

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
**Российская академия наук**

**Ф.Э. Шереги, А.Л. Арефьев**

**КАДРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ:  
СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

*Под редакцией академика Г.В. Осипова*

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF THE RUSSIAN FEDERATION  
CENTER FOR SOCIOLOGICAL RESEARCH

RUSSIAN ACADEMY OF SCIENCE  
FEDERAL STATE BUDGETARY INSTITUTION OF SCIENCE  
INSTITUTE OF SOCIAL AND POLITICAL RESEARCH

HIGHER SCHOOL OF CONTEMPORARY SOCIAL SCIENCES  
OF THE MOSCOW STATE LOMONOSOV UNIVERSITY

SCIENTIFIC COUNCIL FOR THE "ECONOMICS AND SOCIOLOGY  
OF THE SCIENCE AND EDUCATION" FUNDAMENTAL RESEARCH  
PROGRAMME OF THE PRESIDUM OF THE RAS

---

**F.E. Sheregi, A.L. Arefiev**

**PERSONNEL OF EDUCATION  
MANAGEMENT:  
SOCIOLOGICAL ANALYSIS**

*Edited by academician G.V. Osipov*

*Economics and sociology of the science and education*



*Учреждение Российской Академии Наук*  
ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНО-ПОЛИТИЧЕСКИХ  
ИССЛЕДОВАНИЙ РАН

Moscow • 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ЦЕНТР СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ НАУКИ  
ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНО-ПОЛИТИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

ВЫСШАЯ ШКОЛА СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНЫХ НАУК  
МГУ ИМ. М.В. ЛОМОНОСОВА

НАУЧНЫЙ СОВЕТ ПО ПРОГРАММЕ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ  
ПРЕЗИДИУМА РАН «ЭКОНОМИКА И СОЦИОЛОГИЯ  
НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ»

---

**Ф.Э. Шереги, А.Л. Арефьев**

# **КАДРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ: СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

*Под редакцией академика Г.В. Осипова*



*Учреждение Российской Академии Наук*

ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНО-ПОЛИТИЧЕСКИХ  
ИССЛЕДОВАНИЙ РАН

**Москва • 2017**

УДК 352.075: 37.088

ББК 60.56

Ш-49

*Работа выполнена в рамках Программы фундаментальных исследований Президиума РАН «Экономика и социология науки и образования». При подготовке книги использованы результаты исследовательских проектов Министерства образования и науки Российской Федерации (Госзадание 28.49.2016/НМ «Исследование профессиональной компетенции работников органов управления образованием муниципального и регионального уровней»).*

**Шереги Ф. Э., Арефьев А. Л.**

**Ш-49** Кадры управления образованием: социологический анализ / Под редакцией академика Г.В. Осипова. М.: Институт социально-политических исследований РАН, 2017. – 320 с.

ISBN 978-5-906001-61-0

Осуществленный под руководством авторов проект является уникальным. Никогда ранее – ни в период СССР, ни в постсоветское время, система местных органов управления образованием не становилась объектом масштабного социологического исследования и соответствующего анализа. Актуальность проекта обусловлена и переносом в последние годы центра тяжести в управлении образованием на региональный и муниципальный уровни.

В книге раскрывается механизм и критерии подбора кадров в органы управления образованием, их социально-демографический состав, условия жизнедеятельности и уровень профессиональной компетенции, карьерный рост и т.д. Предлагаются меры по улучшению организации и условий труда данной категории специалистов.

В приложении даются концептуальная программа и методический инструментарий сбора первичной информации, а также перечень обследованных муниципальных и территориальных органов управления образованием.

Книга адресована руководителям и представителям федеральных, региональных и местных органов власти, осуществляющих управление и координацию деятельности образовательных организаций, а также всем, кто интересуется проблемами российского образования.

**Personnel of education management: sociological analysis. Moscow: Institute of Socio-Political Research, Russian Academy of Sciences, 2017. – 320 p.**

Implemented under the guidance of the authors of the project is unique. Never before – neither during the existence of the USSR nor in the post-Soviet period, the system of local educational authorities has not become the object of a large-scale sociological study. The relevance of the project is due to the shift in recent years of the center of gravity in the management of education at the regional and municipal levels.

The book reveals the mechanism and criteria for the selection of personnel in the education management bodies, their socio-demographic composition, living conditions and the level of professional competence, career growth, etc. Measures are proposed to improve the organization and working conditions of this category of specialists.

The appendix provides a conceptual program and a methodological tool for collecting primary information, as well as a list of surveyed municipal and local educational authorities.

The book is addressed to the leaders and representatives of federal, regional and local authorities that manage and coordinate the activities of educational organizations, as well as all those who are interested in the problems of Russian education.

