



## ПРОТОКОЛ

### заседания рабочей группы по реализации региональных механизмов управления качеством образования

12.07.2021

№ 1

Шупашкар хули

г. Чебоксары

Присутствовали: А.П. Лукшин, Н.А. Жуков, М.А. Николаева, Т.И. Возняк, Л.Р. Иванова, И.И. Иванова, Ю.Н. Исаев, О.Н. Тарасенко, С.В. Ильина, Г.Ю. Арзамасцева, В.А. Захарова, С.В. Петрова, О.В. Филиппова, А.Г. Явнова, О.В. Петрова, Е.Ю. Евдокимова, Э.П. Михайлова, Л.И. Конова.

#### **I. Система оценки качества подготовки обучающихся**

---

*М.А. Николаева, Г.Ю. Арзамасцева, О.Н. Тарасенко, Ю.Н. Исаев*

1.1. Принять к сведению информацию об итогах мониторинга по направлению «Система оценки качества подготовки обучающихся» и утвердить анализ результатов мониторинга (приложение 1 к протоколу).

1.2. Утвердить адресные рекомендации по итогам проведенного анализа (приложение 2 к протоколу).

1.3. Утвердить анализ эффективности мер, принятых в данном направлении в 2019-2020 гг. (приложение 3 к протоколу).

#### **II. Система работы со школами с низкими образовательными результатами**

---

*Ю.Н. Исаев*

2.1. Принять к сведению информацию об итогах мониторинга по направлению «Система работы со школами с низкими образовательными результатами» и утвердить анализ результатов мониторинга (приложение 4 к протоколу).

2.2. Утвердить адресные рекомендации по итогам проведенного анализа (приложение 5 к протоколу).

2.3. Утвердить анализ эффективности мер, принятых в данном направлении в 2019-2020 гг. (приложение 6 к протоколу).

#### **III. Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи**

---

*О.Н. Тарасенко*

3.1. Принять к сведению информацию об итогах мониторинга по направлению «Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи» и утвердить анализ результатов мониторинга (приложение 7 к протоколу).

3.2. Утвердить адресные рекомендации по итогам проведенного анализа (приложение 8 к протоколу).

3.3. Утвердить анализ эффективности мер, принятых в данном направлении в 2019-2020 гг. (приложение 9 к протоколу).

#### **IV. Система работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся**

---

*Ю.Н. Исеев*

4.1. Принять к сведению информацию об итогах мониторинга по направлению «Система работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся» и утвердить анализ результатов мониторинга (приложение 10 к протоколу).

4.2. Утвердить адресные рекомендации по итогам проведенного анализа (приложение 11 к протоколу).

4.3. Утвердить анализ эффективности мер, принятых в данном направлении в 2019-2020 гг. (приложение 12 к протоколу).

#### **V. Система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций**

---

*Ю.Н. Исеев*

5.1. Принять к сведению информацию об итогах мониторинга по направлению «Система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций» и утвердить анализ результатов мониторинга (приложение 13 к протоколу).

5.2. Утвердить адресные рекомендации по итогам проведенного анализа (приложение 14 к протоколу).

5.3. Утвердить анализ эффективности мер, принятых в данном направлении в 2019-2020 гг. (приложение 15 к протоколу).

#### **VI. Система обеспечения профессионального развития педагогических работников**

---

*Ю.Н. Исеев*

6.1. Принять к сведению информацию об итогах мониторинга по направлению «Система обеспечения профессионального развития педагогических работников» и утвердить анализ результатов мониторинга (приложение 16 к протоколу).

6.2. Утвердить адресные рекомендации по итогам проведенного анализа (приложение 17 к протоколу).

6.3. Утвердить анализ эффективности мер, принятых в данном направлении в 2019-2020 гг. (приложение 18 к протоколу).

#### **VII. Система организации воспитания обучающихся**

---

*В.А. Захарова, Л.Р. Иванова*

7.1. Принять к сведению информацию об итогах мониторинга по направлению «Система организации воспитания обучающихся» и утвердить анализ результатов мониторинга (приложение 19 к протоколу).

7.2. Утвердить адресные рекомендации по итогам проведенного анализа (приложение 20 к протоколу).

7.3. Утвердить анализ эффективности мер, принятых в данном направлении в 2019-2020 гг. (приложение 21 к протоколу).

### **VIII. Система мониторинга качества дошкольного образования**

*Ю.Н. Исаев*

8.1. Принять к сведению информацию об итогах мониторинга по направлению «Система мониторинга качества дошкольного образования» и утвердить анализ результатов мониторинга (приложение 22 к протоколу).

8.2. Утвердить адресные рекомендации по итогам проведенного анализа (приложение 23 к протоколу).

8.3. Утвердить анализ эффективности мер, принятых в данном направлении в 2019-2020 гг. (приложение 24 к протоколу).

### **IX. Разное**

*А.П. Лукшин, Ю.Н. Исаев*

9.1. Ректору БУ ЧР ДПО «Чувашский республиканский институт образования» Минобразования Чувашии (Ю.Н. Исаев) совместно с руководителями структурных подразделений Минобразования Чувашии и руководителями организаций, находящихся в ведении Минобразования Чувашии (членами рабочей группы):

в соответствии с письмом Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки Российской Федерации от 25.05.2021 № 08-99 заполнить форму сбора первичных данных для проведения мониторинга эффективности механизмов управления качеством образования в субъектах Российской Федерации и направить заполненную форму в ФГБУ «Федеральный центр оценки качества образования»;


**срок: до 1 августа 2021 г.**

с учетом результатов анализа эффективности мер, принятых в 2019-2020 гг., подготовить проект приказа Минобразования Чувашии о внесении изменений в приказ № 1787 от 09.12.2020 «Об утверждении Положения о механизмах управления качеством образования в Чувашской Республике».

**срок: до 1 декабря 2021 г.**

9.2. Принять к сведению информацию Ю.Н. Исаева, ректора БУ ЧР ДПО «Чувашский республиканский институт образования» Минобразования Чувашии о ходе подготовки к мониторингу эффективности муниципальных систем оценки качества образования в Чувашской Республике.

Руководитель рабочей группы



А.П. Лукшин

**Анализ результатов мониторинга по направлению  
«Система повышения эффективности деятельности руководителей  
образовательных организаций»**

**Оценка и развитие профессиональных компетенций руководителей  
образовательных организаций**

В период с 30 сентября по 5 октября 2020 года в рамках апробации модели оценки компетенций работников образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам общего образования, была проведена оценка профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций.

Оценка проводилась в отношении 31 руководителя общеобразовательных организаций Чувашской Республики с опытом профессиональной деятельности не менее одного года, что составляет 7,5% всех руководителей школ республики.



Диагностическая работа для руководителей образовательных организаций состояла из двух частей:

- часть 1 включала в себя 15 тестовых заданий по 5 блокам управленческих компетенций: управление кадрами (3 задания), управление ресурсами (3 задания), управление процессами (3 задания), управление результатами (3 задания), управление информацией (3 задания). Сложность заданий была равноценной.

- часть 2 включала в себя 3 задачи-кейса по оценке базовых когнитивных способностей: системное мышление, качество и скорость обработки информации. Сложность кейсов была равноценной.

