

**Установочный семинар  
кадрового резерва руководителей  
образовательных организаций в системе  
образования Челябинской области  
на период 2022 – 2023 гг.**

**ГБУ ДПО РЦОКИО  
27 сентября 2022 год**

# Установочный семинар кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области



## Место и роль кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области в развитии механизмов управления качеством образования

*Барабас Андрей Александрович,  
директор ГБУ ДПО РЦОКИО, к.п.н.*

27 сентября 2022 год

**Кадровый резерв руководителей образовательных организаций** – это группа специалистов, имеющих способность к управленческой деятельности, соответствующих требованиям, которые предъявляются к должности, прошедшие отбор и систематическую целевую квалификационную подготовку

## **Факторы системной работы по формированию и использованию кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области**

### **Стратегический фактор**

- Развитие системы образования Челябинской области определяется региональной политикой в сфере оценки качества образования, ее результативность и эффективность – применением механизмов управления качеством образования по всей вертикали управления (региональный, муниципальный, институциональный уровни)
- Новые федеральные процедуры оценки эффективности управления качеством образования основаны на данных уровня образовательной организации
- Результативность деятельности образовательной организации – основа эффективности всей региональной системы образования
- Эффективное управление образовательной организацией – главное условие эффективного управления качеством образования в Челябинской области
- Ключевой фигурой для всей образовательной системы региона становится личность руководителя образовательной организации

### **Тактический фактор**

- Тенденция недостаточной сформированности системы работы по формированию кадрового резерва на муниципальном и региональном уровнях
- Необходимость выработки единой системы формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области

# Мотивирующий мониторинг

Распоряжение Минпросвещения России  
от 01.09.2021 г. № Р- 219

«Об утверждении методологии мотивирующего мониторинга деятельности исполнительной власти субъектов РФ, осуществляющих государственное управление в сфере образования»

## Принципы оценки

1. Отсутствие запросов (использование данных информационных систем, статистической отчетности)
2. Оценивание динамики результатов
3. Сравнение с лучшими результатами

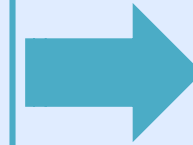
## Направления оценки

1. Создание условий для достижения результатов
2. Достижение образовательных и воспитательных результатов
3. Организация рабочих процессов



**55**

показателей  
по всем  
направлениям  
работы



Индекс  
субъектов

# Мотивирующий мониторинг

## Показатели создания условий для достижения результатов

35% в итоговой оценке субъекта РФ

- эффективность фонда оплаты труда работников
- соотношение педагогических и иных работников
- цифровизация услуг и функций
- кадровая обеспеченность
- ориентация на потребности экономики региона
- уровень организации образовательных процессов

- Оценка качества работы субъектов РФ по направлению, которое обеспечивает образовательные и воспитательные результаты в будущем

## Показатели достижения образовательных и воспитательных результатов

45% в итоговой оценке субъекта РФ

- результаты Worldskills и Абилимпикс
- результаты демонстрационного экзамена
- охват детей дополнительным образованием
- профилактика правонарушений
- трудоустройство выпускников
- востребованность региональной системы образования

- Оценка вклада субъектов РФ в достижение стратегических образовательных и воспитательных результатов системы образования страны

## Показатели организации рабочих процессов

20% в итоговой оценке субъекта РФ

- использование средств федерального бюджета
- выполнение мероприятий по региональным проектам
- организация повышения квалификации педагогов
- работа с федеральным реестром образовательных программ ДПО
- организация тестирования на употребление наркотических веществ
- информационная работа

- Оценка качества административной работы и исполнительской дисциплины субъектов РФ

Оценка по каждому показателю

Результат субъекта РФ по каждому показателю  
сравнивается с лучшим результатом по  
соответствующему показателю среди всех субъектов РФ

Лучший результат по каждому  
показателю оценивается в 100 баллов

ИЗ БАЛЛОВ ПО КАЖДОМУ ПОКАЗАТЕЛЮ ФОРМИРУЕТСЯ  
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ СУБЪЕКТА РФ (0 - 100 БАЛЛОВ)

Результат каждого субъекта РФ по  
показателю оценивается по формуле в  
сравнении с лучшим результатом и  
составляет от 0 до 100 баллов



# Сводный показатель Рособрнадзора

maps-oko.fioco.ru



## ПОКАЗАТЕЛИ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ПО ИТОГАМ 2021 ГОДА

Выберите показатель ?

