

**Аналитическая справка**  
**по исследованию управленческих запросов руководителей**  
**общеобразовательных организаций Брянской области**

**Дата проведения диагностики:** с 07.09.2022 по 26.09.2022

**Цели диагностики:**

1. определение направлений повышения квалификации и профессионального развития, необходимых руководителям общеобразовательных организаций в условиях реализации ФГОС общего образования;
2. выявление профессиональных затруднений и запросов руководителей общеобразовательных организаций на получение или совершенствование конкретных компетенций различных видов;
3. проведение коррекции и (или) проектирования содержания программ курсов повышения квалификации, индивидуальных образовательных маршрутов, различных форм сопровождения руководителей общеобразовательных организаций с учётом выявленных запросов на совершенствование управленческих навыков и профессионального развития в 2023 году.

**Категория участников:** руководители общеобразовательных организаций Брянской области.

**Количество** – 196 человек.

**Форма:** самодиагностика профессиональных дефицитов на основании рефлексии профессиональной деятельности.

**Инструментарий:** анкета с вопросами закрытого и открытого типа в дистанционном режиме с использованием гугл-формы без ограничения по времени.

**Краткое описание содержания оценочных материалов и анализ результатов анкетирования (в %).**

В целях получения наиболее объективных и достоверных ответов анкетирование руководителей проводилось на добровольной основе.

В анкету были включены вопросы для получения общей информации, в контексте которой далее рассматривались запросы руководителей на получение определённых профессиональных знаний и управленческих компетенций. В ответах вводной части анкеты участники самодиагностики указали ФИО, пол, муниципалитет, стаж работы в должности руководителя, квалификационную категорию, выбрали соответствующий возраст и отметили участие в курсах повышения квалификации за 2020 - 2022 годы. Это позволило получить общую информацию о соотношении участников анкетирования по полу, возрасту, квалификационной категории, а также выявить приоритетную группу руководителей для приглашения на повышение квалификации.

Анкетирование показало, что среди руководителей ОО преобладают:

- женщины - 78,6%;
- руководители со стажем в должности директора до 10 лет (стаж работы до 5 лет - 36,7%, от 5 до 9 лет - 19,9%);
- руководители с первой квалификационной категорией - 67,9 %
- руководители по возрасту от 50 до 59 лет - 41,8%, от 40 до 49 лет (36,2%), от 60 до 69 лет - 12, 2%.

82% руководителей указали, что с 2020 по 2022 прошли различные курсы повышения квалификации по управленческим темам, 5% повышали квалификацию по должности «учитель». Таким образом, 18% участников анкетирования как руководители ОО в течение последних трёх лет не обучались на курсах повышения квалификации.

По вопросам № 1-5 закрытого типа предлагались ответы на основе выбора из готового меню.

В вопросе №1 предлагалось выбрать из списка самую актуальную и приоритетную тему, по которой необходимы дополнительные знания **по управлению образовательной деятельностью** общеобразовательной организации.

Две группы участников анкетирования ( по 20,4% каждая) выбрали следующие темы:

«Принципы, методы и технологии разработки, анализа и реализации образовательных программ для достижения запланированных результатов»;

«Образовательные теории, технологии и средства обучения и воспитания, в том числе основанные на виртуальной и дополненной реальности, границы и возможности их использования в общем образовании»;

Тему «Подходы, методы и инструменты мониторинга и оценки качества общего образования» выбрали 12,8% респондентов.

Благодаря вопросу № 2 было выявлено большое разнообразие запросов участников анкетирования. Самыми актуальными и приоритетными по **администрированию деятельности** общеобразовательной организации стали следующие темы:

«Федеральные законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации и субъекта Российской Федерации, муниципальные правовые акты, включая гражданское, семейное, налоговое, бюджетное, административное, трудовое, антикоррупционное законодательство Российской Федерации, требования охраны труда в части, регулирующей деятельность общеобразовательной организации» выбрали 18,9% ;

«Профессиональные стандарты, характеризующие квалификацию, необходимую для осуществления педагогической и иной профессиональной деятельности (с учетом реализуемых организацией образовательных программ), нормативные правовые основы и методика их применения в управлении персоналом общеобразовательной организации» выбрали 14,8% ;

«Основы делопроизводства и документооборота (в том числе и электронного) в ОО» выбрали 8,2% .