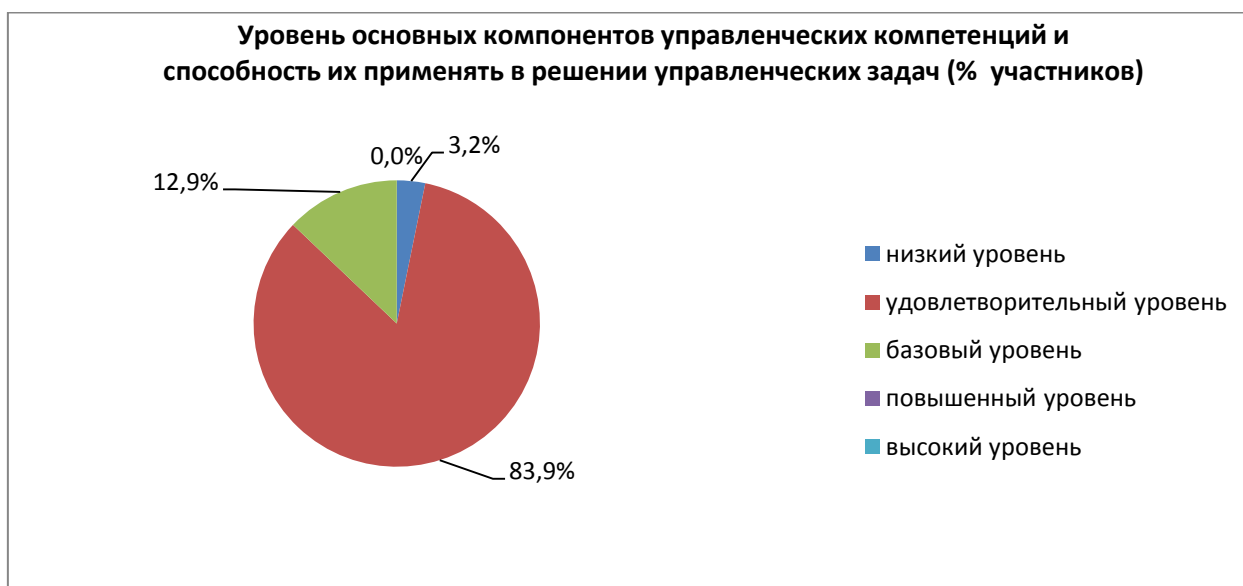
Максимально возможное количество баллов, которое участник мог получить за выполнение всей диагностической работы, составило 51, в том числе 15 за выполнение тестовых заданий, и 36 баллов за решение кейсов.

В целях проведения анализа компетенций в зависимости от отношения набранного участником балла к максимально возможному результату по первой части, второй части и по всей работе в целом были выделены следующие уровни владения компетенциями руководителя: 0- 29% - низкий уровень, 30-59% - удовлетворительный, 60-69% - базовый, 70-79% - повышенный, 80-100% - высокий.

Анализ результатов выполнения заданий диагностической работы показал, что основные компоненты управленческих компетенций и способность их применять в решении управленческих задач (часть 1 диагностической работы) сформированы:

- на низком уровне у 3,2% участников;
- на удовлетворительном уровне у 83,9% участников;
- на базовом уровне у 12,9% участников.

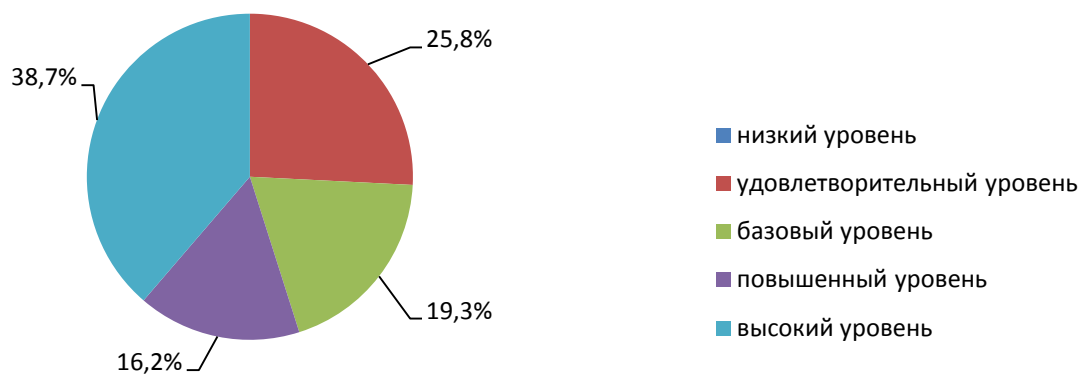
Ни один из участников оценки компетенций не продемонстрировал повышенный и высокий уровень компетенций.



Компетенции в части системного мышления и качества обработки информации (часть 2 диагностической работы) сформированы:

- на удовлетворительном уровне у 25,8% участников;
- на базовом уровне у 19,3% руководителей;
- на повышенном уровне у 16,2% участников,
- на высоком уровне у 38,7% участников.

**Уровень основных компонентов управленческих компетенций в части системного мышления и качества обработки информации (% участников)**



По результатам выполнения всех заданий диагностической работы в целом результаты распределились следующим образом:

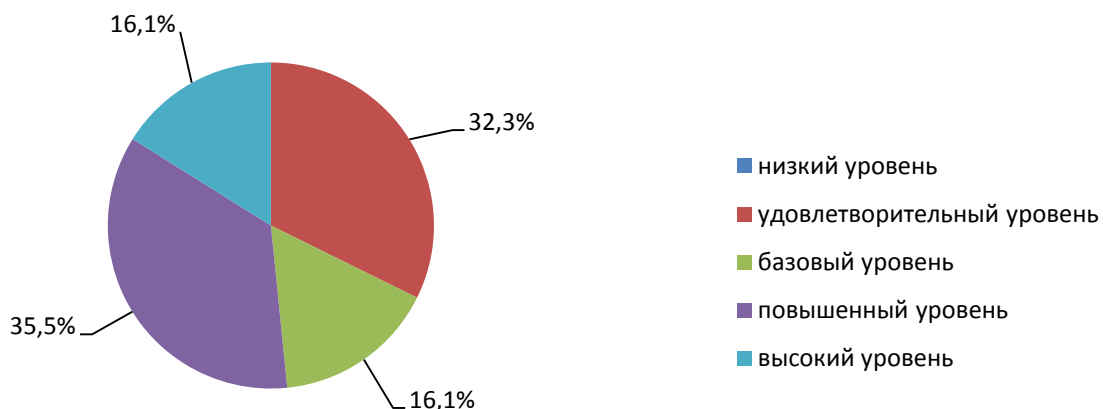
удовлетворительный уровень – 32,3 % участников;

базовый уровень – 16,1% участников

повышенный уровень – 35,5% участников

высокий уровень – 16,1% участников.

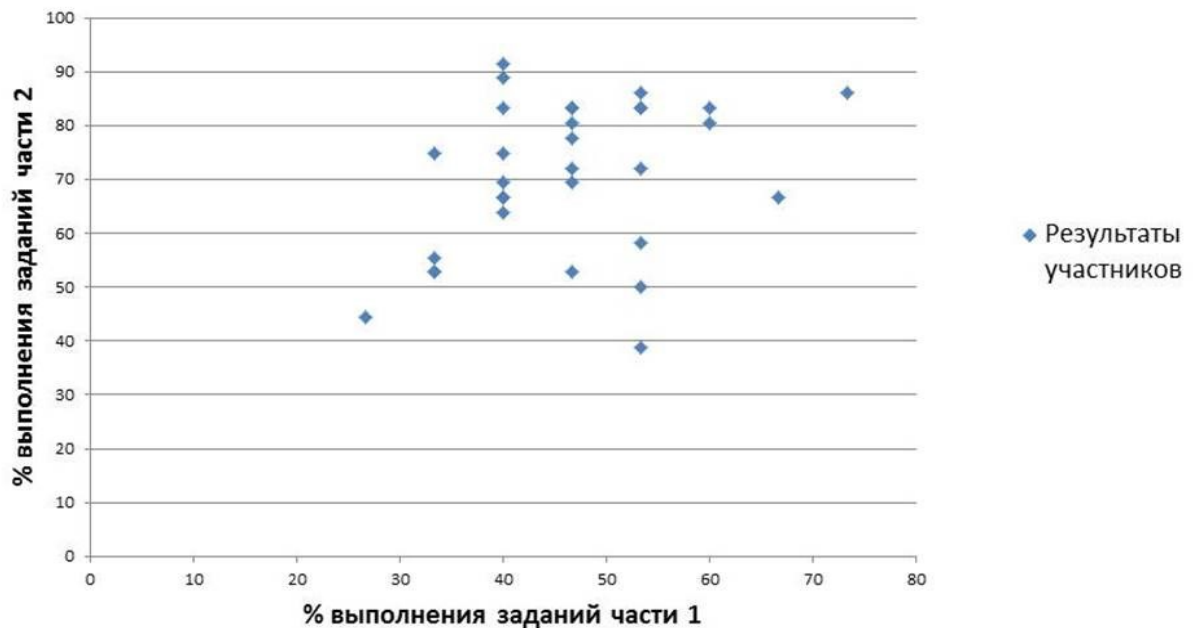
**Уровень владения профессиональными компетенциями (% участников)**



Результаты оценки компетенций руководителей по итогам выполнения заданий первой и второй частей диагностической работы также позволяют сделать вывод о том, что в большинстве случаев участники, наиболее успешно справившиеся с решением управленческих задач (часть 1), показали более высокие компетенции в части системного мышления и качества обработки информации (часть 2):



### Соотношение выполнения заданий первой и второй частей диагностической работы участниками оценки компетенций



Наибольшие трудности у участников оценки компетенций возникли при выполнении следующих заданий:

- заданий, связанных с установлением оптимального порядка действий руководителя при прекращении трудового договора с работником в связи с его отказом от продолжения работы по причине смены собственника имущества организации, изменения подведомственности (подчиненности) организации либо ее реорганизации, изменения типа государственного или муниципального учреждения;

- заданий, связанных с основаниями расторжения трудового договора по инициативе работодателя;

- заданий на знание Федерального закона от 05.04.2013 N 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»;
- заданий на знание налогового законодательства;
- заданий на установление последовательности действий управленческой команды по формированию системы внутренней оценки качества образования в дошкольных группах.