УДК352.075: 37.088

ББК 60.56

ISBN 978-5-906001-61-0

© Шереги Ф.Э., Арефьев А.Л., 2017



**ЭКОНОМИКА**  
**и**  
**СОЦИОЛОГИЯ**  
**НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ**

---

СЕРИЯ ОСНОВАНА В 2011 ГОДУ

**РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ СЕРИИ:**

**Г.В. ОСИПОВ (председатель)**

**В.Л. МАКАРОВ**

**В.А. САДОВНИЧИЙ**

**В.С. СТЕПИН**

**С.В. СТЕПАШИН**

**Л.С. ЧЕРНОЙ**

**С.М. ШАХРАЙ (ученый секретарь)**

## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие. . . . .	10
<b>ГЛАВА ПЕРВАЯ. СОЦИАЛЬНО-ДЕМОГРАФИЧЕСКИЙ СОСТАВ КАДРОВ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ . . . . .</b>	<b>18</b>
1. Кадры территориальных органов управления образованием . . . . .	18
А) Уровень и профиль образования. . . . .	18
Б) Стаж работы. . . . .	21
В) Характер предшествующей работы. . . . .	22
2. Кадры муниципальных органов управления образованием . . . . .	30
А) Демографический состав . . . . .	30
Б) Характер образования и специальные знания. . . . .	36
<b>ГЛАВА ВТОРАЯ. ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА И СОЦИАЛЬНАЯ СРЕДА, КАК ПРЕДПОСЫЛКИ ОТБОРА КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ. . . . .</b>	<b>46</b>
1. Качества специалиста, важные для успешного управления образованием . . . . .	46
2. Характер и условия труда. . . . .	54
А) Территориальная миграция и стаж работы . . . . .	54
Б) Род занятий до прихода в муниципальный орган управления образованием . . . . .	54
В) Формы устройства на работу . . . . .	58
<b>ГЛАВА ТРЕТЬЯ. РОТАЦИЯ КАДРОВ И ОЖИДАНИЯ В ОТНОШЕНИИ СТИЛЯ РАБОТЫ . . . . .</b>	<b>63</b>
А) Оценка специалистами территориальных органов управления образованием кадровой политики на муниципальном уровне . . . . .	63
Б) Требования в отношении стиля работы специалистов . . . . .	72
В) Качества специалиста в области управления. . . . .	81
Г) Источники информации, используемые в работе специалистами муниципальных органов управления образованием . . . . .	85
<b>ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ. УСЛОВИЯ ТРУДА И МЕТОДЫ РАБОТЫ СПЕЦИАЛИСТОВ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ . . . . .</b>	<b>86</b>
1. Удовлетворенность условиями труда . . . . .	86
2. Карьерный рост специалистов . . . . .	89
3. Экспертная оценка квалификации персонала муниципальных органов управления образованием . . . . .	91
4. Карьерные ожидания специалистов. . . . .	96
<b>ГЛАВА ПЯТАЯ. ФОРМИРОВАНИЕ СОСТАВА КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ . . . . .</b>	<b>102</b>
1. Дефицит кадров . . . . .	102
2. Подбор кадров для муниципальных органов управления образованием. . . . .	106

<b>ГЛАВА ШЕСТАЯ. ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ</b> . . . . .	120
1. Качества, присущие специалистам управления . . . . .	120
2. Уровень обеспеченности курсами повышения квалификации . . . . .	120
3. Характер прохождения курсов повышения квалификации специалистами муниципального уровня . . . . .	125
4. Оценка курсов повышения квалификации специалистами территориального уровня. . . . .	137
5. Обмен специалистами опытом . . . . .	142
6. Экспертное мнение о мерах по улучшению кадрового состава сотрудников муниципальных органов управления образованием. . . . .	142
<b>ГЛАВА СЕДЬМАЯ. МНЕНИЕ СПЕЦИАЛИСТОВ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ О РАБОТЕ ПОДВЕДОМСТВЕННЫХ ШКОЛ</b> . . . . .	146
1. Оценка качества работы школ . . . . .	146
2. Оценка квалификации педагогов школ. . . . .	146
3. Оценка состояния материально-технической базы учебного процесса в школах. . . . .	148
4. Оценка тенденции изменения успеваемости учащихся школ . . . . .	153
<b>ГЛАВА ВОСЬМАЯ. УСЛОВИЯ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ.</b> . . . .	163
1. Заработная плата . . . . .	163
2. Трудовая миграция . . . . .	165
3. Состояние здоровья . . . . .	166
4. Семейное и жилищное положение . . . . .	166
5. Имущественный и социальный статус . . . . .	169
<b>Заключение</b> . . . . .	172
<b>Список источников и литературы.</b> . . . . .	177
<b>Приложения</b> . . . . .	179
Приложение 1. Концептуальная программа исследования и методический инструментарий сбора первичной информации . . . . .	179
Приложение 2. Региональные типологические группы субъектов РФ, по которым осуществлен анализ результатов опроса специалистов муниципальных органов управления образованием . . . . .	233
Приложение 3. Список муниципальных органов управления образованием, специалисты из которых участвовали в опросе . . . . .	236
Приложение 4. Показатели опроса специалистов в муниципальных органах управления образованием в субъектах РФ . . . . .	298
Приложение 5. Территориальные органы управления образованием, в которых осуществлялся опрос экспертов . . . . .	302

## CONTENTS

Foreword . . . . .	10
<b>CHAPTER ONE. SOCIO-DEMOGRAPHIC COMPOSITION OF LOCAL AND MUNICIPAL EDUCATION MANAGEMENT PERSONNEL . . . . .</b>	<b>18</b>
1. Local education management personnel . . . . .	18
A) Level and profile of education . . . . .	18
B) Years of work . . . . .	21
C) Previous work . . . . .	22
2. Municipal education management personnel . . . . .	30
A) Demographic composition. . . . .	30
B) Qualification and special knowledge. . . . .	36
<b>CHAPTER TWO. PERSONAL QUALITIES AND SOCIAL ENVIRONMENT AS A PREREQUISITES FOR SELECTING MANAGEMENT PERSONNEL . . . . .</b>	<b>46</b>
1. Qualities important for successful education management . . . . .	46
2. Nature of work and working conditions . . . . .	54
A) Local migration and work experience . . . . .	54
B) Prior occupation . . . . .	54
C) Forms of employment . . . . .	58
<b>CHAPTER THREE. ROTATION OF STAFF AND WORK STYLE EXPECTATIONS . . . . .</b>	<b>63</b>
A) Expert evaluation of local personnel policy in the education management at the municipal level . . . . .	63
B) Requirements for the work style of specialists . . . . .	72
C) Management professional qualification . . . . .	81
D) Sources of information used in the work of specialists of municipal educational management . . . . .	85
<b>CHAPTER FOUR. WORKING CONDITIONS AND WORK METHODS OF SPECIALISTS IN MUNICIPAL BODIES OF EDUCATION MANAGEMENT . . . . .</b>	<b>86</b>
1. Satisfaction with working conditions. . . . .	86
2. Career growth . . . . .	89
3. Expert evaluation of the qualifications of the personnel in municipal education management bodies . . . . .	91
4. Career expectations . . . . .	96
<b>CHAPTER FIVE. FORMATION OF EDUCATION MANAGEMENT STAFF . . . . .</b>	<b>102</b>
1. Staff shortage. . . . .	102
2. Personnel selection for municipal education management bodies . . . . .	106
<b>CHAPTER SIX. QUALIFICATION UPGRADE IN EDUCATION MANAGEMENT . . . . .</b>	<b>120</b>
1. Qualities inherent in management professionals. . . . .	120
2. Availability of advanced training courses . . . . .	120
3. Advanced courses for professionals at the municipal level. . . . .	125
4. Evaluation of advanced courses for professionals at the local level. . . . .	137
5. Exchange of expertise . . . . .	142
6. Expert opinion on measures to improve the staffing of employees of municipal education management bodies . . . . .	142