Регион

Значение

Место

- Новгородская обл.
- Новосибирская обл.
- Омская обл.
- Оренбургская обл.
- Орловская обл.
- Пензенская обл.
- Пермский край
- Псковская обл.
- Ростовская обл.
- Рязанская обл.
- Самарская обл.
- Саратовская обл.
- Сахалинская обл.
- Свердловская обл.
- Смоленская обл.
- Тамбовская обл.
- Тверская обл.
- Томская обл.
- Тульская обл.
- Тюменская обл.
- Ульяновская обл.
- Челябинская обл.**
- Забайкальский край
- Ярославская обл.
- г. Москва
- г. Санкт-Петербург
- Еврейская авт. обл.
- Республика Крым



Челябинская обл.

Перейти к муниципалитетам

### Показатели Рособрнадзора:

#### 1. Результаты обучения:

1.1. Достижение минимального уровня подготовки:	78,9
1.2. Достижение высокого уровня подготовки:	6,2
1.3. Образовательное равенство:	47,8
1.4. Функциональная грамотность:	58,4

#### 2. Практикоориентированность школьного образования:

2.2. Использование компьютеров:	66,8
2.3. Поступление в образовательные организации СПО своего региона:	65,9
2.4. Поступление в вузы своего региона:	65,2

#### 3. Управление системой образования:

3.1. Объективность оценочных процедур:	96,0
3.2. Эффективность механизмов управления качеством образования:	65,0
3.3. Эффективность организационно-технологического обеспечения проведения ЕГЭ-2021:	80,0
3.4. Аналитика и интерпретация результатов ГИА:	79,6
3.5. Участие в ВПР СПО:	70,6

Перейти к муниципалитетам

Республика Адыгея

Удмуртская Республика

Вологодская обл.

Нижегородская обл.

Тверская обл.

<https://maps-oko.fioco.ru/>

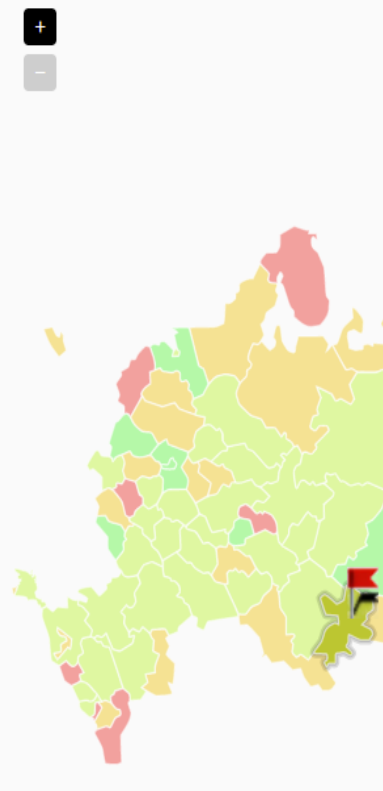


## ПОКАЗАТЕЛИ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ПО ИТОГАМ 2021 ГОДА

Показатели Рособрнадзора > 3. Управление системой образования > 3.2. Эффективность механизмов управления качеством образования

Сводный  
показатель  
Рособрнадзора

Регион	Значение	Место	
Республика Мордовия	65,0	29	→
Челябинская обл.	65,0	30	→
Хабаровский край	63,0	31	→
Краснодарский край	63,0	32	→
Тюменская обл.	63,0	33	→
Кемеровская обл.	62,0	34	→
Тульская обл.	62,0	35	→
Липецкая обл.	60,0	36	→
Республика Алтай	59,0	37	→
Волгоградская обл.	59,0	38	→
Самарская обл.	59,0	39	→
Республика Бурятия	58,0	40	→
Амурская обл.	57,0	41	→
Ярославская обл.	57,0	42	→
Республика Хакасия	55,0	43	→
Республика Крым	54,0	44	→
Ростовская обл.	53,0	45	→
Пензенская обл.	53,0	46	→
Рязанская обл.	53,0	47	→
Кабардино- Балкарская Республика	53,0	48	→
Республика Северная Осетия-Алания	53,0	48	→
Брянская обл.	51,0	50	→
Архангельская обл.	50,0	51	→
Томская обл.	50,0	52	→



### 3.2. Эффективность механизмов управления качеством образования

Данный показатель отражает уровень сформированности и эффективности функционирования механизмов управления качеством образования в регионе, в том числе наличие в системе управления образованием целей, показателей, объективных процедур мониторинга показателей, анализа результатов мониторинга, адресных рекомендаций, принятых мер и анализа эффективности принятых мер.

