведующих детскими садами, 12- исполняющих обязанности руководителя, 1- руководитель учреждения дополнительного образования, 8- директоров школ. По сравнению с прошлым учебным годом количество руководителей, не соответствующих профстандарту уменьшилось на 1 %.

4. Распределение руководителей образовательных организаций по стажу педагогической деятельности

По стажу педагогической деятельности руководители распределились следующим образом:

возраст	нет стажа	от 1 до 5 лет	от 5 до 10 лет	от 10 до 20 лет	от 20 до 30 лет	от 30 до 40 лет	свыше 40 лет
кол- во 2022/ 23 уч. год	18/1%	70/4%	127/7%	402/22%	635/34%	503/27%	87/5%
кол- во 2021/22 уч. год	13/1%	65/3%	129/6%	429/21%	679/33%	610/30%	114/6%

Диаграмма № 6 «Распределение руководителей образовательных организаций по стажу работы»



Стаж педагогической деятельности руководителей образовательных организаций за два года стабилен. 1% руководителей назначены, не имея педагогического стажа, 4%- менее 5 лет, что не соответствует требованиям профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)". Из них: 42- заведующие детского сада, 13- руководителей учреждений дополнительного образования, 21 директор школы, 12 исполняющих обязанности руководителя.

5. Распределение руководителей образовательных организаций по стажу управленческой деятельности

По стажу управленческой деятельности руководители распределились следующим образом:

стаж	первый год	от 1 до 5 лет	от 5 до 10 лет	от 10 до 20 лет	от 20 до 30 лет	более 30 лет
кол- во 2022/23 уч. год	72/4%	506/27	366/20%	625/34%	214/12%	59/3%
кол- во 2021/22 уч. год	60/3%	716/35%	366/18%	619/30%	220/11%	58/3%

Диаграмма №7 «Распределение руководителей образовательных организаций по стажу управленческой деятельности»

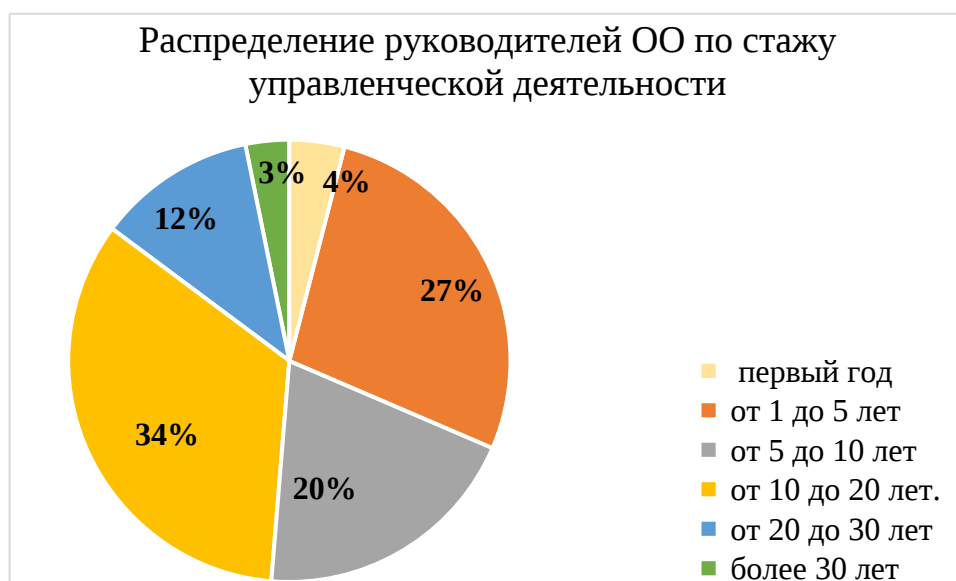
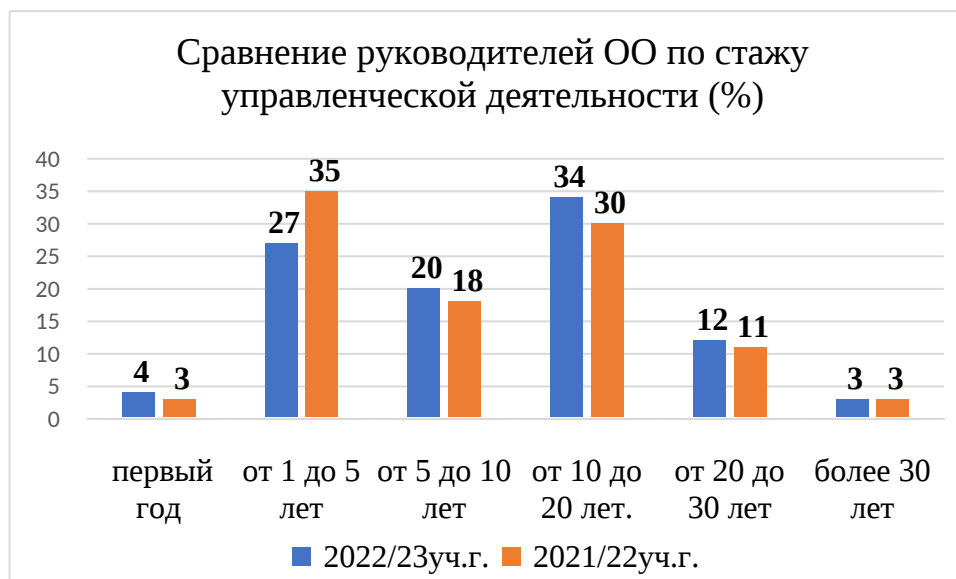