<b>CHAPTER SEVEN. EXPERT OPINION OF MUNICIPAL EDUCATION MANAGEMENT BODIES ON THE WORK OF SCHOOLS. . . . .</b>	<b>146</b>
1. Evaluation of school performance . . . . .	146
2. Assessment of the qualifications of school teachers . . . . .	146
3. Assessment of the state of the material and technical basis of the educational process in schools . . . . .	148
4. Assessment of the trend in the progress of schoolchildren . . . . .	153
<b>CHAPTER EIGHT. LIVING CONDITIONS OF THE WORKERS OF MUNICIPAL EDUCATION MANAGEMENT BODIES. . . . .</b>	<b>163</b>
1. Salary . . . . .	163
2. Labor migration . . . . .	165
3. Health status . . . . .	166
4. Family and housing situation . . . . .	166
5. Property and social status . . . . .	169
<b>Conclusion . . . . .</b>	<b>172</b>
<b>Bibliography . . . . .</b>	<b>177</b>
<b>Appendixes . . . . .</b>	<b>179</b>
Appendix 1. A conceptual research program and methodological tools for collecting primary information. . . . .	179
Appendix 2. Regional typological groups in the Russian Federation, for which was conducted the analysis of the results of a survey of the workers of municipal education management bodies . . . . .	233
Appendix 3. List of municipal educational management bodies, whose workers participated in the survey . . . . .	236
Appendix 4. Indicators of the survey of education management workers in Russian Federation regions . . . . .	298
Appendix 5. Local education management bodies where was conducted the expert survey . . . . .	302

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Статья 72 Конституции Российской Федерации относит вопросы образования к совместному ведению Российской Федерации и ее субъектов, что означает как совместные действия федеральных и региональных органов, *так и распределенную ответственность*. В соответствии с порядком, определенным Законом Российской Федерации «Об образовании» (статьи 6-9)<sup>1</sup>, о разграничении компетенции (полномочий) федеральных органов государственной власти, федеральных органов управления образованием и органов государственной власти субъектов Российской Федерации, *происходит постепенное перераспределение управленческих функций между различными уровнями управления образованием*. Результаты анализа взаимоотношений разных уровней управления образованием свидетельствуют об изменении их характера: *с повышением уровня управления уменьшается доля прямых воздействий управляющей системы на управляемую, и увеличивается доля косвенных*. В этом заключается основное изменение характера отношений между уровнями управления образованием в результате проведенной реформы децентрализации управления. *Центр тяжести в управлении образованием все последовательнее перемещается на региональный и муниципальный уровень*. Перечень задач, стоящих перед региональными органами управления образованием, определен Законом «Об образовании». Успех управления образованием на территориальном и муниципальном уровне зависит в первую очередь от правильно созданной структуры управления образованием, подбора управленческих кадров, распределения между ними соответствующих функций.

Сегодня имеет место серьезный дисбаланс в управлении и функционировании школ. Сами школы функционируют не автономно, а под управлением представителей территориальной и муниципальной власти, поэтому организационный дисбаланс в функционировании школ правомерно порождает вопрос об эффективности контроля и управления школами со стороны представителей территориальной

---

<sup>1</sup> См.: Закон об образовании. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». М.: МОЗАИКА-СИНТЕЗ, 2013, стр. 15-27.

и муниципальной власти. Этот вопрос объективно переходит в следующий: какова степень соответствия качества (профессиональной пригодности) сотрудников территориальных и муниципальных органов управления образованием с позиции эффективности организации работы образовательных организаций?

Формирование концептуальной программы и методического инструментария, подбор индикаторов для формулирования вопросов социологической и экспертной анкеты исследования качественного состава, характера и критериев подбора основного персонала управления образованием на муниципальном уровне предполагает учет функциональной компетентности муниципальных и территориальных органов управления образованием, заключающихся в законодательном разграничении сферы институциональной ответственности<sup>2</sup>. Обозначенными профессиональными функциями, законодательно разграниченными по уровням управления образованием, определяется степень компетентности специалистов и показатели, которые должны лежать в основе подбора кадров для территориальных и муниципальных органов управления образованием.

Законодательство Российской Федерации устанавливает четыре уровня функциональной компетенции в сфере образования<sup>3</sup>.

*Первый уровень* – исключительная компетенция Российской Федерации.

*Второй уровень* – совместная компетенция Российской Федерации и субъектов Российской Федерации.

*Третий уровень* – исключительная компетенция субъектов Российской Федерации при выборочном согласовании

---

<sup>2</sup> См.: Постановление Правительства Российской Федерации от 30 марта 2013 г. № 286 «О формировании независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги»; Постановление Правительства Российской Федерации от 5 августа 2013 г. № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования». Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30 марта 2013 г. № 487-р "О плане мероприятий по формированию независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги, на 2013-2015 годы".

<sup>3</sup> См.: Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

с федеральными органами управления образованием (формирование состава органов управления образованием и руководство ими, назначение руководителей этих органов).

*Четвертый уровень* – компетенция органов местного самоуправления, сфера которой определена в статье 9 Закона РФ «Об образовании», а также в статье 15 (п.11) Закона РФ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». В соответствии с этой нормой права органы местного самоуправления ответственны за создание условий для организации предоставления общедоступного и бесплатного начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования по основным общеобразовательным программам, за исключением полномочий по финансовому обеспечению образовательного процесса, отнесенных к полномочиям органов государственной власти субъектов Российской Федерации; организация предоставления дополнительного образования и общедоступного бесплатного дошкольного образования на территории муниципального района, а также организация отдыха детей в каникулярное время.<sup>4</sup>

К исключительной компетенции в области образования органов местного самоуправления относятся:

- 1) планирование, организация, регулирование и контроль деятельности местных (муниципальных) органов управления образованием, образовательных учреждений в целях осуществления государственной политики в области образования;
- 2) формирование местных бюджетов в части расходов на образование и соответствующих фондов развития образования, разработка и принятие местных нормативов финансирования системы образования;
- 3) обеспечение гражданам, проживающим на соответствующих территориях, возможности выбора общеобразовательного учреждения;

---

<sup>4</sup> См.: Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», стр. 12-27; Федеральный закон Российской Федерации от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Российская газета 08.10.2003.