Показатель рассчитывается на основе результатов проводимой ежегодно Рособрнадзором экспертизы региональных систем образования по 8 направлениям:

- система оценки качества подготовки обучающихся;
- система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях;
- система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодёжи;
- система работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся;
- система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций;
- система обеспечения профессионального развития педагогических работников;
- система организации воспитания обучающихся;
- система мониторинга качества дошкольного образования

Шкала: 0 – минимальный уровень, 100 – максимальный уровень

<https://maps-oko.fioco.ru/>

4 и более направлений экспертизы из 8 вошли в зелёную зону, остальные направления – в жёлтую зону

1-3 направления экспертизы из 8 вошли в красную зону, 4 и более направлений вошли в оранжевую зону

Все остальные случаи

4 и более направлений экспертизы из 8 вошли в красную зону

← Перейти к карте РФ

Муниципалитет	Значение	Место
округ	27,9	29
Снежинский городской округ	27,4	30

Агаповский муниципальный район

Показатели Рособрнадзора:

1. Результаты обучения:

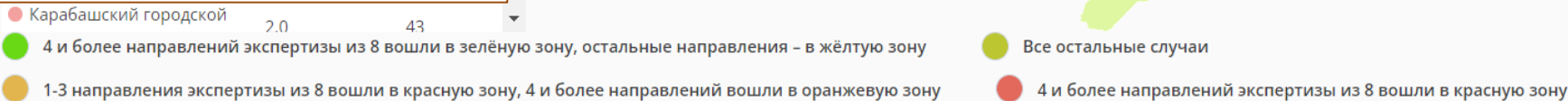
1.1. Достижение минимального уровня подготовки:	77,1
1.2. Достижение высокого уровня подготовки:	4,5
1.4. Функциональная грамотность:	57,6

2. Практикоориентированность школьного образования:

2.2. Использование компьютеров:	50,0
2.4. Поступление в вузы своего региона:	82,5

3. Управление системой образования:

3.1. Объективность оценочных процедур:	97,6
3.2. Эффективность механизмов управления качеством образования:	7,9



3.2. Эффективность механизмов управления качеством образования

Данный показатель отражает уровень сформированности и эффективности функционирования механизмов управления качеством образования в муниципалитете, в том числе наличие в системе управления образованием целей, показателей, объективных процедур мониторинга показателей, анализа результатов мониторинга, адресных рекомендаций, принятых мер и анализа эффективности принятых мер. Показатель рассчитывается на основе результатов экспертизы, проводимой ежегодно ОИВ субъектов Российской Федерации по направлениям:

- система оценки качества подготовки обучающихся;
- система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях;
- система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодёжи;
- система работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся;
- система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций;
- система обеспечения профессионального развития педагогических работников;
- система организации воспитания обучающихся;
- система мониторинга качества дошкольного образования

Шкала: 0 – минимальный уровень, 100 – максимальный уровень

<https://maps-oko.fioco.ru/>



# Региональные и муниципальные механизмы управления качеством образования

## Механизмы управления качеством образовательных результатов

Система оценки качества подготовки обучающихся

Система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях

Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи

Система работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся

## Механизмы управления качеством образовательной деятельности

Система мониторинга эффективности руководителей ОО

Система обеспечения профессионального развития педагогических работников

Система организации воспитания обучающихся

Система мониторинга качества дошкольного образования

# Единство треков развития региональных и муниципальных механизмов управления качеством образования

## 1.1. Система оценки качества подготовки обучающихся

- объективность оценки качества подготовки обучающихся
- сбалансированность системы оценки качества подготовки обучающихся
- оценка ключевых характеристик качества подготовки обучающихся

## 1.2. Система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях

- адресная поддержка школ с низкими образовательными результатами
- организация работы со школами, функционирующими в зоне риска снижения образовательных результатов
- профилактика учебной неуспешности в ОО региона

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

- развитие способностей обучающихся в соответствии с их потребностями
- организация работы с талантливыми детьми и молодежью