Ответы на вопрос № 3 способствовали определению самых актуальных и приоритетных для руководителей ОО по **управлению развитием общеобразовательной организации** тем: «Теория, практика и методы управления развитием ОО» выбрали 33,2%;

«Основы цифровизации общеобразовательной организации» - 20, 9%;

«Федеральные законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации и субъекта Российской Федерации, муниципальные правовые акты, включая гражданское, семейное, налоговое, бюджетное, административное, трудовое, антикоррупционное законодательство Российской Федерации, требования охраны труда в части, регулирующей деятельность общеобразовательной организации» - 14,8 %.

Ответы на вопрос № 4 по управлению взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами выявили большое разнообразие запросов руководителей, среди которых можно выделить:

«Правила проведения проверок и документальных ревизий образовательных организаций государственными контрольно-надзорными органами» - 18, 9 %;

«Механизмы организации сетевого взаимодействия общеобразовательной организации» - 16,8% ;

«Нормативные документы по взаимодействию общеобразовательной организации с надзорными органами» -12,8% ;

«Технологии и регламенты взаимодействия общеобразовательной организации с учредителем, органами государственной власти и органами местного самоуправления, профсоюзными организациями, представителями СМИ, социальными партнерами общеобразовательной организации и иными организациями» - 12,2%.

Вопрос № 5 позволил определить направления деятельности руководителей, которые вызывает у них максимальные сложности и требует дополнительного обучения. Таковыми оказались следующие направления деятельности :

управление развитием ОО – 38,3%;

управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами –33,2%;

администрирование деятельности общеобразовательной организации –20,9%.

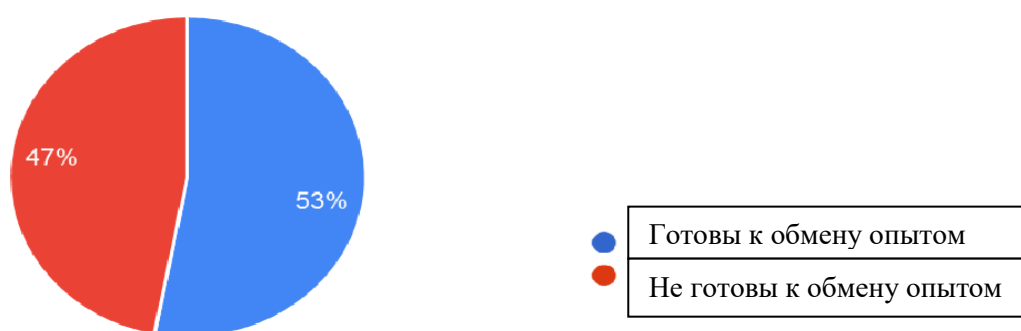
Вопрос № 6 был поставлен, чтобы сформировать группу руководителей, которые готовы делиться опытом по конкретной тематике. 53% руководителей высказали желание и готовность обменяться управленческим опытом с коллегами. Данную информацию возможно использовать для организации обмена опытом руководителей ОО в рамках семинаров, вебинаров и курсов повышения квалификации.

Таким образом, ответы руководителей ОО на указанные выше вопросы, выявили различные аспекты их профессиональной деятельности, осознанные в ходе рефлексии проблемы, задачи, дефициты новых знаний и фактических компетенций относительно выполнения трудовых функций.

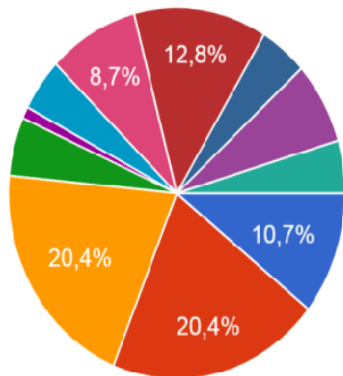
Анкетирование руководителей на основе самодиагностики позволит сформулировать типичные запросы на направления повышения квалификации и профессионального развития руководителей Брянской области.

### **Статистические результаты анкетирования.**

**Количество участников анкетирования, которые указали тему опыта, которым готовы поделиться с коллегами.**



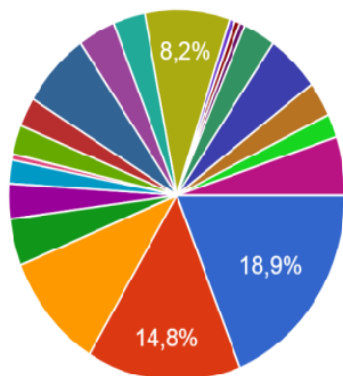
1. Отметьте в списке самую актуальную и приоритетную для Вас тему, по которой Вам необходимы дополнительные знания по управ...ьностью общеобразовательной организации  
196 ответов



- Тенденции развития общего образо...
- Образовательные теории, технолог...
- Принципы, методы и технологии раз...
- Практики управления реализацией...
- Основы физиологии и гигиены дете...
- Основы педагогики инклюзивного о...
- Основы менеджмента в сфере общ...
- Основы возрастной психологии и пе...