- 4) регулирование в пределах своей компетенции отношений собственности в системе образования;
- 5) создание, реорганизация и ликвидация муниципальных образовательных учреждений;
- 6) создание и ликвидация местных (муниципальных) органов управления образованием и (или) самоуправляемых школьных округов, определение их структуры и полномочий, назначение и увольнение по согласованию с государственными органами управления образованием руководителей местных органов управления образованием;
- 7) назначение руководителей муниципальных образовательных учреждений, если иное не предусмотрено типовыми положениями об образовательных учреждениях соответствующих типов и видов или решением органа местного самоуправления;
- 8) строительство зданий и сооружений муниципальных образовательных учреждений, обустройство прилегающих к ним территорий;
- 9) контроль условий аренды зданий, помещений и иных объектов собственности образовательными учреждениями;
- 10) использование государственных и муниципальных образовательных учреждений, объектов культуры и спорта в интересах образования;
- 11) установление дополнительных налогов и льгот, стимулирующих развитие образования.

Перечисленные и утвержденные законодательно функции, реализуемые в территориальном и муниципальном управлении образованием, предопределяют логику интерпретации агрегированных показателей, полученных в результате проведения социологического и экспертного исследований.

Результаты исследования проблем организации труда педагогов в общеобразовательной школе, проведенного в апреле 2015 года Центром социологических исследований в общероссийском масштабе, свидетельствуют о наличии серьезных недостатков, прежде всего в организации труда педагогов школы, а следовательно – и в организации её качественного функционирования.

В сферу ответственности муниципальной системы органов управления образованием входят более 70% всей образовательных организаций. Обязательность создания таких структур органами местного самоуправления, вытекающая из их функций и полномочий учредителей муниципальных образовательных организаций, предусмотрена Законом об образовании<sup>5</sup>. Система регионального образования и муниципальная ее подсистема имеют общие и особенные закономерности развития. Они обусловлены спецификой регионов и диктуются стремлением сохранить единое российское образовательное пространство. Однако муниципальные органы управления образованием существенно отличаются по своему построению от подсистем образования, соответствующих уровням государственной власти, например, региональной системы образования. Их различие в том, что местное самоуправление, в рамках которого складываются органы управления образованием, является не ступенью иерархии государственной власти, а формой самоорганизации общества. Это означает, что для всех институтов местного самоуправления, включая систему образования, характерны два основных признака: их деятельность носит по преимуществу организационный характер; население через полномочные структуры является основным субъектом этой деятельности и именно его интересы определяют общую направленность работы местного самоуправления<sup>6</sup>.

Реализация муниципальной политики в сфере образования в значительной мере определяется уровнем работы соответствующих муниципальных органов. В настоящее время структура этих органов не регламентирована и их деятельность осуществляется в разных формах в зависимости от финансовых возможностей муниципального образования, сложившейся системы управления, сети образовательных учреждений, а также наличия необходимых специалистов, однако их функции в целом унифицированы (см. рис. 1).

---

<sup>5</sup> См.: Закон об образовании. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», стр. 26.

<sup>6</sup> Братановский С.Н., Царев Ю.Н. Муниципальная система образования в России: правовые основы организации и деятельности. М.: РИОР, 2013, стр. 25-27.

Рисунок 1

**Функции муниципального органа управления образованием**



Актуальность углубленного изучения проблем качества и подбора кадров в территориальных и муниципальных органах управления образованием проистекает из тех проблем организаций общего образования, которые в течение последних двух лет составляют предмет обсуждения Правительства и возникали осенью 2016 года на встрече Президента России с учителями. Эти проблемы также детально

проиллюстрированы результатами общероссийских социологических и экспертных исследований, проведенных Центром социологических исследований в 2015 году<sup>7</sup>.

Согласно данным проведенного исследования, в 80% школ несовершенство администрирования учебного процесса и работы педагогов во внеурочное время приводит к их неправомерной перегрузке и загрузке работой учебного характера сверх нормы, или работой, не имеющей отношения к учебному процессу и профессиональным обязательствам педагогов. Так, в общероссийском масштабе, сегодня, по официально утвержденным нормам педагогического труда, работают 48,6% педагогов, а 46,4% работают с перегрузкой, порой значительной. В итоге средний показатель учебной нагрузки учителя в день составляет: минимум – 4 урока, максимум – 6 уроков. Если эти показатели для части учителей составляют ежедневную загрузку, то даже минимальная нагрузка составит 20 часов, т.е. на 2 часа больше нормы (при пятидневной рабочей неделе), а максимальная нагрузка – 30 часов.

Не менее 25% учителей школ преподают в среднем в 15-ти классах, а в целом по школам России, с учетом всех педагогов, этот показатель составляет 8 классов. Это означает, что при среднем показателе – 8 классов и 21 ученик в классе – учитель в течение учебного года контактирует со 168 учениками, что затрудняет должный учет индивидуальных особенностей каждого учащегося и оборачивается чрезмерно высокой психологической нагрузкой на учителя. Такая ситуация характерна для школ всех регионов страны, городов, поселков городского типа и сел. В итоге вместо педагогического процесса во многих случаях происходит просто «отчитка» уроков.

Из-за перегрузки на работе *физическое уставание сверх нормы* характерно для 37,5% педагогов, *психологическое уставание сверх нормы* характерно для 32% педагогов. Кроме того, не менее чем у 40% учителей в школе *нарушаются права на отдых* в форме административного прерывания

---

<sup>7</sup> Шереги Ф.Э., Арефьев А.Л., Царьков П.Е. Условия труда педагогов: хронометрический и социологический анализ. М.: Центр социологических исследований, 2016.



очередного отпуска и досрочного отзыва на работу учителей, находящихся в отпуске. Все это ведет к снижению качества учебного и воспитательного процесса. Ситуацию усугубляет и такой факт: 25% учителей школ не имеют педагогического образования, ни высшего, ни среднего. Приведенные данные свидетельствуют о наличии серьезного дисбаланса между функционированием и управлением организациями общего образования.

Организации общего образования имеют минимум автономии и по большинству аспектов функционирования – экономических, методических, воспитательных – находятся под управлением территориальных и муниципальных органов управления образованием. По этой причине организационный дисбаланс в функционировании организаций общего образования правомерно порождает вопрос о характере подбора кадров для территориальных и муниципальных органов управления образованием и их качестве. Этот вопрос объективно переходит в следующий: какова сегодня степень соответствия качества (профессионального соответствия) сотрудников территориальных и муниципальных органов управления образованием с позиции эффективности организации работы подведомственных школ?