Диаграмма №8 «Сравнение руководителей образовательных учреждений по стажу управленческой деятельности»



Анализ стажа управленческой деятельности показал, что количество начинающих руководителей выросло на 1 %, количество руководителей со стажем более 30 лет также выросло на 1 %, средний стаж стабилен, можно сделать вывод, что многоопытные руководители не спешат готовить себе молодую смену.

6. Анализ дополнительного профессионального образования руководителей

Из 1842 руководителей образовательных организаций республики, принявших участие в мониторинге, у 1555 (84 %) человек имеется дополнительное профессиональное образование по направлениям «Менеджмент в образовании», «Управление персоналом», «Государственное муниципальное управление»; у 287 (16%) человек дополнительного профессионального образования нет, что является нарушением требований профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)". По сравнению с прошлым годом показатели не изменились, что говорит о том, в муниципалитетах не выполняют требования стандарта и рекомендации по итогам мониторинга региональных механизмов управления качеством образования.

7. Аттестация руководителей образовательных учреждений

При назначении на должность руководителя из 1842 руководителей аттестованы на соответствие занимаемой должности 1768 человек, не аттестованы 74 временно исполняющих обязанности. Среди аттестованных 94 руководителя проходили аттестацию в 1990- 2018 годах, то есть в течении последних 5- 23 лет их не проверяли на степень владения профессиональными компетенциями, что идет в разрез требованиям к современному руководителю. Отсюда следует, что учредителю образовательных организаций нужно предусмотреть аттестацию руководителей по новой модели, с целью мотивации их на повышение квалификации, профессионального мастерства.

8. Анализ дополнительного профессионального образования заместителей руководителя

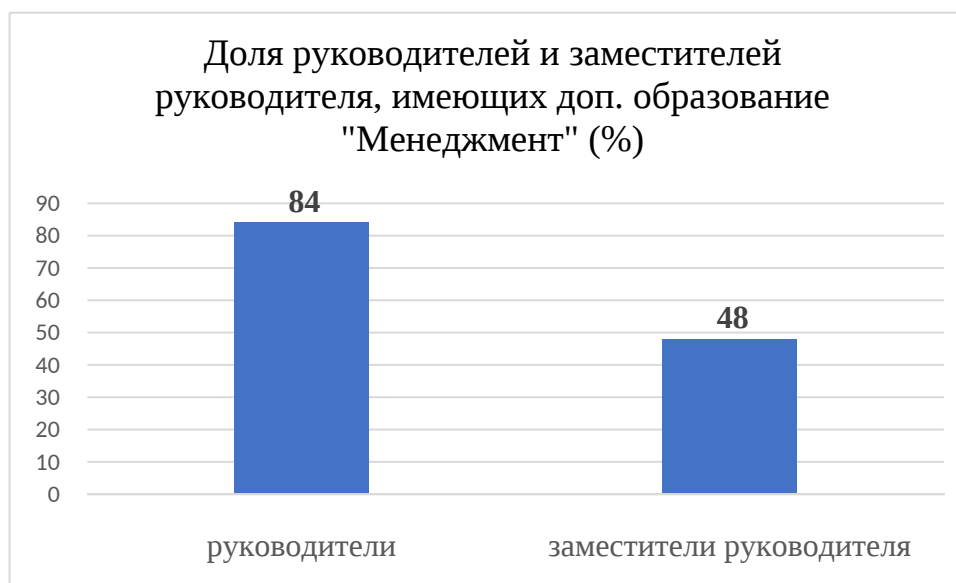
Анализируя уровень профессиональной компетенции руководителя, проведен мониторинг заместителей руководителя на предмет наличия дополнительного образования. Таким образом у 1842 руководителей образовательных организациях, принявших участие в мониторинге, 2435 заместителей, более конкретная картина по количеству заместителей приведена ниже в таблице.