## 1.4. Система работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся и молодежи

- создание условий для совершения осознанного выбора дальнейшей траектории обучения выпускниками уровня основного общего образования
- повышение эффективности профориентации на уровне среднего общего образования
- совершенствование структуры среднего профессионального образования

## 2.1. Система мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций

- повышение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций
- формирование и использование кадрового резерва руководителей образовательных организаций

## 2.2. Система обеспечения профессионального развития педагогических работников

- плановое повышение профессионального мастерства педагогических работников
- устранение дефицита педагогических кадров
- повышение квалификации педагогических работников в рамках реализации приоритетных федеральных программ

## 2.3. Система организации воспитания

- формирование ценностных ориентаций обучающихся
- профилактика деструктивного поведения обучающихся

## 2.4. Система мониторинга качества дошкольного образования

- мониторинг качества образовательной среды в ДОО

**Управленческий цикл** – система поэтапно выполняемых действий, закрепленных в соответствующих документах, направленная на выявление дефицитов при помощи конкретных инструментов, а также их устранение при помощи конкретных мер, разработанных на основе этих дефицитов

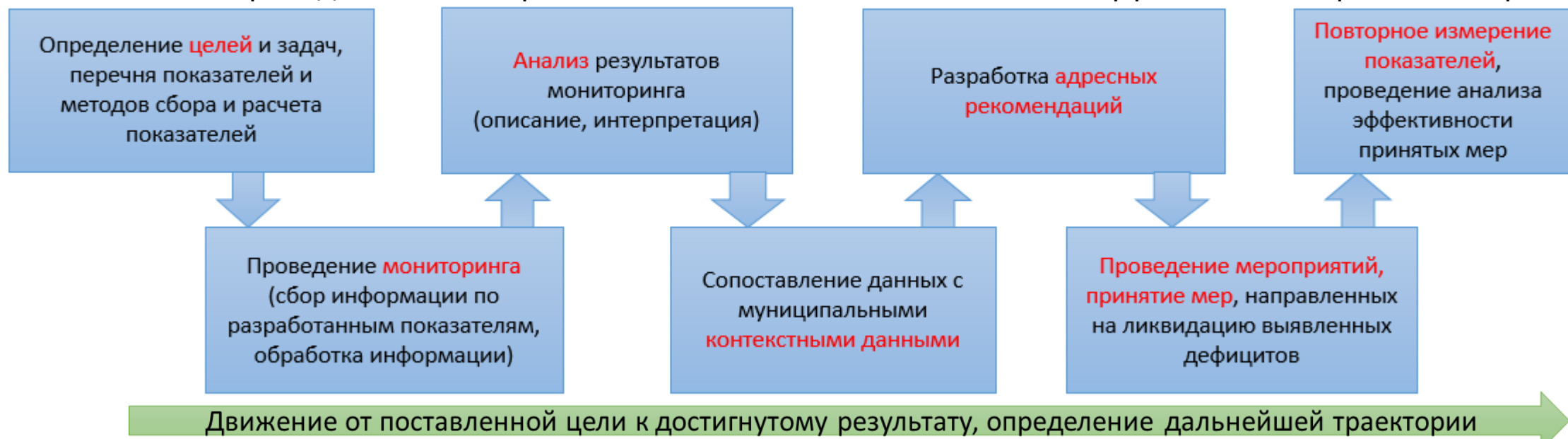
## СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЦИКЛА

Цветом выделены элементы цикла, актуальные для всех управленческих направлений, реализуемых на уровне муниципалитета

Разрозненность документов, не связанность их между собой, что не отражает управленческий цикл



Особенности проведения мониторинга показателей, их анализ и анализ эффективности принятых мер



# Цель работы с кадровым резервом руководителей образовательных организаций

Осуществление целенаправленной и непрерывной подготовки на региональном и муниципальном уровнях специалистов, способных и готовых к развитию региональных, муниципальных и институциональных образовательных систем, к достижению результатов, важных для региона и каждого муниципалитета

Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ (последняя редакция)

29 декабря 2012 года N 273-ФЗ

РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ  
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЗАКОН  
ОБ ОБРАЗОВАНИИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Принят  
Государственной Думой  
21 декабря 2012 года

Одобен  
Советом Федерации  
26 декабря 2012 года

[+ Список изменяющих документов](#)

(см. Обзор изменений данного документа)