Итоги диагностики показали, что руководители образовательных организаций:

- затрудняются в обосновании принятых решений, демонстрируют слабые аналитические способности;
- проявляют слабое знание нормативной базы и недостаточную компетентность в управлении коллективом;
- допускают ошибки при установлении причинно-следственных связей между управленческими решениями и результатами, которые могут быть достигнуты;
- затрудняются в установлении последовательности действий и анализе их последствий.

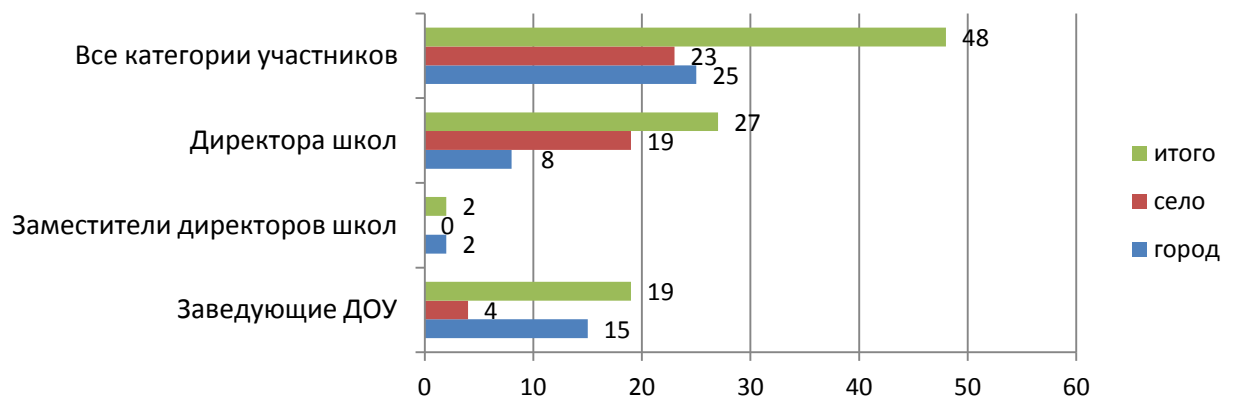
Основными факторами, влияющими на результаты, являются:

- небольшой управленческий стаж части участников оценки компетенций, и как следствие, отсутствие умения выбора наиболее рациональных стратегий решения аналитических задач;
- недостаток опыта применения законодательства при конкретных случаях, с которыми руководитель не сталкивался в своей работе, например, вопросы применения трудового законодательства при реорганизации образовательных организаций;
- длительная работа только с одним набором нормативных актов, не выходя за пределы узкого круга должностных обязанностей (например, когда вопросами закупок в организации занимается не руководитель, а заместитель или отдельный специалист);
- частое принятие в повседневной работе типовых решений, без учета возможных нюансов;
- незнание изменений нормативно-правовой базы, требующей постоянного поддержания в актуальном состоянии знаний его особенностей и практики применения.

В целях формирования на более качественном уровне управленческой компетентности вновь назначенных руководителей образовательных организаций и руководящих работников со стажем управленческой деятельности менее 3 лет, в Чувашской Республике реализуется проект «Азбука молодого руководителя». Для участников проекта проводятся теоретические и практические занятия, мастер-классы, тренинги, деловые игры, стажировки и интенсивные нетворкинги с экспертами и наставниками из числа опытных управленцев. В 2020-2021 учебном году участниками проекта стали 48 вновь руководителей образовательных организаций (в 2019-2020 учебном году - 65 человек), в том числе 27 директоров школ (29% от всех директоров школ с управленческим стажем менее 3 лет). *(Для сравнения – количество директоров школ с опытом управленческой работы менее 1 года – 17 человек).*



**Кластеризация участников республиканского проекта "Азбука молодого руководителя" по должностям и по месту расположения организации (количество человек)**



Низкий процент (29%) участия директоров школ в данном проекте объясняется участием большинства остальных молодых руководителей в данном проекте в предыдущие два года.

**Качество подготовки обучающихся.**  
**Достижение обучающимися планируемых результатов освоения основных образовательных программ**

Одним из ключевых показателей эффективности деятельности руководителя общеобразовательной организации является качество подготовки обучающихся и достижение обучающимися планируемых результатов освоения основных образовательных программ.

Основным инструментом, позволяющим определить соответствие результатов освоения обучающимися основных образовательных программ соответствующим требованиям ФГОС, является государственная итоговая аттестация.

Единый государственный экзамен (ЕГЭ) ежегодно надёжно подтверждает статус основной формы государственной итоговой аттестации по образовательным программам среднего общего образования (ГИА-11) и вступительных испытаний в организации высшего образования. Однако в 2020 году Единый государственный экзамен приобрел в системе образования России иной статус. Впервые за семнадцать лет, в связи с пандемией, ЕГЭ из основной формы государственной итоговой аттестации по образовательным программам среднего общего образования (ГИА-11) перешел в статус исключительно вступительных испытаний в организации высшего образования.

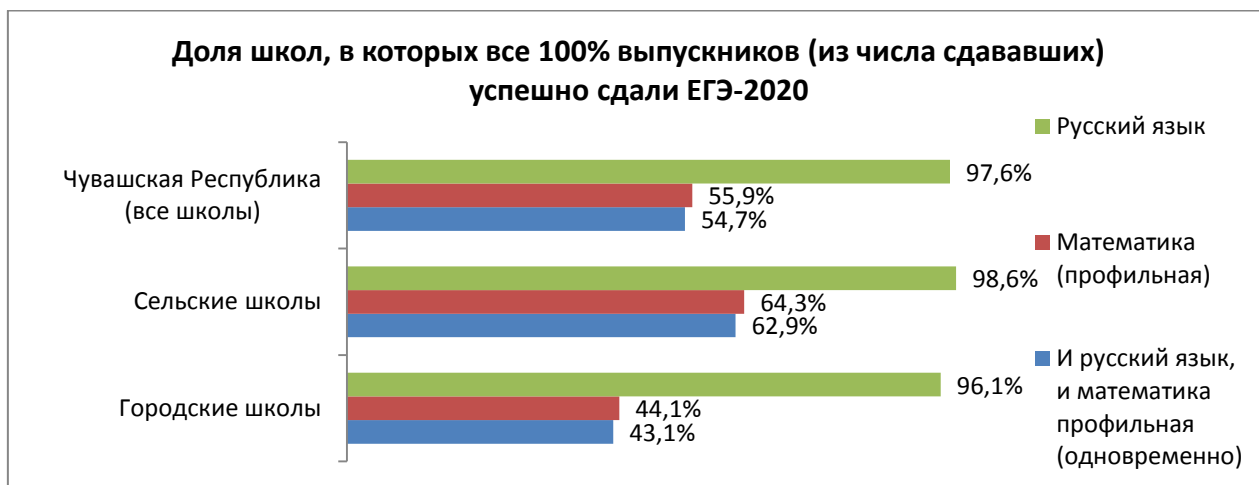
Следовательно, в 2020 году отпала необходимость сдавать базовую математику, так как документы об образовании в 2020 году были выданы по итогам промежуточной аттестации. Русский язык, профильную математику и другие предметы по выбору сдавали только выпускники, поступающие в вузы.