Кол- во руководителей	729	398	378	176	91	39	25	4	2	1842
Кол- во заместителей	0	1	2	3	4	5	6	7	8	2435

Дополнительное профессиональное образование по направлениям «Менеджмент в образовании», «Управление персоналом», «Государственное муниципальное управление» имеют 1168 заместителя, что составляет 48% от общего количества. Это говорит о том, что почти в половине муниципалитетах готовят кадровый резерв руководителей.

Наглядная картина по дополнительному профессиональному образованию приведена в диаграмме.

Диаграмма № 9 «Доля руководителей и заместителей руководителя, имеющих дополнительное образование «Менеджмент»



II. Мониторинг управленческих команд образовательных организаций

1. Наличие управленческих команд

Для создания эффективной системы управления образовательным процессом, поддержания открытых коммуникаций и обеспечения обратной связи с педагогическим коллективом и родителями, для улучшения качества работы и повышения репутации образовательной организации, для динамичной жизни и успешного развития в условиях возрастающей конкуренции, для построения стратегии развития образовательной организации в образовательных организациях республики должны создаваться управленческие команды.

Мониторинг показал, что из 1842 организаций в 613- ти (33%) управленческая команда создана по приказу руководителя, в 532- х (29%) создана, но документально не оформлена, 697 (38%) организаций еще не имеют управленческой команды, работают традиционно, что вероятно тормозит их развитию.

Диаграмма №10 «Наличие управленческих команд в организациях».



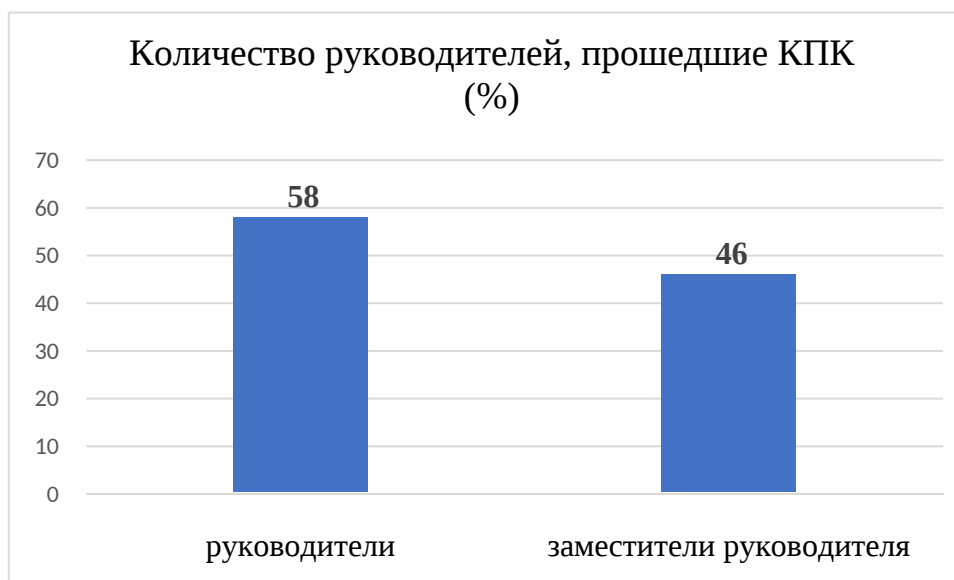
2. Анализ обучения управленческих команд (прохождение целевых курсов повышения квалификации)

При обработке «Паспорта руководителя» получена информация о прохождении целевых курсов повышения квалификации (тематические курсы по восполнению управленческих компетенций (кроме специальных курсов по ОТ, ППБ, закупкам), пройденных в 2022-2023 году руководителями и их заместителями. В таблице представлены количественные показатели обученности управленческих команд.

руков. кол- во	Руководители	Заместители руководителя	итого
всего	1842	2435	4277
прошли КПК	1072/ 58%	1113/46%	2185/51%

Мониторинг показал, что в 2022- 2023 учебном году команды управленцев (руководители и их заместители) активно повышали свою профессиональную квалификацию, в среднем половина управленцев прошли целевые курсы повышения квалификации.

Диаграмма №11 «Команды управленцев, прошедшие КПК»



3. Наличие управленческих проектов

Для того, чтобы находиться в режиме развития, образовательные организации должны менять традиционный тип управления на инновационный, а именно, на проектное управление, при котором посредством планирования, организации, руководства и контроля процессов развития и освоения новшеств наращивается образовательный потенциал, повышается уровень качества образования. Мониторинг показал, что далеко не во всех образовательных организациях республики реализуются управленческие проекты, функционирует проектное управление. Реализуют проектное управление только 387 образовательных организаций, что составляет 21 % от общего количества.