▲ 1/2 ▼

2. Отметьте в списке самую актуальную и приоритетную для Вас тему по администрированию деятельности общеобразо...ой Вам необходимы дополнительные знания  
196 ответов

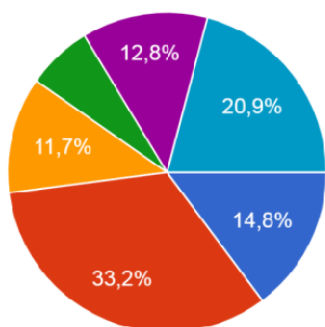


- Федеральные законы и иные норма...
- Профессиональные стандарты, хар...
- Основы менеджмента в сфере обра...
- Принципы и модели государственно...
- Нормативные документы и стандар...
- Нормативные документы по форми...
- СНиП, относящиеся к общеобразов...
- Теория и практика финансирования...

▲ 1/3 ▼

3. Отметьте в списке самую актуальную и приоритетную для Вас тему по управлению развитием общеобразовательной организации,...ой Вам необходимы дополнительные знания

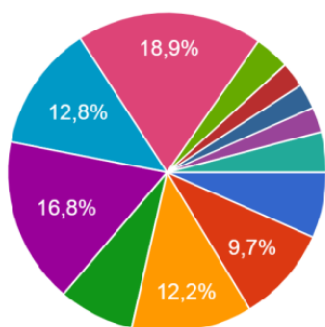
196 ответов



- Федеральные законы и иные нормативные правовые акты Росси...
- Теория, практика и методы управления развитием общеобразо...
- Стратегические и программные документы федерального, регионал...
- Тенденции развития общего образования и управления образов...
- Основы менеджмента в сфере обра...
- Основы цифровизации общеобразо...

4. Отметьте в списке самую актуальную и приоритетную для Вас тему по управлению взаимодействием общеобразовательной орган...орой Вам требуются дополнительные знания

196 ответов

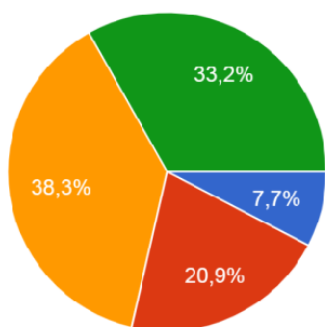


- Законодательство Российской Феде...
- Технологии и регламенты взаимоде...
- Технологии и регламенты взаимоде...
- Нормативные документы, регулиру...
- Механизмы организации сетевого вз...
- Нормативные документы по взаимо...
- Правила проведения проверок и до...
- Принципы, методы и технологии ко...

▲ 1/2 ▼

5. Какое направление деятельности вызывает у Вас максимальные сложности?

196 ответов



- Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации
- Администрирование деятельности общеобразовательной организации
- Управление развитием общеобразовательной организации
- Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере об...

## Распределение ответов участников анкетирования на вопросы №1-6

№ п/п	Вопросы анкеты №1-6	Варианты ответов	% ответов, сформулиро ванных или выбранных руководител ями ОО
1	Отметьте в списке самую актуальную и приоритетную для Вас тему, по которой Вам необходимы дополнительные знания по управлению образовательной деятельностью общеобразовательной организации.	Тенденции развития общего образования в Российской Федерации и мировом образовательном пространстве, приоритетные направления государственной политики в сфере общего образования	10,7%
		Образовательные теории, технологии и средства обучения и воспитания, в том числе основанные на виртуальной и дополненной реальности, границы и возможности их использования в общем образовании	20,4%
		Принципы, методы и технологии разработки, анализа и реализации образовательных программ для достижения запланированных результатов	20,4%