Поиску ответа на этот вопрос посвящено общероссийское исследование, проведенное Центром социологических исследований в октябре-ноябре 2016 года во всех 85 субъектах РФ. Объект исследования: специалисты муниципальных и территориальных органов управления образованием. Предмет исследования: уровень профессиональной компетенции работников органов управления образованием муниципального и регионального уровня. Выборка исследования являлась репрезентативной и составила 2000 человек, среди которых 1745 человек – специалисты муниципальных органов управления образованием (349 муниципальных и районных органах управления образованием) и 255 человек – специалисты территориальных органов управления образованием (программу исследования и методический инструментарий сбора первичной информации см. в Приложении).

## СОЦИАЛЬНО-ДЕМОГРАФИЧЕСКИЙ СОСТАВ КАДРОВ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ

### 1. КАДРЫ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ

#### *А) Уровень и профиль образования*

Среди специалистов территориальных органов управления образованием 99,6% имеют высшее образование, среди них у 6,6% есть или второе высшее, или послевузовское образование, а именно 4,7% имеют ученую степень. Педагогическое образование – у 78% опрошенных специалистов, в том числе у 77,6% – высшее педагогическое. Более наглядно состав специалистов территориальных органов управления образованием по уровню и профилю образования отображен на рисунке 1.

Во всех федеральных округах специалисты территориальных органов управления образованием имеют высшее образование (см. табл. 1). Выделенная территориальная

*Рисунок 1*

**Состав специалистов территориальных органов управления образованием по уровню и профилю полученного образования, %**

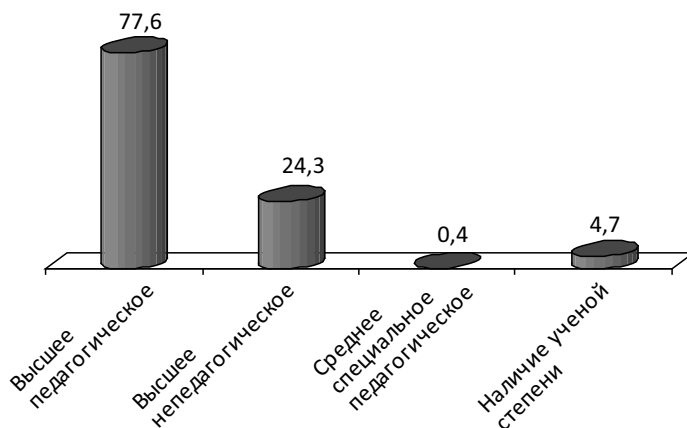


Таблица 1

**Уровень и профиль образования специалистов органов  
управления образованием в федеральных округах  
и мегаполисах, %**

Уровень и профиль образования	Федеральные округа и мегаполисы									
	Москва	Санкт-Петербург	Центральный ФО	Северо-Западный ФО	Южный ФО	Северо-Кавказский ФО	Приволжский ФО	Уральский ФО	Сибирский ФО	Дальневосточный ФО
Высшее педагогическое	100,0	66,7	82,4	66,7	75,0	71,4	78,6	77,8	83,3	77,8
Высшее непедагогическое	0,0	33,3	27,5	20,0	25,0	28,6	26,2	27,8	16,7	25,9
Среднее специальное педагогическое	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,6	0,0	0,0
Среднее специальное непедагогическое	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Наличие ученой степени	0,0	0,0	0,0	16,7	8,3	4,8	7,1	5,6	0,0	0,0
<i>Итого имеют высшее образование</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>94,4</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
<i>Итого имеют педагогическое образование</i>	<i>100,0</i>	<i>66,7</i>	<i>82,4</i>	<i>84,7</i>	<i>75,0</i>	<i>71,4</i>	<i>78,6</i>	<i>83,4</i>	<i>83,3</i>	<i>77,8</i>

Таблица 2

## Уровень и профиль образования специалистов органов управления образованием в региональных типологических группах субъектов РФ, %

Уровень и профиль образования	Типологические группы субъектов РФ									
	Мегаполисы	Нечерноземье	Национальные автономии Севера	Аграрные регионы	Национальные республики Кавказа	Национальные республики Приуралья	Урал и Западная Сибирь	Восточная Сибирь и Дальний Восток	Субъекты с низкой плотностью населения	
Высшее педагогическое	83,3	76,5	77,8	74,0	79,2	72,2	83,9	85,2	73,3	
Высшее непедагогическое	16,7	27,5	11,1	30,0	20,8	27,8	16,1	18,5	33,3	
Среднее специальное педагогическое	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,3	
Среднее специальное непедагогическое	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Наличие ученой степени	0,0	5,9	11,1	8,0	0,0	11,1	3,2	0,0	0,0	
Итого имеют высшее образование	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	96,7	
Итого имеют педагогическое образование	83,3	76,5	77,8	74,0	79,2	72,2	83,9	85,2	76,6	

типология свидетельствует о том, что не имеющие высшее образование специалисты работают только в территориальных органах управления образованием в субъектах с низкой плотностью населения, в основном в Уральском федеральном округе (см. табл. 2; преимущественно в национальных регионах).

### *Б) Стаж работы*

Средний стаж педагогической работы специалистов территориальных органов управления образованием – 17 лет; средний стаж работы в должности, которую занимали на момент опроса (октябрь 2016 года) – 6 лет. Из данных в таблицах 3 и 4 видно, что наиболее интенсивная ротация кадров в органах управления образованием имеет место в Москве и Санкт-Петербурге, т.е. в мегаполисах.

Наибольший педагогический стаж (до 20 лет) у специалистов территориальных органов управления национальных республик Кавказа и Приволжья, в Нечерноземье и в целом в аграрных регионах, а также в Санкт-Петербурге. Наиболее устойчивы кадры, т.е. дольше всего работают в нынешней должности (стаж до 10 лет) в Уральском федеральном округе и в национальных республиках Кавказа (9 лет), а также на Урале и в Западной Сибири (8 лет).