В связи с этим имеются расхождения с контингентом, сдававшим данные предметы в предыдущих годах, что не позволяет сравнивать их результаты.

В 2020 году в ЕГЭ приняли участие 5509 выпускников общеобразовательных организации Чувашской Республики. ЕГЭ по русскому языку сдавали выпускники 250 школ (из них 102 – городские), по профильной математике – выпускники 245 школ.

Если анализировать результаты выпускников дневных школ Чувашской Республики в целом, то доля выпускников городских школ, справившихся с ЕГЭ по русскому языку и математике в 2020 году, составила 94,05%, сельских школ – несколько ниже, 91,28%.

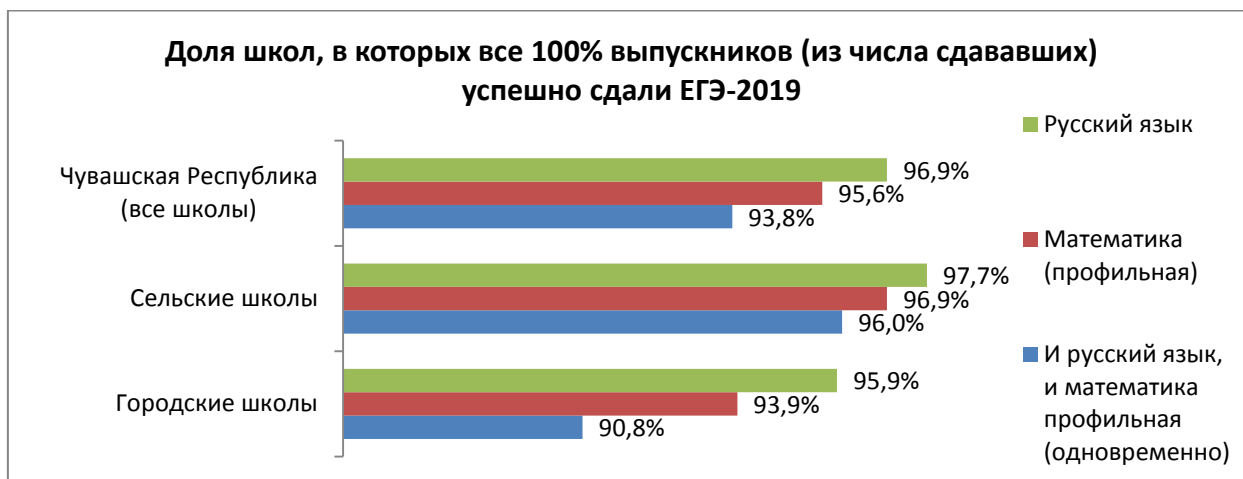
Однако в рамках анализа результатов мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций, целесообразнее рассматривать результаты экзаменов не в разрезе контингента в целом (городские/сельские выпускники), а в разрезе школ (городские/сельские школы). В данном случае ситуация выглядит следующим образом:



В целом по Чувашской Республике только в 6 школах из 250 рассматриваемых имеются выпускники, не сумевшие преодолеть минимальный порог по русскому языку (из них 2 – в сельской местности, 2 – из числа ШНОР). В большой степени это является следствием того, что в составе сдававших ЕГЭ в 2020 году нет откровенно слабых учащихся, «случайно» попавших в старшую школу и имеющих слабые знания. Опыт дистанционного обучения и целенаправленной подготовки по конкретным направлениям и образовательным областям повлиял на осмысленный выбор выпускников и в некоторой степени на результаты. Однако в условиях вне пандемии такие результаты вызвали бы обеспокоенность о качестве достижения выпускниками данных школ планируемых результатов по ФГОС.

Отдельно следует рассмотреть неудовлетворительные результаты ЕГЭ по математике профильного уровня. В целом 210 выпускников (6,43%) из 108 школ не набрали минимального количества баллов, установленного Рособрнадзором – 27 баллов. При этом важно отметить, что профильная математика – это экзамен повышенного уровня сложности и нужен он только для поступающих в профильные вузы. В 2020 году его сдавали те, кому он был нужен для поступления в вуз, и результат в целом среди выпускников получился практически равным результату 2019 года. В то же время, среди сдававших данный предмет в 2020 году могли оказаться и те выпускники, которые в условиях вне пандемии выбрали бы математику базового уровня, однако в 2020 году воспользовались случаем, когда результат не влияет на получение аттестата, и решили объективно и «спокойно» проверить свой уровень знаний.

Традиционно, по результатам практически всех проводимых в Чувашской Республике процедур оценки качества образования, результаты обучающихся городских школ оказываются выше, чем среди сельских. Однако, как видно из вышеприведенной диаграммы, в разрезе школ (в ключе рассматриваемого показателя) ситуация иная, причем по результатам как по русскому языку, так и по профильной математике. Такая же закономерность проявлялась и в 2019 году, когда ЕГЭ являлось привычной формой государственной итоговой аттестации, однако разброс между городскими и сельскими школами в 2019 году не столь значителен:



**Факторы, влияющие на результат:**

Помимо факторов, обусловленных особенностями и условиями проведения ЕГЭ в 2020 году и приведенных выше, на получившиеся результаты могли повлиять следующие факторы:

- большинство выпускников сельских школ 2020 года, изначально ориентированных на поступление в организации среднего профессионального образования/ получение рабочих профессий/ трудоустройство сразу после окончания школы (контингент, чьи результаты во многом традиционно обуславливают более низкие результаты выпускников сельских школ по сравнению с городскими), воспользовались в 2020 году возможностью не сдавать ЕГЭ, что повлияло на разброс в результатах сельских и городских школ в 2020 году;

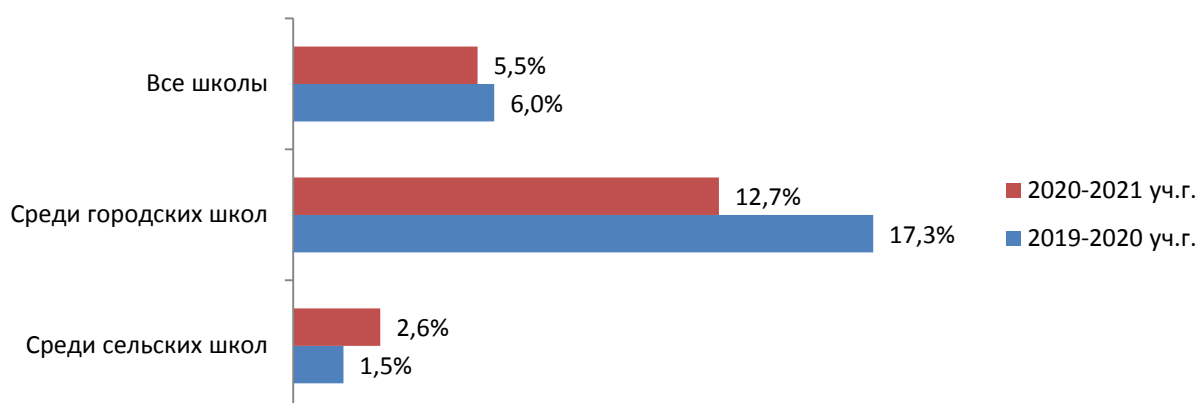
- городские школы более крупные, чем сельские (среди городских школ нет малокомплектных), и в них обучается большее количество выпускников, что (с учетом относительно невысокой разницы в качестве подготовки городских и сельских школ) повышает вероятность наличия в городской школе хотя бы одного выпускника, не преодолевшего минимальный порог, и как следствие, «попадания» данной школы в число организаций, где имеются не преодолевшие минимальный порог выпускники.

Одним из показателей эффективности руководителя образовательной организации может рассматриваться достижение обучающимися высокого уровня подготовки, например, наличие участников заключительного этапа Всероссийской олимпиады школьников.

По результатам регионального этапа Всероссийской олимпиады школьников 2019-2020 учебного года к участию в заключительном этапе допущены обучающиеся 23 школ республики (что составляет 6% от общего количества общеобразовательных организаций, реализующих программы основного общего / среднего общего образования), из них 4 школы расположены в сельской местности, в 2020-2021 учебном году – учащиеся 21 школы, из них 7 школ расположены в сельской местности.