		Практики управления реализацией образовательных программ, в том числе зарубежный опыт	5,1%
		Основы физиологии и гигиены детей школьного возраста	1%
		Основы педагогики инклюзивного образования	4,6%
		Основы менеджмента в сфере общего образования	8,7%
		Основы возрастной психологии и педагогики детей школьного возраста	0
		Подходы, методы и инструменты мониторинга и оценки качества общего образования	12,8%
		Конвенция ООН, законодательство Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативные правовые акты муниципального района / городского округа в сфере общего образования, Федеральные государственные образовательные стандарты, примерные основные и адаптированные образовательные программы, федеральные государственные требования	4,6%
		Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы, относящиеся к деятельности общеобразовательной организации	7,1%
		Процедуры производственного контроля за соблюдением санитарных правил и выполнением санитарно-противоэпидемиологических (профилактических) мероприятий в общеобразовательной организации	4,6%
2	Отметьте в списке самую актуальную и приоритетную	Федеральные законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации и	

<p>для Вас тему по администрированию деятельности общеобразовательной организации, по которой Вам необходимы дополнительные знания</p>	<p>субъекта Российской Федерации, муниципальные правовые акты, включая гражданское, семейное, налоговое, бюджетное, административное, трудовое, антикоррупционное законодательство Российской Федерации, требования охраны труда в части, регулирующей деятельность общеобразовательной организации</p>	18,9%
	<p>Профессиональные стандарты, характеризующие квалификацию, необходимую для осуществления педагогической и иной профессиональной деятельности (с учетом реализуемых организацией образовательных программ), нормативные правовые основы и методика их применения в управлении персоналом общеобразовательной организации</p>	14,8%
	<p>Основы менеджмента в сфере образования, в том числе стратегического, кадрового, инновационного, проектного, финансового менеджмента и менеджмента качества</p>	10,2%
	<p>Принципы и модели государственно-общественного управления образовательными организациями</p>	4,1%
	<p>Нормативные документы и стандарты в области охраны здоровья обучающихся, охраны труда и здоровья работников общеобразовательной организации</p>	3,1%
	<p>Нормативные документы по формированию доступной среды в общеобразовательных организациях</p>	2%
	<p>СНиП, относящиеся к общеобразовательным организациям</p>	0,5%

	Теория и практика финансирования общего образования	2,6%
	Принципы бюджетирования и контроля расходов общеобразовательной организации	2,6%
	Основы управления персоналом общеобразовательной организации, включая основы нормирования труда, оценки и мотивации персонала, организацию оплаты и охраны труда	6,6%
	Основы стратегического планирования	3,6%
	Порядок заключения и исполнения хозяйственных и трудовых договоров в общеобразовательной организации	3,1%
	Основы делопроизводства и документооборота (в том числе электронного) в общеобразовательной организации	8,2%
	Нормы профессиональной этики педагогических работников	0,5%
	Нормы/правила делового этикета и служебного поведения	0
	Основы бухгалтерского учета, финансового анализа и экономического планирования в общеобразовательной организации	0,5%
	Основы психологии личности и групп	0,5%
	Основы контрактной системы закупок в общеобразовательной организации	3,1%
	Способы и техники оказания первой помощи больным и пострадавшим	0
	Основы управления проектами в общеобразовательной организации	5,1%
	Нормы и правила комплексной безопасности образовательных организаций	3,1%

		Требования к информационной образовательной среде общеобразовательной организации	2%
		Информационно-коммуникационные технологии, применяемые в управлении общеобразовательной организацией	5,1%
<b>3</b>	Отметьте в списке самую актуальную и приоритетную для Вас тему по управлению развитием общеобразовательной организации, по которой Вам необходимы дополнительные знания	Федеральные законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации и субъекта Российской Федерации, муниципальные правовые акты, включая гражданское, семейное, налоговое, бюджетное, административное, трудовое, антикоррупционное законодательство Российской Федерации, требования охраны труда в части, регулирующей деятельность общеобразовательной организации	14,8%
		Стратегические и программные документы федерального, регионального и местного уровня в области общего образования и социально-экономического развития	11,7%
		Тенденции развития общего образования и управления образовательными системами в Российской Федерации и в мире, основные направления развития цифровой экономики и постиндустриального общества	6,6%
		Основы менеджмента в сфере образования, в том числе стратегического, кадрового, инновационного, проектного, финансового менеджмента и менеджмента качества	12,8%
		Основы цифровизации общеобразовательной организации	20,9%
		Теория, практика и методы управления развитием общеобразовательной организации	