Диаграмма №12 «Доля образовательных организаций, реализующих управленческие проекты».



Для достижения целей повышения качества образования в республике, необходимо более высоким темпом внедрять в управление организациями инновационные формы управления, а именно, проектное управление.

III. Мониторинг уровня владения управленческими компетенциями руководителей образовательных организаций

1. Диагностика профессиональных компетенций

Эффективный руководитель должен обладать рядом ключевых качеств и навыков, которые позволят ему успешно управлять образовательной организацией и обеспечат высокое качество обучения.

В течение 2022- 2023 учебного года Центром оценки профессионального мастерства и квалификации педагогов проводился мониторинг владения профессиональными компетенциями руководителей образовательных организаций. Сбор информации осуществлялся через информационную систему, Excel таблицы, Google- формы, Яндекс- формы, запрос данных других организаций.

Руководители проходили диагностику по выявлению профессиональных компетенций по 5 блокам управленческих функций в форме тестов: управление кадрами, управление процессами, управление результатами, управление ресурсами, управление информацией; а также решали кейс-задания на оценку владения аналитическими навыками: умение анализировать тексты, таблицы, диаграммы. После прохождения диагностики, руководители в своих личных кабинетах в электронной системе ЦОПМКП получали результаты диагностики и выстраивали индивидуальные образовательные маршруты (ИОМ) по восполнению профессиональных дефицитов. После прохождения ИОМ, проводилась итоговая диагностика, которая показала положительную динамику владения профессиональными компетенциями руководителями образовательных организаций.

1. Стартовая диагностика профессиональных дефицитов

Из 1842 респондентов стартовую диагностику профессиональных компетенций в 2022- 2023 учебном году в ЦОПМКП прошли 365 человек, в том числе: в рамках курсов повышения квалификации, аттестации, апробирования новой модели аттестации, добровольного тестирования, ШНОР, ШНСУ.

Кроме того, диагностику профессиональных компетенций в рамках КПК руководители проходили в БГПУ им. М. Акмуллы 7 человек, ИРО РБ 16 человек, ЦНППМ 586 человек, других организациях- 13 человек.

Итого стартовую диагностику профессиональных дефицитов в 2022- 2023 учебном году прошли 1074 руководителей, что составило 58%, это на 8% превышает планируемый Региональной программой результат (50%).

Вид диагностики	КПК ЦОПМК П	КПК ЦНППМ ПР	Аттестация	Апробация	Добровольное	ШНОР ШНСУ	Другие	Всего старт. тестир.
Кол- во участников, доля от общего	209	586	58	31	7	147	36	1074/58 %
Средний балл (%) тестирования	55	68	65	53	55	54		62

Диаграмма №13 «Итоги стартовой диагностики»)

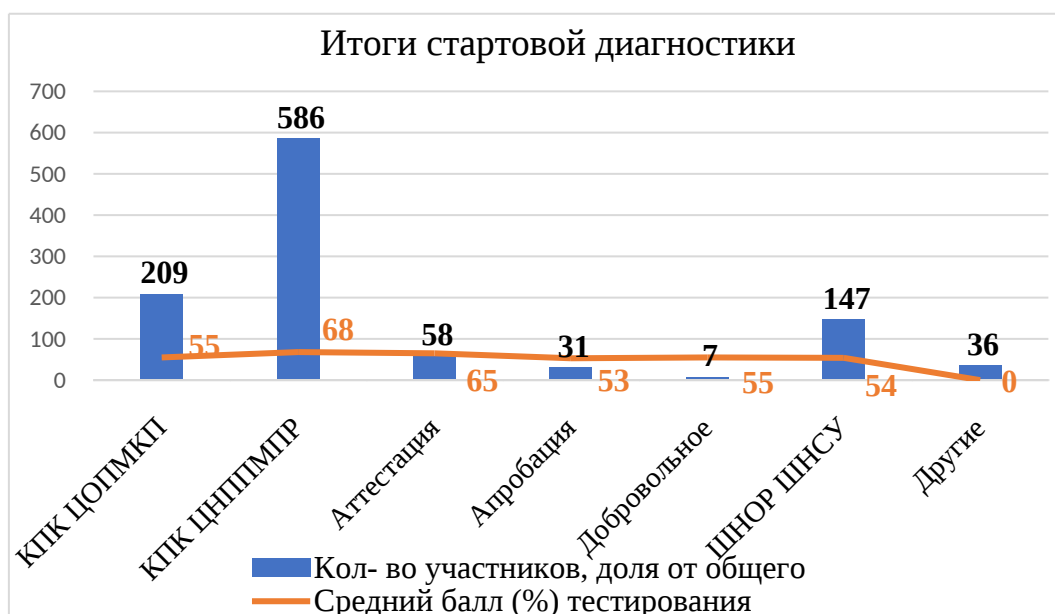


Диаграмма №14 «Средний балл по итогам диагностики».