- Глава 1. Общие положения
  - Статья 1. Предмет регулирования настоящего Федерального закона
  - Статья 2. Основные понятия, используемые в настоящем Федеральном законе
  - Статья 3. Основные принципы государственной политики и правового регулирования отношений в сфере образования
  - Статья 4. Правовое регулирование отношений в сфере образования
  - Статья 5. Право на образование. Государственные гарантии реализации права на образование в Российской Федерации

ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ПОСТАНОВЛЕНИЕ

от 26 декабря 2017 года N 1642

Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования"

(с изменениями на 20 мая 2022 года)

[▶ Информация об изменяющих документах](#)

Правительство Российской Федерации

постановляет:

- Утвердить прилагаемую государственную программу Российской Федерации "Развитие образования".
- Министерству образования и науки Российской Федерации разместить государственную программу Российской Федерации, утвержденную настоящим постановлением, на своем официальном сайте в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" в 2-недельный срок со дня официального опубликования настоящего постановления.
- Признать утратившими силу:
  - постановление Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. N 295 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" на 2013-2020 годы" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2014, N 17, ст.2058);
  - постановление Правительства Российской Федерации от 27 февраля 2016 г. N 144 "О внесении изменений в государственную программу Российской Федерации "Развитие образования" на 2013-2020 годы" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2016, N 10, ст.1416);
  - постановление Правительства Российской Федерации от 14 апреля 2016 г. N 308 "О внесении изменений в Правила предоставления и распределения субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на софинансирование расходов, возникающих при реализации государственных программ субъектов Российской Федерации, на реализацию мероприятий по содействию

УТВЕРЖДЕН  
приказом Министерства  
труда и социальной защиты  
Российской Федерации  
от «19» апреля 2021 г. № 250н

## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ

Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)

1459

Регистрационный номер

Содержание

I. Общие сведения .....	1
II. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности) .....	3
III. Характеристика обобщенных трудовых функций .....	4
3.1. Обобщенная трудовая функция «Управление дошкольной образовательной организацией» .....	4
3.2. Обобщенная трудовая функция «Управление общеобразовательной организацией» .....	17
IV. Сведения об организациях – разработчиках профессионального стандарта .....	31

### I. Общие сведения

Управление образовательной организацией, реализующей основные общеобразовательные программы (образовательные программы дошкольного образования, образовательные программы начального общего образования, образовательные программы основного общего образования, образовательные программы среднего общего образования), дополнительные общеобразовательные программы (образовательные программы дошкольного образования, дополнительные общеобразовательные программы, дополнительные общеобразовательные программы, дополнительные предпрофессиональные программы), программы профессионального обучения (осуществляемые образовательной организацией, реализующей образовательные программы общего образования)

(наименование вида профессиональной деятельности)

01.011

Код

Основная цель вида профессиональной деятельности:

Обеспечение деятельности и развития образовательной организации (дошкольной образовательной организации и общеобразовательной организации)

## Организация системной работы с кадровым резервом руководителей образовательных организаций

# Организация системной работы с кадровым резервом руководителей образовательных организаций (направления, содержание)

## Управление образовательной деятельностью ОО

- Результативность управления разработкой (корректировкой) образовательных программ
- Результативность управления деятельностью по реализации образовательных программ
- Результативность реализации образовательных программ и осуществления образовательной деятельности
- Результативность организации контроля качества реализации образовательных программ, принятие управленческих решений по коррекции и улучшению организации образовательной деятельности

## Управление развитием ОО

- Руководство разработкой программы развития образовательной организации совместно с коллегиальными органами управления
- Управление реализацией программы развития образовательной организации, ее ресурсное обеспечение, координация деятельности участников образовательных отношений
- Результативность организации профессиональной и общественной оценки достижений

## Администрирование деятельности ОО

- Руководство административной, финансовой и хозяйственной деятельностью
- Реализация государственной политики в сфере цифровой трансформации образовательной организации и развитие цифровой образовательной среды
- Обеспечение реализации кадровой политики, осуществление подбора и расстановки кадров
- Руководство деятельностью по созданию безопасных условий

## Управление взаимодействием ОО с участниками отношений в сфере образования и соц. партнерами

- Результативность организации взаимодействия с субъектами внешнего окружения
- Результативность взаимодействия с субъектами внешнего окружения
- Результативность обеспечения открытости и доступности для всех участников образовательных отношений информации об образовательной организации