*Таблица 3*

### **Общий стаж педагогической работы специалистов органов управления образованием в федеральных округах и мегаполисах, лет**

Федеральные округа и мегаполисы	Общий стаж педагогической работы	Стаж работы в нынешней должности
Москва	14	2
Санкт-Петербург	22	3
Центральный ФО	19	6
Северо-Западный ФО	15	6
Южный ФО	21	7
Северо-Кавказский ФО	19	7
Приволжский ФО	17	5
Уральский ФО	13	10
Сибирский ФО	15	6
Дальневосточный ФО	18	7

Таблица 4

**Общий стаж педагогической работы специалистов органов управления образованием в региональных типологических группах субъектов РФ, лет**

Типологические группы субъектов РФ	Общий стаж педагогической работы	Стаж работы в нынешней должности
Мегалополисы	18	2
Нечерноземье	20	6
Национальные автономии Севера	10	6
Аграрные регионы	18	6
Национальные республики Кавказа	20	9
Национальные республики Приволжья	20	4
Урал и Западная Сибирь	15	8
Восточная Сибирь и Дальний Восток	16	6
Субъекты с низкой плотностью населения	16	6

*В) Характер предшествующей работы*

Рассмотрим, по какой профессии (в какой должности) работали опрошенные специалисты территориальных органов управления образованием непосредственно перед приходом на нынешнюю работу. Для 31,8% это было продвижение по карьерной лестнице, т.е. они и до нынешней должности работали в системе управления образованием, занимая должность специалиста, руководителя, методиста. Из школы с должности руководителя или педагога в орган территориального управления образованием пришли 27,3%, из системы высшего образования, повышения квалификации и науки – 18,1%, из учреждений дошкольного образованием – 3,5%; не из системы образования – 19,3%. В целом из системы образования на работу в территориальные органы управления образованием пришли 78,3% нынешних специалистов. В более подробном распределении характер работы специалистов до прихода в органы территориального управления образованием следующий (см. перечень 1).

*Перечень 1*

**Характер работы специалистов до прихода в органы  
территориального управления образованием, %**

*Работали в системе образования:*

- 16,9 – Руководитель управления образованием, заместитель руководителя, заведующий отделом;
- 13,3 – Работник управления образованием (специалист, эксперт, консультант, инспектор);
- 0,8 – Старший воспитатель детского сада, воспитатель, методист дошкольного образовательного учреждения;
- 2,7 – Руководитель детского сада (руководитель детского дома, руководитель центра детского творчества);
- 10,6 – Педагог в школе, педагог-психолог, социальный педагог, методист в образовательном учреждении;
- 13,7 – Руководитель школы (директор, заместитель директора);
- 1,6 – Методист в управлении образованием;
- 7,5 – Преподаватель (вуза, колледжа), мастер производственного обучения, заведующий кафедрой, заведующий методическим кабинетом, методист в вузе;
- 3,5 – Руководитель (вуза, колледжа), заместитель, проректор, декан;
- 4,7 – Руководитель структурных подразделений института повышения квалификации, заместитель руководителя городского центра развития образованием, заведующий отделом института развития образования, специалист института развития образования, методист/специалист института повышения квалификации.

*Работали в науке:*

- 2,4 – Научный руководитель, работник, методист научного центра.

*Работали не в сфере образования:*

- 12,2 – Госслужба; специалист-эксперт управления молодёжной политики; ведущий специалист

Таблица 5

Должность (профессия), в которой работали специалисты территориальных органов управления образованием непосредственно перед приходом на нынешнюю работу, по федеральным округам и мегаполисам %

Должность (профессия)	Федеральные округа и мегаполисы									
	Москва	Санкт-Петербург	Центральный ФО	Северо-Западный ФО	Южный ФО	Северо-Кавказский ФО	Приуральский ФО	Уральский ФО	Сибирский ФО	Дальневосточный ФО
Руководитель управления образованием, заместитель руководителя, заведующий отделом	0,0	0,0	10,0	23,3	8,7	23,8	25,0	16,7	22,2	13,0
Работник управления образованием (специалист, эксперт, инспектор)	0,0	33,3	20,0	0,0	26,1	0,0	12,5	16,7	5,6	30,4
Старший воспитатель детского сада, воспитатель, методист в ДОУ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,6	0,0
Руководитель детского сада	0,0	33,3	2,0	6,7	0,0	0,0	5,0	0,0	2,8	0,0
Педагог в школе, педагог-психолог, социальный педагог, методист в школе	0,0	0,0	22,0	6,7	8,7	14,3	7,5	5,6	2,8	17,4



Продолжение таблицы 5

Должность (профессия)	Федеральные округа и мегаполисы									
	Москва	Санкт-Петербург	Центральный ФО	Северо-Западный ФО	Южный ФО	Северо-Кавказский ФО	Приуральский ФО	Сибирский ФО	Дальневосточный ФО	
Руководитель школы (директор, заместитель директора)	33,3	33,3	14,0	6,7	17,4	9,5	12,5	22,2	16,7	13,0
Методист в управлении образованием	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10,0	0,0	0,0	0,0
Преподаватель (вуза, колледжа)	33,3	0,0	0,0	16,7	4,3	9,5	10,0	16,7	2,8	8,7
Руководитель (вуза, колледжа), заместитель	33,3	0,0	0,0	3,3	8,7	0,0	2,5	5,6	8,3	0,0
Руководитель, специалист, методист (институт повышения квалификации, структурные подразделения института; институт развития образования)	0,0	0,0	8,0	0,0	8,7	4,8	5,0	0,0	8,3	0,0

Окончание таблицы 5

	Федеральные округа и мегаполисы									
	Мо-сква	Санкт-Петербург	Цен-тральный ФО	Севе-ро-За-падный ФО	Юж-ный ФО	Севе-ро-Кав-казский ФО	При-волж-ский ФО	Ураль-ский ФО	Си-бир-ский ФО	Даль-нево-сточ-ный ФО
Должность (профессия)										
Научный руководитель, работник, методист на-учного центра	0,0	0,0	2,0	0,0	4,3	4,8	0,0	0,0	2,8	8,7
Не из системы образова-ния	0,0	0,0	14,0	30,0	4,3	19,0	7,5	11,1	11,1	4,3
Экономист, финансист	0,0	0,0	0,0	6,7	8,7	0,0	0,0	0,0	2,8	0,0
Силловые органы	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,8	0,0
Юрист, социальный ра-ботник	0,0	0,0	6,0	0,0	0,0	14,3	2,5	5,6	5,6	4,3
<i>Итого работали в си-стеме образования</i>	<i>99,9</i>	<i>99,9</i>	<i>76,0</i>	<i>63,4</i>	<i>82,6</i>	<i>61,9</i>	<i>90,0</i>	<i>83,5</i>	<i>75,1</i>	<i>82,5</i>
<i>Итого заняли долж-ность в результате карьерного роста (вну-тренняя ротация)</i>	<i>0,0</i>	<i>33,3</i>	<i>30,0</i>	<i>23,3</i>	<i>34,8</i>	<i>23,8</i>	<i>37,5</i>	<i>33,4</i>	<i>27,8</i>	<i>43,4</i>