Диагностика профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций проводится для определения уровня его квалификации и эффективности деятельности в должности. Это позволяет выявить сильные и слабые стороны управленческой деятельности, оценить профессиональные знания и навыки, а также способности руководителя к анализу, планированию, организации, контролю и оценке работы подчиненных. Диагностика позволяет руководителю определить, какие компетенции ему необходимо развивать, каким образом совершенствовать свои профессиональные навыки для эффективного руководства образовательной организацией. Таким образом из проведенного мониторинга профессиональных компетенций наглядно видно, что средний балл по итогам стартовой диагностики составляет 62 из 100. Это неплохой показатель. Тем не менее, руководители образовательных организаций республики обладают достаточно большим количеством профессиональных дефицитов, то есть необходимо выстраивать ИОМ и восполнять недостающие компетенции.

Наименьший балл входной диагностики показали ШНОР, отсюда следует, что с руководителями ШНОР необходимо спроектировать целенаправленную работу по восполнению управленческих дефицитов.

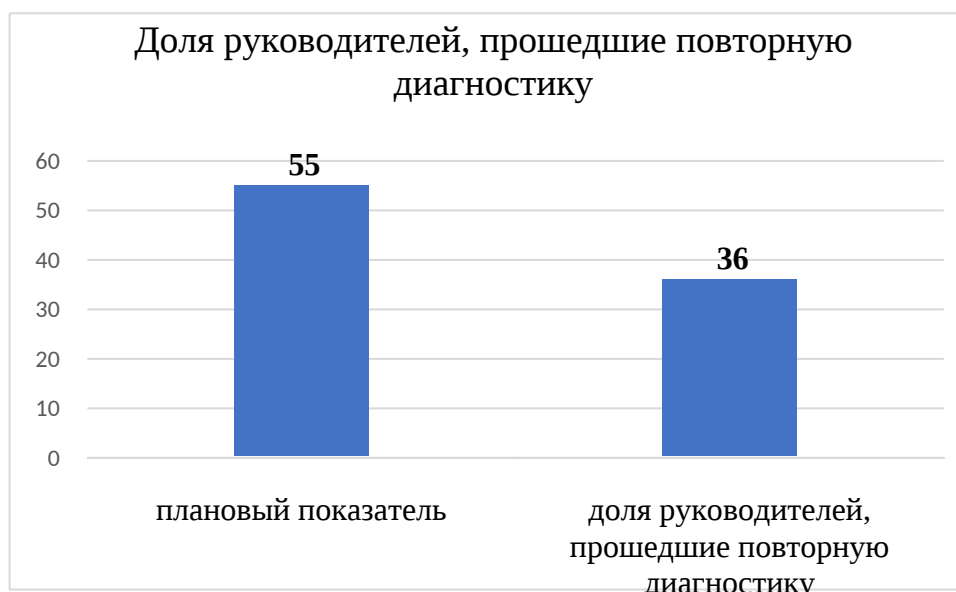
Хорошие баллы показали аттестующиеся руководители и это понятно, так как они мотивированы пройти первый этап аттестации, они готовятся, у них есть второй шанс (если с первого раза не набирают необходимого количества баллов).

Наибольшее количество баллов набрали руководители, которые диагностику проходили в ЦМППМ. Это объясняется тем, что тестирование они проходили на целевых курсах по конкретной компетенции, а не по всем управленческим компетенциям, как в ЦОПМКП.

2. Повторная диагностика после прохождения индивидуальных образовательных маршрутов

Повторную диагностику после прохождения индивидуальных образовательных маршрутов прошли 660 человека, что составляет 83% от количества, пройденных ИОМ и 36% от количества всех руководителей, что ниже планируемых Региональной программой результатов на 19%.