**Доля школ, в которых имеются участники заключительного этапа Всероссийской олимпиады школьников, от общего количества школ, реализующих программы основного общего и среднего общего образования (%).**

**Кластеризация по месту расположения организаций**



**Факторы, влияющие на результат:**

- победа в региональном этапе Всероссийской олимпиады школьников и прохождение в заключительный этап – весьма высокий результат как для обучающегося, так и образовательной организации, который свидетельствует не только о достижении планируемых результатов, но и о высокой конкурентоспособности обучающегося на уровне региона и страны, что обуславливает тот факт, что такие учащиеся имеются только в нескольких образовательных организациях республики. При этом большинство из этих школ – лицеи и гимназии с углубленным изучением отдельных предметов, которые из года в год готовят призеров и победителей не только регионального, но и заключительного этапа (лицей № 2,3,4, гимназия № 46 города Чебоксары, лицей № 18 города Новочебоксарска и другие);
- разрыв между сельскими и городскими школами в подготовке высокого уровня объясняется тем, что, как правило, у учащихся городских общеобразовательных организаций больше возможностей для углубленной олимпиадной подготовки по предметам (материально-техническое оснащение школ, высококвалифицированный кадровый состав, имеющий опыт подготовки олимпиадников, бóльшая территориальная доступность к вузам и возможность участия в вузовских мероприятиях и проектах, бóльший выбор организаций и программ для дополнительного образования).

## **Организация получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами**

Общее образование обучающихся с ОВЗ осуществляется в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по адаптированным основным общеобразовательным программам. В таких организациях создаются специальные условия для получения образования указанными обучающимися. Под специальными условиями для получения образования обучающимися с ОВЗ понимаются условия обучения, воспитания и развития таких обучающихся, включающие в себя использование специальных образовательных программ и методов обучения и воспитания, специальных учебников, учебных 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 адаптированным основным общеобразовательным программам в 2020-2021 учебном году получали образование 4116 обучающихся с ОВЗ, из них 970 обучающихся - по адаптированным основным образовательным программам обучающихся с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями), что выше аналогичных показателей предыдущего учебного года на 3,3% и 0,7% соответственно.

Инклюзивно в 2020-2021 учебном году обучаются 1 978 обучающихся с ОВЗ и 973 детей-инвалидов, что на 6% и на 2% соответственно больше по сравнению с аналогичным показателем предыдущего года.

Количество специальных коррекционных классов для обучающихся с ОВЗ в 2020 году составило 251. В данных классах обучается 2508 детей с ОВЗ (из них 64% обучающихся детей-инвалидов) и 1608 детей-инвалидов. По сравнению с 2019-2020 учебным годом количество классов увеличилось на 3%, а численность обучающихся в них - на 6,8%.

Кроме того, в 2020-2021 учебном году в системе общего образования функционирует 110 отдельных классов для обучающихся с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями), в которых обучается 970 обучающихся с ОВЗ (из них 860 детей со статусом «ребенок-инвалид»). Количество таких классов с 2019 года сохранилось на прежнем уровне, а численность обучающихся увеличилась на 4%.

По результатам опроса руководителей общеобразовательных организаций республики, адаптированные образовательные программы для детей с особыми образовательными потребностями (дети с ОВЗ, обучающиеся с инвалидностью, обучающиеся с интеллектуальными нарушениями) реализуются в 332 школах республики (80,4%) (2019 г. – 314 школ). При этом 15 общеобразовательных организаций реализуют исключительно адаптированные образовательные программы.

**Доля руководителей, в школах которых реализуются адаптированные образовательные программы для детей с особыми образовательными потребностями (ОВЗ, инвалидность, интеллектуальные нарушения) (%).  
Кластеризация по типам организаций**



Результаты мониторинга показывают, что адаптированные программы реализуются практически во всех городских школах. Также программы для детей с особыми образовательными потребностями реализуются в большинстве школ, расположенных в сельской местности (77,4%), как в крупных школах (89,4%), так и в малокомплектных (72%).

Примечательно, что адаптированные программы реализуют 83,3% школ с низкими образовательными результатами, в то время как в остальных, т.е. более успешных школах, данный показатель ниже в 2 раза (38,7%).

В то же время, по результатам независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности (НОКУ), проведенной в 2019 году в отношении 402 общеобразовательных организаций (97% школ республики), выявлены низкие значения по критерию «Доступность услуг для инвалидов». Максимальное значение составило 47% из 100 возможных. В большинстве из школ, в отношении которых проведена НОКУ, информация по данному направлению не представлена на официальном сайте организации, также не созданы соответствующие условия в самих организациях. В связи с чем необходимо рекомендовать администрациям организаций привести оборудование помещений и прилегающей территории в соответствие с учетом необходимости обеспечения доступности для инвалидов (оборудовать входные группы пандусами, выделить стоянки для автотранспортных средств инвалидов, адаптировать лифты, дверные проемы, поручни, санитарно-гигиенические помещения), создать условия для предоставления инвалидам по слуху и зрению услуг сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков, обеспечить возможность предоставления образовательных услуг на дому или дистанционно, а также обеспечить возможность оказания обучающимся с инвалидностью помощи работниками, прошедшими необходимое обучение.

## Формирование резерва управленческих кадров

В целях обеспечения образовательных организаций руководящими работниками, обладающими высоким уровнем профессионализма, а также для улучшения качества деятельности образовательных организаций формируется резерв управленческих кадров, представляющий собой группу специалистов, отвечающих квалификационным и иным требованиям, которые установлены действующим законодательством, способных по своим деловым, личностным, морально-этическим качествам осуществлять профессиональную деятельность на должности руководителя образовательной организации.

По результатам опроса руководителей органов управления администраций муниципальных районов и городских округов конкурсная система назначения руководителей образовательных организаций действует в 25 муниципалитетах Чувашии (96,2%): в 5 городских округах (100% городских округов) и в 20 муниципальных районах (95,2% муниципальных районов).

Кадровый резерв на замещение должностей руководителей образовательных организаций сформирован в 19 муниципалитетах (73%): в 14 муниципальных районах (66,7%) и в 5 городских округах (100%).

При этом система профессионального развития лиц, состоящих в кадровом резерве на замещение должностей руководителей образовательных организаций, сформирована лишь в 6 муниципалитетах (23,1%): в 4 муниципальных районах (19%) и в 2 городских округах (40%).



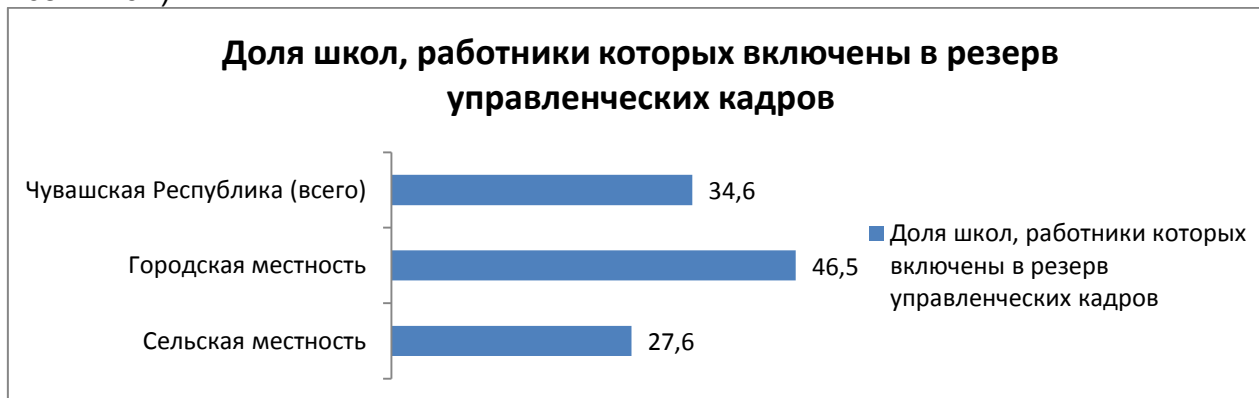
По данным органов управления образованием администраций муниципальных районов и городских округов в кадровом резерве на замещение должностей руководителей образовательных организаций состоят 186 человек, при этом 143 из них (76,9%) являются действующими работниками образовательных организаций (руководители, заместители руководителей,



педагогические работники), что свидетельствует о достаточно высокой степени преемственности, поскольку кандидаты из числа действующих сотрудников, как правило, обладают более глубокими сведениями об особенностях конкретной организации, традициях, об итогах деятельности, о ключевых факторах, влияющих на результаты организации, о кадровом потенциале организации, о существующих проблемах, чем кандидаты извне. В то же время, более 23% управленческого резерва – лица, не являющиеся действующими работниками образовательных организаций, однако обладающие требуемым уровнем профессиональной подготовки и квалификации, что говорит о присутствии элемента конкуренции при назначении на должности руководителей образовательных организаций.