		(в том числе на основе зарубежных исследований, опыта и разработок), обеспечивающие повышение качества образования и эффективности деятельности организации	33,2%
4	Отметьте в списке самую актуальную и приоритетную для Вас тему по управлению взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами, по которой Вам требуются дополнительные знания	Законодательство Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативные правовые акты муниципального района / городского округа в сфере общего образования,	6,6%
		Технологии и регламенты взаимодействия работников общеобразовательной организации с родителями (законными представителями) обучающихся	9,7%
		Технологии и регламенты взаимодействия общеобразовательной организации с учредителем, органами государственной власти и органами местного самоуправления, профсоюзными организациями, представителями СМИ, социальными партнерами общеобразовательной организации и иными организациями	12,2%
		Нормативные документы, регулирующие сетевое взаимодействие общеобразовательной организации	7,7%
		Механизмы организации сетевого взаимодействия общеобразовательной организации	16,8%
		Нормативные документы по взаимодействию общеобразовательной организации с надзорными органами	12,8%
		Правила проведения проверок и документальных ревизий образовательных	18,9%

		организаций государственными контрольно-надзорными органами	
		Принципы, методы и технологии коммуникации, ведения переговоров, методы лоббирования интересов	3,6%
		общеобразовательной организации при взаимодействии с субъектами внешнего окружения	
		Технологии организации событийного пространства	2,6%
		Технологии урегулирования конфликтов	2,6%
		Деловой этикет и нормы делового общения, принципы кросс-культурного менеджмента	2,6%
		Нормативные требования к информационной открытости образовательной организации	4,1%
<b>5</b>	Какое направление деятельности вызывает у Вас максимальные сложности?	Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации	7,7%
		Администрирование деятельности общеобразовательной организации	20,9%
		Управление развитием общеобразовательной организации	38,3%
		Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами	33,2%
<b>6</b>	Каким опытом Вы готовы поделиться с коллегами?	Готовы поделиться и указали конкретную тему .	53%
		Не готовы делиться опытом	47%

## **Описание управленческих запросов участников анкетирования.**

По итогам анкетирования участников самодиагностики определены основные и наиболее типичные управленческие запросы по четырем направлениям деятельности руководителей, которые максимально актуальны для дополнительного профессионального обучения:

1. управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации;
2. администрирование деятельности общеобразовательной организации;
3. управление развитием общеобразовательной организации;
4. управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами.

Анкетирование позволило определить примерные темы дополнительного профессионального обучения по каждому из направлений, востребованного руководителями.

По управлению образовательной деятельностью общеобразовательной организации для руководителей ОО актуальны темы:

«Принципы, методы и технологии разработки, анализа и реализации образовательных программ для достижения запланированных результатов»;

«Образовательные теории, технологии и средства обучения и воспитания, в том числе основанные на виртуальной и дополненной реальности, границы и возможности их использования в общем образовании»;

«Подходы, методы и инструменты мониторинга и оценки качества общего образования».

По администрированию деятельности общеобразовательной организации актуальны:

«Федеральные законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации и субъекта Российской Федерации, муниципальные правовые акты, включая гражданское, семейное, налоговое, бюджетное, административное, трудовое, антикоррупционное законодательство Российской Федерации,

требования охраны труда в части, регулирующей деятельность общеобразовательной организации»;

«Профессиональные стандарты, характеризующие квалификацию, необходимую для осуществления педагогической и иной профессиональной деятельности (с учетом реализуемых организацией образовательных программ), нормативные правовые основы и методика их применения в управлении персоналом общеобразовательной организации»;

«Основы делопроизводства и документооборота (в том числе и электронного) в ОО».

Темы по управлению развитием общеобразовательной организации:

«Теория, практика и методы управления развитием ОО»;

«Основы цифровизации общеобразовательной организации»;

«Федеральные законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации и субъекта Российской Федерации, муниципальные правовые акты, включая гражданское, семейное, налоговое, бюджетное, административное, трудовое, антикоррупционное законодательство Российской Федерации, требования охраны труда в части, регулирующей деятельность общеобразовательной организации».

Темы по управлению взаимодействием общеобразовательной организации участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами:

«Правила проведения проверок и документальных ревизий образовательных организаций государственными контрольно-надзорными органами»;

«Механизмы организации сетевого взаимодействия общеобразовательной организации»;

«Нормативные документы по взаимодействию общеобразовательной организации с надзорными органами»;

«Технологии и регламенты взаимодействия общеобразовательной организации с учредителем, органами государственной власти и органами местного самоуправления, профсоюзными организациями, представителями СМИ,



социальными партнерами общеобразовательной организации и иными организациями».