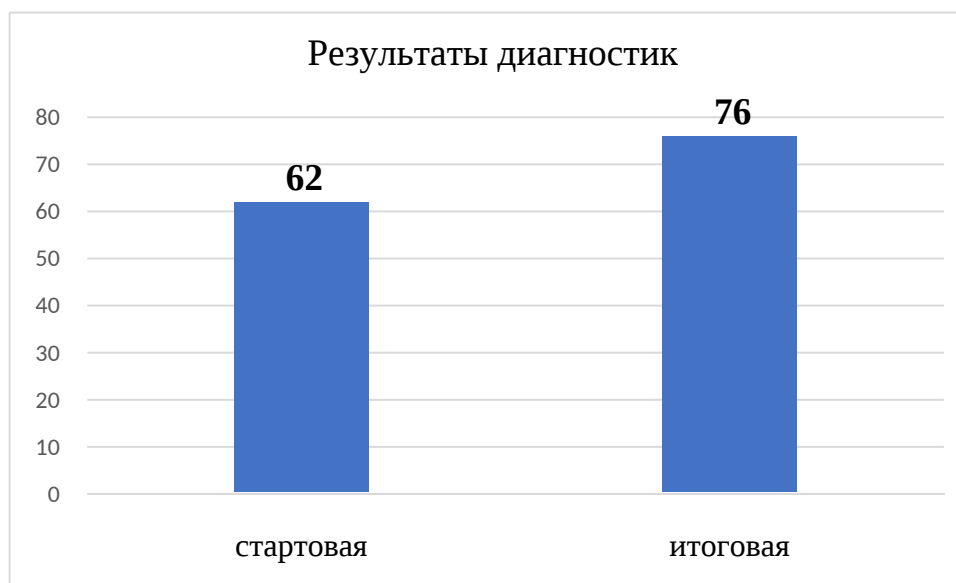
Диаграмма №15 «Количество руководителей, прошедших повторную диагностику».



Средний балл по итогам повторной диагностики после прохождения КПК составил 76%, что на 14% выше стартовой. Наблюдается положительная динамика, что вполне естественно после прохождения ИОМ.

Вид диагностики	Стартовая	Итоговая
Кол-во/доля тестируемых	1074/58%	660/36%
Результат диагностики (%)	62	76

Диаграмма №16 «Результаты стартовой и итоговой диагностик».



Мониторинг входной и итоговой диагностик показал, для того чтобы руководитель восполнил дефицит профессиональных компетенций, необходимо пройти обучение по индивидуальному образовательному маршруту, который выбирает сам или выстраивает электронная программа. ИОМ должен содержать материал по всем трудовым функциям руководителя образовательной организации, материал должен носить как теоретический, так и практический характер, который привьет недостающие управленческие навыки.

IV. Диагностика профессиональных компетенций ШНОР и ШНСУ

В 2022- 2023 учебном году проводился мониторинг ШНОР и ШНСУ на предмет владения профессиональными компетенциями руководителей.

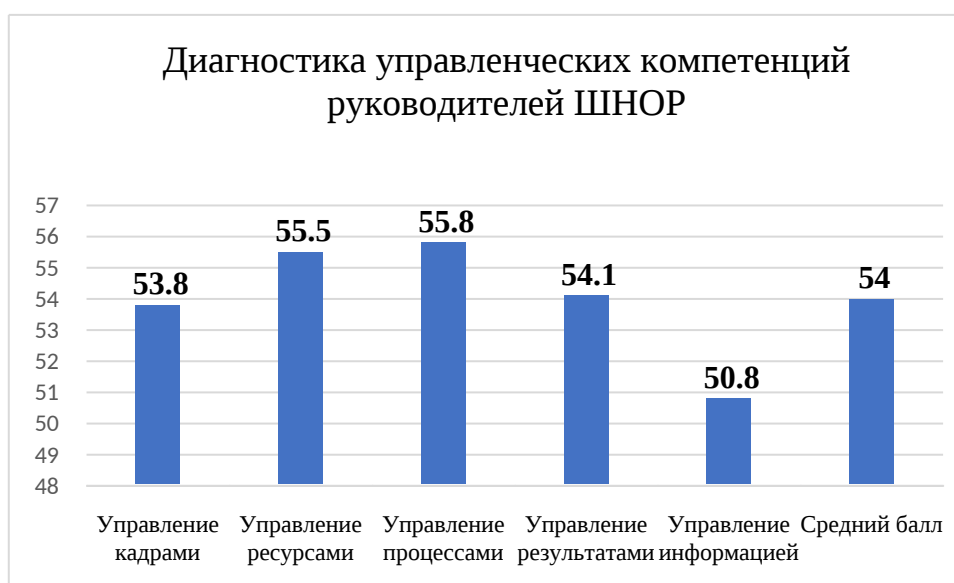
Одной из основных причин, почему школа попала в категорию ШНОР, это низкая эффективность управления в школе. Руководство школы не мотивировано на улучшение образовательных результатов учеников. Практики управления школами показывают определяющую роль руководителя в улучшении образовательных результатов школ и повышении их эффективности. Руководителям необходимо пересмотреть приоритеты в работе. А для этого надо знать стартовое владение профессиональными компетенциями, выбрать ИОМ, пройти обучение и контрольную диагностику.