**Таблица 6**  
**Должность (профессия), в которой работали специалисты территориальных органов**  
**управления образованием непосредственно перед приходом на нынешнюю работу,**  
**по региональным типологическим группам субъектов РФ, %**

	Типологические группы субъектов РФ								
	Мегаполисы	Нечерноземье	Национальные автономии Севера	Аграрные регионы	Национальные республики Кавказа	Национальные республики Приволжья	Урал и Западная Сибирь	Восточная Сибирь и Дальний Восток	Субъекты с низкой плотностью населения
Должность (профессия)	0,0	16,0	22,2	14,9	12,5	27,8	22,6	22,2	11,5
Руководитель управления образованием, заместитель руководителя, заведующий отделом	16,7	14,0	0,0	21,3	4,2	5,6	12,9	14,8	23,1
Старший воспитатель детского сада, воспитатель, методист в ДОУ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,5	0,0	0,0
Руководитель детского сада	16,7	2,0	5,6	4,3	0,0	5,6	0,0	3,7	0,0
Педагог в школе, педагог-психолог, социальный педагог, методист в школе	0,0	16,0	11,1	10,6	16,7	5,6	6,5	11,1	7,7

Продолжение таблицы 6

Должность (профессия)	Типологические группы субъектов РФ								
	Мегаполисы	Нечерноземье	Национальные автономии Севера	Аграрные регионы	Национальные республики Кавказа	Национальные республики Приволжья	Урал и Западная Сибирь	Восточная Сибирь и Дальний Восток	Субъекты с низкой плотностью населения
Руководитель школы (директор, заместитель директора)	33,3	10,0	11,1	17,0	12,5	11,1	19,4	11,1	15,4
Методист в управлении образованием	0,0	0,0	0,0	4,3	0,0	11,1	0,0	0,0	0,0
Преподаватель (вуза, колледжа)	16,7	6,0	11,1	2,1	8,3	16,7	16,1	0,0	7,7
Руководитель (вуза, колледжа), заместитель	16,7	2,0	0,0	6,4	0,0	0,0	3,2	3,7	7,7
Руководитель, специалист, методист (институт повышения квалификации, структурные подразделения института; институт развития образования)	0,0	8,0	0,0	2,1	8,3	5,6	6,5	7,4	0,0
Научный руководитель, работник, методист научного центра	0,0	2,0	0,0	0,0	8,3	0,0	0,0	7,4	3,8

Окончание таблицы 6

Должность (профессия)	Типологические группы субъектов РФ								
	Мегаполисы	Нечерноземье	Национальные автономии Севера	Аграрные регионы	Национальные республики Кавказа	Национальные республики Приволжья	Урал и Западная Сибирь	Восточная Сибирь и Дальний Восток	Субъекты с низкой плотностью населения
Не из системы образования	0,0	14,0	33,3	10,6	16,7	11,1	3,2	11,1	11,5
Экономист, финансист	0,0	2,0	5,6	4,3	0,0	0,0	0,0	0,0	3,8
Силловые органы	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,8
Юрист, социальный работник	0,0	6,0	0,0	2,1	12,5	0,0	3,2	7,4	3,8
Итого работали в сфере образования	100,0	74,0	61,1	83,0	62,5	89,1	93,7	74,0	73,1
Итого заняли должность в результате карьерного роста (внутренняя ротация)	16,7	30,0	22,2	36,2	16,7	33,4	35,5	37,0	34,6

информационного управления; консультант отдела региональной политики; консультант коммерческого сектора, заместитель начальника отдела в областной администрации; главный специалист в управлении администрации по социальной и демографической политике; глава района; заместитель директора некоммерческой организации; начальник отдела администрации города; государственный регистратор; начальник отдела кадровой политики; советник в отделе кадров; специалист отдела кадров, менеджер по управлению персоналом; заместитель директора «Центр молодёжных инициатив», директор «Дворец молодёжи»; аналитик; директор центра «Интеллект», заместитель начальника Департамента защиты детства; заместитель директора музея);

2,0 – Экономист, финансист;

0,8 – Силловые органы (МВД, следователи, военные);

4,3 – Юрист, уполномоченный по правам ребёнка, социальный работник.

Из данных в таблицах 5 и 6 видно, что в мегаполисах 100%, а в остальных субъектах РФ – более двух третей специалистов органов территориального управления образованием до занятия нынешней должности работали в системе образования, а от четверти до трети, кроме Москвы, заняли свою должность в результате карьерного роста (особенно на Дальнем Востоке – 43,3%).

## 2. КАДРЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ

### *А) Демографический состав*

Состав специалистов муниципальных органов управления образованием правомерно назвать «феминистским» – 92,1% женщин и 7,9% мужчин. Это соотношение одинаково среди специалистов по всем направлениям работы, по федеральным округам и типологическим группам регионов (см. табл. 7–9). Выше среднего показателя доля мужчин только в Москве.

**Таблица 7**  
**Состав по полу специалистов муниципальных органов управления образованием, по направлениям работы, %**

Пол	Направление работы									
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций общего образования	Контроль методического обеспечения и качества обучения	Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация каникулярного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительного образования детей		
Мужской	5,7	9,3	7,7	8,4	8,0	7,9	14,2	8,0		
Женский	94,3	90,7	92,3	91,6	92,0	92,1	85,8	92,0		

**Таблица 8**  
**Состав по полу специалистов муниципальных органов управления образованием, по федеральным округам и мегаполисам, %**

Пол	Федеральные округа и мегаполисы									
	Москва	Санкт-Петербург	Центральный ФО	Северо-Западный ФО	Южный ФО	Северо-Кавказский ФО	Приволжский ФО	Уральский ФО	Сибирский ФО	Дальневосточный ФО
Мужской	20,0	2,5	5,9	6,4	10,6	11,3	8,0	3,4	6,5	4,2
Женский	80,0	97,5	94,1	93,6	89,4	88,7	92,0	96,6	93,5	95,8

**Таблица 9**  
**Состав по полу специалистов муниципальных органов управления образованием,**  
**по региональным типологическим группам субъектов РФ, %**