### **Выводы и рекомендации.**

В исследовании управленческих запросов на направления повышения квалификации и профессионального развития участвовали 196 руководителей общеобразовательных организаций Брянской области. Были представлены все муниципалитеты Брянской области, кроме Жирятинского, Карачевского, Комаричского, Почепского и Трубчевского районов.

Наибольшую активность проявили руководители из общеобразовательных организаций города Брянска - 17 руководителей, а также Климовского и Стародубского муниципалитетов – по 16 руководителей ОО.

Среди участников анкетирования преобладали руководители со стажем до 10 лет (стаж работы - до 5 лет 36,7%, от 5 до 9 лет 19,9%) и первой квалификационной категорией (67,8%).

Мониторинг в ходе самодиагностики на основе рефлексии профессиональных дефицитов и образовательных потребностей в повышении квалификации руководителей ОО выявил профессиональные дефициты в области знания и применения федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации и субъекта Российской Федерации, муниципальных правовых актов в части, регулирующей деятельность общеобразовательной организации, нормативных документов по взаимодействию общеобразовательной организации с надзорными органами.

Необходимо дополнительное изучение правил проведения проверок и документальных ревизий образовательных организаций государственными контрольно-надзорными органами.

Востребовано дополнительное обучение регламентам взаимодействия общеобразовательной организации с учредителем, органами государственной власти и органами местного самоуправления, профсоюзными организациями, представителями СМИ, социальными партнерами общеобразовательной

организации и иными организациями, а также нормативным правовым основам и методикам их применения в управлении персоналом общеобразовательной организации.

В части компетенций по управлению образовательной деятельностью общеобразовательной организации есть дефицит теоретических знаний по следующим вопросам:

образовательные теории, технологии и средства обучения и воспитания;

принципы, методы и технологии разработки, анализа образовательных программ для достижения запланированных результатов;

подходы, методы и инструменты мониторинга и оценки качества общего образования;

теория, практика и методы управления развитием общеобразовательной организации;

основы цифровизации общеобразовательной организации.

По администрированию деятельности общеобразовательной организации востребованы дополнительные знания по профессиональным стандартам, характеризующих квалификацию, необходимую для осуществления педагогической и иной профессиональной деятельности.

В плане профессионально-личностного развития только 53 % руководителей ОО высказали желание и готовность обменяться управленческим опытом с коллегами. Это обусловлено тем, что в анкетировании была значительная доля руководителей с опытом до 5 лет – 36,7%, которые написали, что хотели бы, чтобы с ними поделились опытом, либо сослались на недостаточный личный опыт в сфере управления. Часть руководителей не формулировала конкретную тему, отметили лишь, что готовы поделиться своим опытом вообще.

В целях достижения оптимального уровня компетентности руководителей необходимо создавать программы повышения квалификации, которые содержат как информационно-теоретическую, так и практико-ориентированную

направленность по изучению Федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации и субъекта Российской Федерации, муниципальных правовых актов, профессиональных стандартов в части регулирующих деятельность общеобразовательной организации.

Произвести коррекцию ряда условий организации повышения квалификации и профессионального развития руководителей общеобразовательных организаций Брянской области, а именно:

выстраивание дополнительного профессионального образования с учетом уровневой направленности, на основе системного мониторинга и исследований результатов диагностики профессиональных компетенций;

формирование содержания образовательных программ с учетом перечня трудовых функций, заявленных в профессиональном стандарте руководителя ОО по данной обобщенной трудовой функции (должности);

формирование индивидуального образовательного маршрута в рамках практической управленческой деятельности с учетом дефицитов, выявленных в соотнесении результатов сформированности компетенций в ходе повышения квалификации с последующим мониторингом результативности практической профессиональной деятельности.

Определение общей направленности программ повышения квалификации на улучшение качества, реализуемых руководителями трудовых функций, совершенствование компетенций, расширение профессионального кругозора.

Включение руководителей образовательных организаций в совместную с ЦНППМ ГАУ ДПО «БИПКРО» научно-методическую и организационно-методическую деятельность, что позволит проявить компетенции, сформированные в процессе повышения квалификации.

Морозова Е.М., старший преподаватель,  
методист отдела мониторинга  
и аналитики ЦНППМ