# Индивидуальный образовательный маршрут участника кадрового резерва руководителей образовательных организаций Челябинской области

## Результаты лично профессиональной диагностики участников кадрового резерва руководителей образовательных организаций Челябинской области

Дата прохождения	Проверяемая трудовая функция/баллы				Результат		
	Управление образовательной деятельностью образовательной организации (4-8 баллов)	Администрирование деятельности образовательной организации (4-7 баллов)	Управление развитием образовательной организации (1-3 баллов)	Управление взаимодействием образовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами (3-5 баллов)	Общий балл	%	Уровень

Шкала оценивания уровень подготовки руководителя и/или кандидата на должность руководителя образовательной организации в части региональной составляющей

Уровень подготовки участника аттестации	Доля выполненных заданий
Высокий	81 – 100%
Средний	62 – 80%
Недостаточный	менее 62%

### 1. Формальный маршрут

Дополнительное профессиональное образование  
(профессиональная переподготовка, повышение квалификации)

№ п/п	Место прохождения	Вид дополнительного профессионального образования	Наименование программы	Кол-во часов
1.1.Обязательное обучение				
1.				
1.2.Рекомендуемое обучение				
2.				16

### 3. Неформальный маршрут

(образовательные события регионального уровня)

№ п/п	Место прохождения	Наименование образовательного события по результатам диагностики	Возможные формы участия	Сроки
3.1.Формирование компетенций по результатам диагностики				
3.2.Развитие компетенций по результатам диагностики				
3.3. Публикации				
	Автор(ы)/соавтор	Проблематика статьи	Наименование журнала	Выходные данные/ Дата

## ❑ Цель формирования и использования кадрового резерва

- Совершенствование системы работы с кадровым резервом руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области для *превентивного обеспечения образовательных организаций руководящими работниками, обладающими уровнем профессионализма, позволяющим эффективно управлять образовательной организацией*

## ❑ Стратегический результат:

- В 2024 году в системе образования Челябинской области будет эффективно функционировать система работы с кадровым резервом руководителей образовательных организаций, *направленная на превентивное обеспечение образовательных организаций руководящими работниками, обладающими уровнем профессионализма, позволяющим эффективно управлять образовательной организацией*

## ❑ Ожидаемые эффекты:

- Осуществление целостного цикла управления не только резервом управленческих кадров, но и в целом системой мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных организаций, согласованного и преемственного на региональном и муниципальном уровнях
- Соответствие работы по формированию и использованию кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области федеральному треку развития

## ❑ Федеральный трек

- Формирование профессионального сообщества специалистов, способных возглавить образовательные организации – кадрового резерва руководителей, а также их комплексное сопровождение на региональном уровне для обеспечения преемственности в управлении

## □ Тактические результаты

1. Внедрена на основе базовых стратегий управления кадровым резервом и функций модель формирования и использования кадрового резерва в практику превентивной подготовки руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области
2. Организована и осуществляется в системе и в плановом порядке работа по формированию и использованию кадрового резерва (ежегодный отбор и формирование состава участников, двухгодичный период участия в программе кадрового резерва, обеспечение комплексного сопровождения участников кадрового резерва, применение в системе назначения руководителей образовательных организаций результатов работы с кадровым резервом)
3. Осуществляется оценка эффективности работы по формированию и использованию кадрового резерва и оценки результативности личностно профессионального развития участников кадрового резерва
4. Проводится анализ результатов мониторинга эффективности формирования и использования кадрового резерва и результативности личностно профессионального развития участников кадрового резерва
5. Формируются и направляются целевым группам участников адресные рекомендации по результатам мониторинга эффективности формирования и использования кадрового резерва
6. Осуществляются в рамках дорожной карты меры, мероприятия, принимаются управленческие решения, направленные на формирование и использование кадрового резерва
7. Проводится анализ эффективности мер и управленческих решений по формированию и использованию кадрового резерва
8. Развитие региональной политики в сфере оценки качества образования, управление качеством образования, непрерывное профессиональное развитие управленческих кадров в системе образования Челябинской области осуществляется при активном мотивированном включении участников кадрового резерва

# Установочный семинар кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области



## Место и роль кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области в развитии механизмов управления качеством образования

*Барабас Андрей Александрович,  
директор ГБУ ДПО РЦОКИО, к.п.н.*

27 сентября 2022 год