Лица из числа действующих работников образовательных организаций, включенные в кадровые резервы, представляют 143 школы республики (34,6 % всех школ).



**Факторы, влияющие на результат:**

Высокая доля муниципалитетов, в которых действует конкурсная система назначения руководителей образовательных организаций, является следствием того, что подобная система в Чувашской Республике функционирует порядка 10 лет как на региональном, так и на муниципальном уровнях, и за это время продемонстрировала свою эффективность, а также является понятной, доступной, прозрачной и для муниципальных управленцев, и для потенциальных кандидатов на должности руководителей образовательных организаций.

В то же время на время проведения мониторинга кадровый резерв был сформирован в меньшем количестве муниципалитетов, что может объясняться отсутствием действующей практики формирования управленческого резерва в ряде муниципалитетов, отсутствием текущей острой потребности в кадровом резерве, загруженностью муниципальных управленцев срочными текущими вопросами, отсутствием желающих и замотивированных кандидатов для включения в кадровый резерв (более характерно для сельской местности), и, как

следствие, признание конкурсов на включение в кадровый резерв не состоявшимися.

Наличие кадровых резервов во всех 100% городских округов обусловлено гораздо бóльшим количеством образовательных организаций в данных муниципалитетах, и как следствие, бóльшим количеством и частотой процедур назначения/увольнения руководителей муниципальных образовательных организаций, что при отсутствии муниципального кадрового резерва потребовало бы огромных временных затрат в связи с объявлением конкурсов на замещение каждой вакантной должности, поиском квалифицированных кандидатов, соблюдением временных регламентов и проведением собеседований и конкурсов, а также увеличило бы бюрократическую нагрузку на муниципальных управленцев.

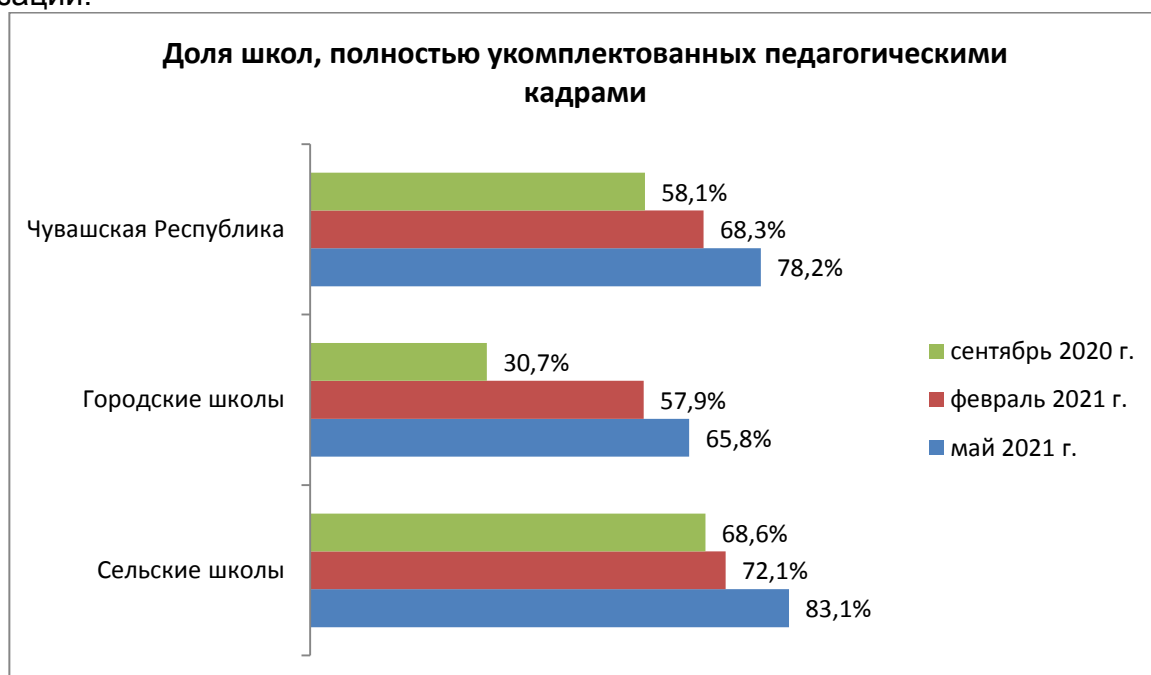
Факторами, влияющими на низкую долю муниципалитетов, в которых действует система профессионального развития лиц, включенных в кадровый резерв, являются: отсутствие подобной действующей процедуры на региональном уровне; отсутствие федеральных и региональных нормативных документов, регламентирующих обязательность такой деятельности; загруженность и нехватка кадров муниципальных управленцев, курирующих данное направление; отсутствие в муниципалитете достаточного количества квалифицированных специалистов, способных обеспечить наставничество и профессиональный рост лиц из кадрового резерва; отсутствие в муниципальном бюджете средств на привлечение внешних специалистов-экспертов, способных организовать наставничество и профессиональный рост лиц из числа кадрового резерва.

Высокий процент лиц из числа действующих работников образовательных организаций в кадровом резерве обусловлен тем, что, как правило, необходимым опытом и квалификацией, требования к которым предъявляются к кандидатам на должности руководителей, обладают действующие работники системы образования, а учреждения системы образования в муниципалитетах (т.е. место работы таких лиц) в большинстве случаев представлены исключительно образовательными организациями общего, дополнительного и среднего профессионального образования.

## Создание условий для осуществления образовательной деятельности и реализации основных образовательных программ

Федеральными государственными образовательными стандартами определены требования к условиям реализации образовательных программ. Одними из самых ключевых условий для достижения высоких образовательных результатов представляются кадровые условия.

В Чувашской Республике проводится ежемесячный мониторинг вакансий в государственных и муниципальных образовательных организациях, результаты которого размещаются на сайте БУ ЧР ДПО «Чувашский республиканский институт образования» Минобразования Чувашии, что позволяет увидеть реальную ситуацию по потребности в педагогических кадрах не только управленцам, но и лицам, желающим трудоустроиться в образовательные организации.



Основная потребность в педагогах ежегодно наблюдается в республике в августе и начале сентября. Так, на начало 2020-2021 года были полностью укомплектованы педагогическими кадрами 58,1% школ, причем среди городских школ данный процент гораздо ниже – 30,7%, что объясняется, с одной стороны, большим количеством штатных единиц в крупных городских школах, с другой стороны – большей «миграцией» кадров между школами в пределах одного муниципалитета. Как видно из диаграммы, в течение учебного года ситуация с укомплектованностью школ улучшается, в том числе за счет «закрытия» вакансий путем внутреннего и внешнего совместительства, однако более чем в 20% школ имеются вакансии и в мае.

На начало 2020-2021 учебного года особая нехватка в школах наблюдалась в отношении учителей начальных классов – 74 человека, учителей иностранного языка (английский) – 61 человек, учителей русского языка и литературы – 52 человека, учителей математики – 51 человек, учителей физики – 43 человека, учителей информатики – 30 человек, учителей физической культуры – 21 человек. Данная проблема была актуальна в Канашском, Мариинско-Посадском, Моргаушском, Ядринском районах и городах Новочебоксарск и Чебоксары. Если анализировать изменения в востребованных вакансиях, за аналогичный период прошлого года, то за три месяца 2020-2021 учебного года данные показатели педагогов в общеобразовательных организациях улучшились,

но всё же вызывает опасение, что ещё достаточное количество школ не укомплектовано в соответствии со штатным расписанием. На начало декабря 2020 года наиболее востребованными продолжают оставаться учителя иностранных языков, в первую очередь английского языка- 30 человек, математики – 18 человек, физики – 17 человек. Наибольшая нехватка кадров наблюдается в Красноармейском, Цивильском, Чебоксарском районах и городе Чебоксары. Из анализа видно, что продолжает наблюдаться нехватка учителей, обучающиеся которых будут сдавать выпускные экзамены в форме ОГЭ и ЕГЭ. Нехватка учителей основных предметов, их временная, или постоянная замена может повлиять на ухудшение качества образования, на недостаточную подготовку выпускников к государственной итоговой аттестации, что не может не волновать родительские и педагогические коллективы.