Входную диагностику прошли 147 руководителей ШНОР и ШНСУ. Диагностика содержала тесты по всем трудовым функциям руководителя: управление кадрами, управление ресурсами, управление процессами, управление результатами, управление информацией. Для диагностики аналитических навыков (умение работать с текстами, таблицами,

диаграммами) руководители решали управленческие кейсы. Результаты диагностики приведены в таблице.

Трудовые функции	Управление кадрами	Управление ресурсами	Управление процессами	Управление результатами	Управление информацией	Средний балл
Баллы	53,8	55,5	55,8	54,1	50,8	54

Диаграмма №17 «Диагностика управленческих компетенций руководителей ШНОР»



Наибольшие дефициты управленческих компетенций руководители продемонстрировали в управлении информацией, это ожидаемо, так руководители не считают нужным углубляться в тему персональных данных, защита информации, работа в интернете, требования к сайтам. Лучший результат показали в управлении процессами, это прогнозируемо, так как процессами руководить приходится постоянно, ежедневно, непрерывно. Средний балл 54, низкий. Это показатель не случайный, образовательная организация попала в категорию ШНОР, так как руководитель имеет большой дефицит управленческих компетенций.

По итогам входной диагностики электронная система выстроила ИОМ каждому руководителю. Далее руководители обязаны выбрать ИОМ для восполнения профессиональных дефицитов. Через 3-4 месяца планируется итоговая диагностика после прохождения ИОМ руководителями ШНОР.

Для выхода образовательной организации из категории ШНОР рекомендуется не просто пройти обучение руководителям по восполнению недостающих компетенций, а в образовательной организации, являющейся ШНОР, необходимо разработать управленческий проект по выходу из ШНОР.

Выводы

по итогам мониторингов эффективности управленческой деятельности, уровня владения управленческими компетенциями руководителей образовательных организаций Республики Башкортостан, школьных управленческих команд. (с учетом ШНОР и ШНСУ)

Из полученных данных Паспорта руководителя, сравнительного анализа показателей мониторингов эффективности управленческой деятельности и уровня владения управленческими компетенциями руководителей образовательных организаций за 2021- 2022 уч. год и 2022- 2023 уч. год, плановых показателей, делаем следующие выводы:

1. В Республике Башкортостан около 2400 образовательных организаций. соответственно такое же количество руководителей образовательных организаций (директора общеобразовательных организаций, заведующие дошкольных образовательных организаций, директора организаций дополнительного образования, исполняющие обязанности руководителя) должны были принять участие в мониторинге эффективности управленческой деятельности и уровня владения управленческими компетенциями руководителей образовательных организаций. В мониторинге участвовали 1842 руководителя (78%). Вывод: не все руководители/муниципалитеты ответственно подходят к совершенствованию показателей оценки механизмов управления качеством образования; недостаточно совершенна система коммуникаций между образовательными организациями и компетентными органами в образовании.
2. Большее количество руководителей образовательных организаций в возрасте от 40 до 60 лет, это значит, что руководящий корпус находится в самом работоспособном возрасте, когда раскрываются управленческие качества, имеется опыт педагогической деятельности, мала вероятность профессионального выгорания. 10% руководителей находятся в возрасте более 60 лет, это значит, что среди них имеются руководители профессионально выгоревшие, сопротивляющиеся инновациям, консервативные управленцы, их количество за год выросло на 1%. Это показатель того, что в муниципальных районах/городах должен быть кадровый резерв на замещение должности руководителя ОО.

16% от общего количества руководителей составляют молодые руководители, это означает, что управленческий корпус молодеет по сравнению с прошлым годом на 1 %. В целом возрастной ценз руководителей стабильный.

3. Сравнительный анализ образования руководителей показывает, что 47 человек (2%) из действующих руководителей не соответствуют профессиональному стандарту "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)" (имеют среднее специальное образование).
4. Стаж педагогической деятельности руководителей образовательных организаций за два года стабилен. 1% руководителей назначены, не имея педагогического стажа, 4%- менее 5 лет, что не соответствует требованиям профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)".
5. Проанализировав стаж управленческой деятельности, отмечаем, что в республике много (54%) руководителей со стажем 10- 30 лет, позволяющим делиться опытом, передавать управленческий навык начинающим руководителям. Есть все предпосылки в республике реализовать проект «Наставничество в рамках «Кадрового резерва» руководителей образовательных организаций как инструмент повышения управленческих компетенций».

Анализ стажа управленческой деятельности показал, что многоопытные руководители не спешат готовить себе молодую смену.

6. Анализ дополнительного профессионального образования руководителей и заместителей руководителя по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» указывает на то, что не во всех муниципальных районах придерживаются норм и требований при назначении на должность руководителя ОО.