Объем недельной учебной нагрузки на педагогических работников в среднем по республике составляет 24 часа (минимальный средний объем учебной нагрузки в школе - 12 часов, максимальный – 32 часа).

Система стимулирования педагогических работников за высокие результаты подготовки обучающихся существует в 98% школ (среди городских школ -100%)

**Факторы, влияющие на результат:**

- низкая мотивация выпускников педагогических вузов и колледжей в трудоустройстве в образовательных организациях по полученной специальности наряду с процессом «старения» педагогических кадров: 45,2% педагогических работников в школах республики старше 50 лет, 12% - старше 60 лет;

- часть специалистов, имеющих профильное педагогическое образование, предпочитают частную сферу образования (негосударственные организации, ИП, репетиторство и др.) (либо вовсе другие отрасли экономики) муниципальным и государственным образовательным организациям, в силу ряда причин: невысокий уровень заработной платы, высокая бюрократическая нагрузка, возрастающие требования к педагогу, отсутствие эффективной коммуникации между педагогом и администрацией, педагогом и родительским сообществом и др.

По данным органов управления образованием администраций муниципальных районов и городских округов лицензию на реализацию программ дополнительного образования детей и взрослых имеют 53% школ республики (среди городских школ – 88%, среди сельских - 88,6%).

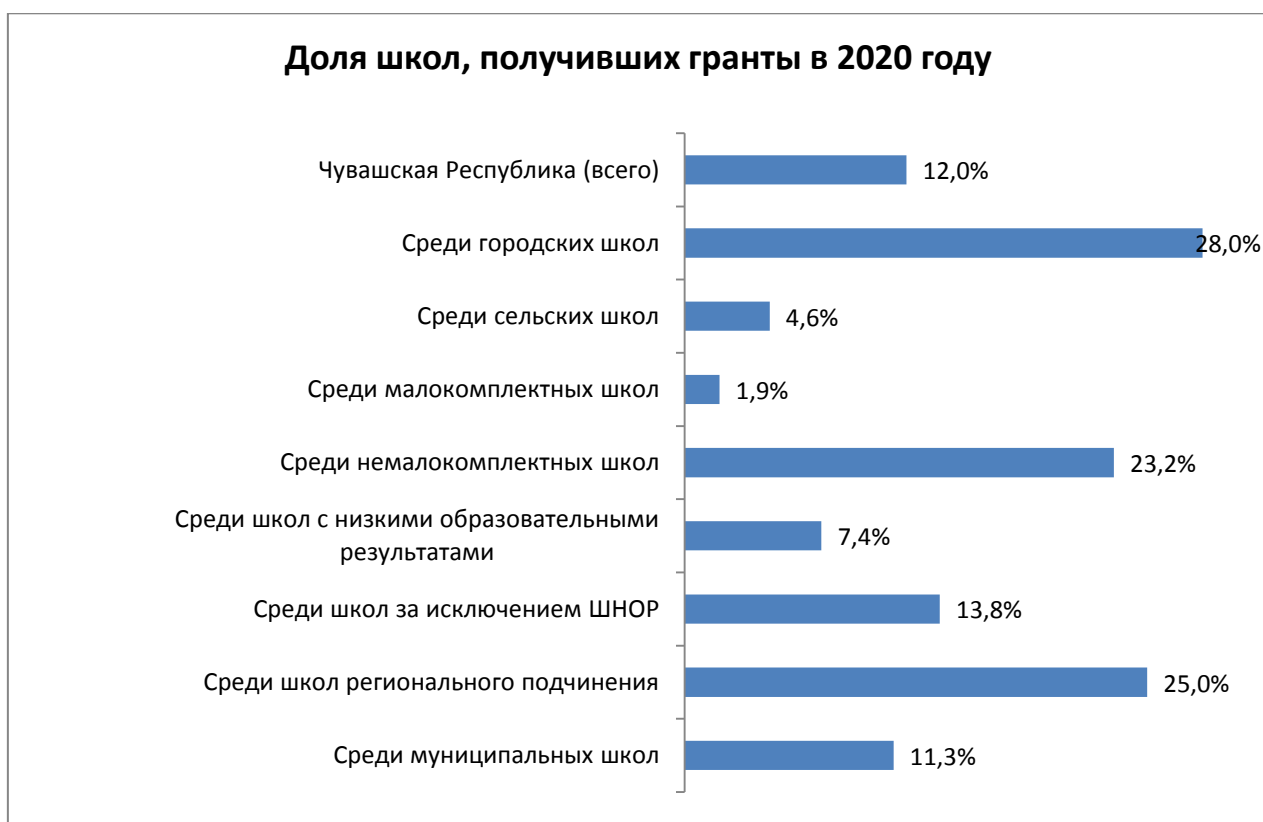


**Факторы, влияющие на результат:**

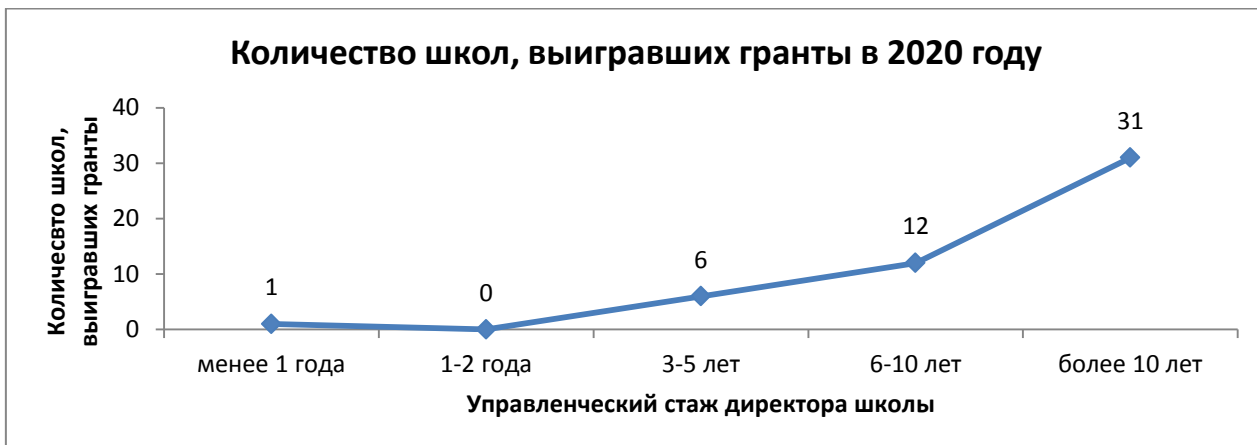
Низкая доля сельских школ, реализующих программы дополнительного образования, обусловлена отсутствием в образовательных организациях соответствующих условий (необходимого материально-технического оснащения, кадров и т.п.) для соответствия лицензионным требованиям, реализацией наиболее популярных программ дополнительного образования в близлежащих организациях дополнительного образования (центры детского творчества, школы

искусств, музыкальные школы, детско-юношеские школы, что снижает востребованность кружков и секций по данным направлениям в общеобразовательных организациях), финансовыми условиями (финансирование дополнительного образования в малокомплектных школах с небольшим количеством обучающихся менее выгодно для муниципалитета, а кружки на платной основе мало востребованы в сельской местности в связи со сравнительно низким уровнем средней заработной платы).

Одним из показателей эффективности деятельности руководителя образовательной организации и качества его управленческой деятельности является привлечение грантов из различных источников (муниципальный бюджет, республиканский бюджет Чувашской Республики, федеральный бюджет, внебюджетные фонды) на реализацию проектов и собственных программ развития организаций. В 2020 году гранты на реализацию проектов и развитие инноваций из различных источников финансирования выиграла 50 школ республики (12% школ).



Руководителями абсолютного большинства школ-грантополучателей являются директора со стажем управленческой работы более 6 лет:



**Факторы, влияющие на результат:**

Среди городских школ этот показатель в 6 раз выше, чем среди сельских, среди крупных школ – в 12 раз выше, чем в малокомплектных. Это во многом объясняется контекстными условиями, т.к. безусловно, наличие в школах ресурсов и иных условий для реализации проектов, на реализацию которых предполагается грант, в большинстве случаев являются базовыми критериями при проведении конкурсных отборов. Кроме того, наличие у школы опыта в реализации инновационных программ и проектов также повышает шансы организации на победу в отборе, соответственно, те школы, у которых не было выигранных грантов и реализованных проектов в предыдущие годы ввиду контекстных условий, и в последующем оказываются в менее выигрышной позиции по сравнению с более успешными крупными школами.

Среди школ с низкими образовательными результатами этот показатель практически в 2 раза ниже, чем среди более успешных школ, что можно объяснить либо разными контекстными условиями, либо разным уровнем грантовой активности или опыта и квалификации управленческих команд школ.

В 2020 году гранты на реализацию проектов удалось привлечь каждой четвертой региональной школе, и каждой девятой муниципальной. Это обусловлено, с одной стороны, спецификой школ регионального подчинения: 15 из 16 республиканских школ являются коррекционными и реализуют исключительно адаптированные программы, имеют большой опыт работы с детьми с особыми образовательными потребностями, соответственно могут более успешно участвовать в конкурсах для таких организаций. Наряду с этим, одним из факторов, влияющих на результат, является наличие в показателях эффективности деятельности подведомственных Минобразования Чувашии организаций показателя по реализации инновационных мероприятий (участию в республиканских и федеральных проектах), тогда как в ряде муниципалитетов такой показатель эффективности руководителя отсутствует.

Прослеживается явная связь между управленческим стажем руководителя школы и грантовой успешностью школы. Очевидно, что директора с большим

стажем более информированы о таком способе привлечения финансовых средств извне и об организациях, выделяющих подобные гранты, имеют большее количество социальных партнеров и обладают большим опытом в реализации инновационных проектов и, в частности, в подготовке заявок и материалов для участия в конкурсных отборах.

Важным параметром эффективности деятельности руководителя образовательной организации является соответствие деятельности учреждения требованиям законодательства об образовании. В 2020 году Управлением по надзору и контролю в сфере образования Минобразования Чувашии проверено 17 объектов государственного контроля (надзора) из числа общеобразовательных организаций, из них в 12 организациях (70,6% из числа проверенных) выявлены нарушения.

Типовые нарушения обязательных требований по итогам плановых проверок общеобразовательных организаций за 2017-2020 годы, в т.ч. наступление административной ответственности, связаны с дефицитом педагогических кадров – отсутствием сетевого взаимодействия и возможности ВКС (пример: нет учителя чувашского/английского языка), а также недостаточными предметными компетенциями учителя при преподавании дополнительного предмета (например, отсутствие повышения квалификации по профилю).



В целях изучения качества условий осуществления образовательной деятельности общеобразовательными организациями в 2019 году в отношении 402 общеобразовательных организаций проведена независимая оценка качества условий осуществления образовательной деятельности.

НОКУ проводилась по 5 группам показателей, характеризующим:

1) открытость и доступность информации об организации:

- соответствие информации о деятельности организации, размещенной на общедоступных информационных ресурсах, ее содержанию и порядку (форме) размещения, установленным нормативными правовыми актами;

- наличие на официальном сайте организации (учреждения) информации о дистанционных способах обратной связи и взаимодействия с получателями услуг и их функционирование;

- доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных открытостью, полнотой и доступностью информации о деятельности организации, размещенной на информационных стендах, на сайте;

2) комфортность условий, в которых осуществляется образовательная деятельность:

-обеспечение в организации комфортных условий, в которых осуществляется образовательная деятельность (наличие зоны отдыха/ожидания, наличие и понятность навигации внутри организации, наличие и доступность питьевой воды, наличие и доступность санитарно-гигиенических помещений, санитарное состояние помещений организации);

- доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных комфортностью условий, в которых осуществляется образовательная деятельность;

3) доступность образовательной деятельности для инвалидов:

- оборудование территории, прилегающей к зданиям организации, и помещений с учетом доступности для инвалидов;

-обеспечение в организации условий доступности, позволяющих инвалидам получать образовательные услуги наравне с другими;

-доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных доступностью образовательных услуг для инвалидов;

4) доброжелательность, вежливость работников организации:

-доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных доброжелательностью, вежливостью работников организации, обеспечивающих первичный контакт/ непосредственное оказание образовательной услуги/при использовании дистанционных форм взаимодействия;

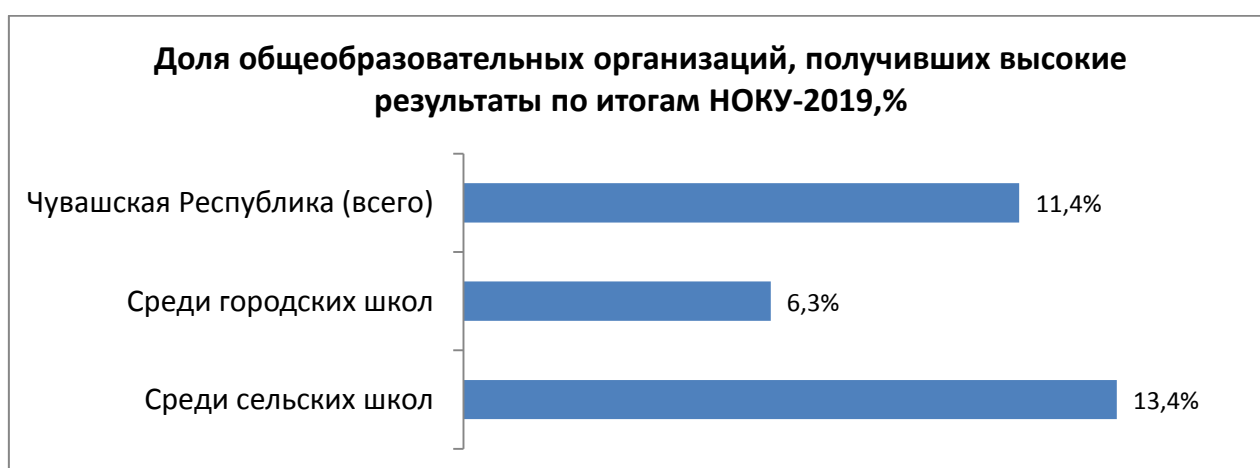
5) удовлетворенность условиями осуществления образовательной деятельности организаций:

-доля получателей образовательных услуг, которые готовы рекомендовать организацию родственникам и знакомым (могли бы ее рекомендовать, если бы была возможность выбора организации);

-доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных удобством графика работы организации;

-доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных в целом условиями оказания образовательных услуг в организации.

По итогам оценки высокие результаты (итоговое значение по совокупности критериев – 80% и выше) набрали 46 общеобразовательных организаций (11,4%), причем среди сельских школ данный показатель выше, чем среди городских.



Основные недостатки, выявленные в ходе независимой оценки:

-непредставление в полном объеме на информационных стендах в помещении образовательной организации информации по антитеррористической защищенности, по охране труда и СанПин, правил дорожного движения, электробезопасности;



-неполное соответствие информации о деятельности организации, размещенной на сайте образовательной организации содержанию и форме, установленными законодательством, например: отсутствует обратная связь (гостевые книги, вопрос-ответ, наиболее часто задаваемые вопросы), представлена устаревшая/неактуальная информация о деятельности, информация о материально-техническом обеспечении размещена не в полном объеме;

-в некоторых организациях выявлены низкие показатели комфортности условий, например: наличие комфортной зоны отдыха (ожидания), санитарное состояние помещений организации, транспортная доступность;

-в большинстве из школ, в отношении которых проведена НОКУ, не созданы соответствующие условия для инвалидов, информация по данному направлению не представлена на официальном сайте организации.