48% заместителей имеют дополнительное образование, это говорит о том, что почти в половине муниципалитетах готовят кадровый резерв руководителей.

7. 94 руководителя проходили аттестацию в 1990- 2018 годах, то есть в течении последних 5- 23 лет их не проверяли на степень владения профессиональными компетенциями, что идет в разрез требованиям к современному руководителю.
8. Анализ прохождения целевых курсов повышения квалификации по восполнению управленческих компетенций показал, что не все руководители, а также их заместители стремятся повышать свои

- управленческие компетенции. Значит недостаточна мотивация на обучение, развитие, введение инноваций.
9. 38% образовательных организаций республики не имеют управленческой команды, работают традиционно, что вероятно тормозит их развитию.
 10. Мониторинг показал, что в 2022- 2023 учебном году команды управленцев (руководители и их заместители) активно повышали свою профессиональную квалификацию, в среднем половина управленцев прошли целевые курсы повышения квалификации.
 11. Не во всех образовательных организациях республики реализуются управленческие проекты, функционирует проектное управление. Реализуют проектное управление только 21% образовательных организаций.
 12. Средний балл по итогам стартовой диагностики составляет 62 из 100. Это неплохой показатель. Тем не менее, руководители образовательных организаций республики обладают достаточно большим количеством профессиональных дефицитов, то есть необходимо выстраивать ИОМ и восполнять недостающие компетенции.
 13. Средний балл по итогам повторной диагностики после прохождения КПК составил 76%, что на 14% выше стартовой. Наблюдается положительная динамика, что вполне естественно после прохождения ИОМ.
 14. Наибольшие дефициты управленческих компетенций руководители ШНОР и ШНСУ продемонстрировали в управлении информацией. Лучший результат показали в управлении процессами. Средний балл 54, низкий. Это показатель не случайный, образовательная организация попала в категорию ШНОР, так как руководитель имеет большой дефицит управленческих компетенций.

Адресные рекомендации

по повышению управленческой деятельности, обеспечивающей высокое качество образования в образовательных организациях Республики Башкортостан:

1. Администрациям муниципальных районов (городов)

- в 2023- 2024 учебном году оптимизировать работу по созданию в электронной системе ЦОПМКП личных кабинетов каждого руководителя образовательной организации республики с целью уменьшения запросов,

мониторингов, а также для прохождения входной, итоговой диагностик и выстраивания ИОМ;

- перед назначением претендента на должность руководителя образовательной организации проводить независимую оценку профессиональных компетенций кандидата;
- во всех муниципалитетах республики создать муниципальный кадровый резерв;
- назначать на должность руководителя образовательной организации в соответствии с профессиональным стандартом "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)" (соответствие стажу, образованию, дополнительному образованию);
- учредителю образовательной организации следить за своевременной аттестацией руководителя образовательной организации;
- провести работу по внедрению в управление образовательной организацией проектной деятельности;
- создавать систему мотивации на обучение на целевых курсах повышения квалификации по восполнению управленческих компетенций управленческими командами образовательных организаций;
- в рамках аттестации руководителей образовательных организаций контролировать прохождение входной диагностики, ИОМ, итоговой диагностики для регулярного повышения профессиональных компетенций руководителей;
 - обязать руководителей ШНОР и ШНСУ пройти ИОМ по восполнению управленческих дефицитов;
 - разработать в муниципалитете проект по выходу школ из категории ШНОР, по повышению качества обучения;
 - муниципальным районам (городам) совместно с ГАУ РБ ЦОПМКП разработать и внедрить систему наставничества среди руководителей образовательных организаций как инструмента повышения управленческих компетенций.

2. Руководителям образовательных организаций

- всем руководителям образовательных организаций республики иметь личные кабинеты в электронной системе ЦОПМКП с целью уменьшения запросов мониторингов, а также для прохождения входной, итоговой диагностик и выстраивания ИОМ;

- всем руководителям образовательных организаций республики иметь дополнительное профессиональное образование по направлениям «Менеджмент в образовании», «Управление персоналом», «Государственное муниципальное управление»;
- во всех образовательных организациях должны быть созданы управленческие команды, которые регулярно обучаются на КПК, повышая управленческие компетенции;
- во все образовательные организации внедрить проектное управление;
- всем руководителям образовательных организаций республики не реже одного раза в три года проходить диагностику профессиональных дефицитов;
- всем руководителям образовательных организаций республики проходить ИОМ для повышения профессиональных компетенций;
- всем руководителям образовательных организаций республики проходить итоговую диагностику прохождения КПК;
- во всех образовательных организациях из категории ШНОР иметь управленческий проект по выходу из ШНОР.