Пол	Типологические группы субъектов РФ								
	Мегало- лисы	Нечерно- ноземье	Национальные автономии Севера	Аграр- ные ре- гионы	Нацио- нальные республи- ки Кавказа	Нацио- нальные ресубли- ки Привол- жья	Урал и За- падная Сибирь	Вос- точная Сибирь и Даль- ний Восток	Субъ- екты с низкой плотно- стью на- селения
Мужской	15,5	4,7	7,7	8,2	12,6	10,4	4,5	6,8	5,8
Женский	84,5	95,3	92,3	91,8	87,4	89,6	95,5	93,2	94,2

**Таблица 10**  
**Состав по возрасту специалистов муниципальных органов управления образованием,**  
**по направлениям работ, %**

Возраст	Направление работы								
	Управление функциональ- ным и развитием организаций дошкольного образования	Управление функциональ- ным и развитием организаций общего обра- зования	Контроль методи- ческого обеспе- чения и ка- чества обуче- ния	Аттеста- ция и органи- зация по- вышения квали- фикации педаго- гов	Работа с труд- ными под- рост- ками и их семья- ми	Органи- зация кальку- лярного и летне- го отды- ха детей	Финансовые и хозяй- ственные вопросы развития подпред- метных школ	Организа- ция допол- нительного образова- ния детей	
До 30 лет	6,3	7,0	6,7	6,6	9,4	17,3	11,4	13,5	



Окончание таблицы 10

Возраст	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций общественного образования	Контроль методического обеспечения и качества обучения	Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация каникулярного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительного образования детей
От 31 до 40 лет	22,8	24,6	25,4	22,6	32,2	24,1	32,2	30,1
От 41 до 50 лет	41,9	39,1	38,3	38,3	39,2	37,2	37,0	34,3
От 51 до 60 лет	25,4	25,9	24,7	25,2	17,5	18,4	17,1	19,6
Старше 60 лет	3,6	3,4	4,9	7,3	1,7	3,0	2,3	2,5
Средний возраст, лет	44,8	44,4	44,6	45,4	42,0	41,6	41,7	41,8

**Таблица 11**  
**Состав по возрасту специалистов муниципальных органов управления образования,**  
**по федеральным округам и мегаполисам, %**

Возраст	Федеральные округа и мегаполисы									
	Москва	Санкт-Петербург	Центральный ФО	Северо-Западный ФО	Южный ФО	Северо-Кавказский ФО	Приволжский ФО	Уральский ФО	Сибирский ФО	Дальневосточный ФО
До 30 лет	3,5	7,5	8,6	18,2	19,4	8,1	7,4	8,2	8,9	3,2
От 31 до 40 лет	28,7	20,0	23,1	23,6	25,0	23,1	33,1	32,0	26,8	40,0
От 41 до 50 лет	45,2	35,0	41,0	36,4	32,2	37,5	34,9	43,5	38,2	36,8
От 51 до 60 лет	19,1	37,5	24,7	16,4	20,6	25,0	22,8	13,6	20,3	16,8
Старше 60 лет	3,5	0,0	2,6	5,4	2,8	6,3	1,8	2,7	5,8	3,2
<i>Средний возраст, лет</i>	<i>44,0</i>	<i>45,3</i>	<i>43,9</i>	<i>41,8</i>	<i>41,2</i>	<i>44,8</i>	<i>42,9</i>	<i>42,1</i>	<i>43,7</i>	<i>42,7</i>

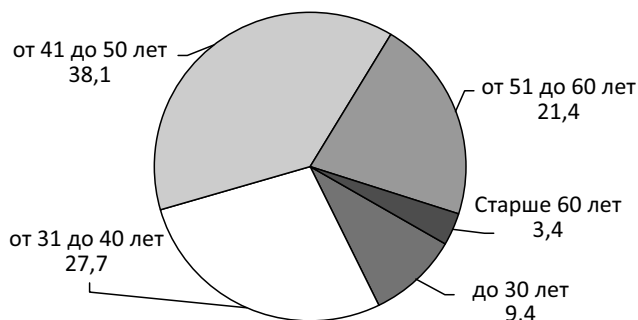
**Таблица 12**  
**Состав по возрасту специалистов муниципальных органов управления образованием,**  
**по региональным типологическим группам субъектов РФ, %**

Возраст	Типологические группы субъектов РФ									
	Мега-полисы	Нечерноземье	Национальные автономии Севера	Аграрные регионы	Национальные республики Кавказа	Национальные республики Приволжья	Урал и Западная Сибирь	Восточная Сибирь и Дальний Восток	Субъекты с низкой плотностью населения	
До 30 лет	4,5	10,7	18,5	11,5	9,1	10,4	9,4	6,2	4,2	
От 31 до 40 лет	26,5	22,1	27,7	26,6	21,0	34,4	33,5	30,9	30,0	
От 41 до 50 лет	42,6	38,1	40,0	39,4	33,6	29,9	36,1	40,1	44,2	
От 51 до 60 лет	23,9	25,4	12,3	19,9	30,1	24,0	17,3	17,9	17,5	
Старше 60 лет	2,5	3,7	1,5	2,6	6,2	1,3	3,7	4,9	4,1	
<i>Средний возраст, лет</i>	<i>44,4</i>	<i>43,9</i>	<i>40,1</i>	<i>42,6</i>	<i>45,4</i>	<i>42,1</i>	<i>42,3</i>	<i>43,4</i>	<i>43,8</i>	

Средний возраст специалистов муниципальных органов управления образованием – 43 года, в частности, доля специалистов в возрасте старше 30 лет составляет 90,6% (см. рис. 2).

Рисунок 2

**Возрастная структура специалистов муниципальных органов управления образованием, %**



По всем направлениям работы, федеральным округам и типологическим группам регионов средний возраст специалистов превышает 40 лет (см. табл. 10–12).

**Б) Характер образования и специальные знания**

Среди специалистов муниципальных органов управления образованием 81,9% имеют педагогическое образование, в том числе у 80,1% – высшее педагогическое и у 1,8% – среднее специальное педагогическое. Непедагогическое (включая второе) образование имеют 23,1% специалистов, в том числе 21,7% – высшее непедагогическое.

Профиль специализации по образованию среди имеющих высшее непедагогическое образование следующий (21,7% приняты за 100%):

- 48,8 – Экономика, управление
- 20,7 – Юриспруденция
- 13,6 – Технический профиль
- 10,5 – Гуманитарный профиль
- 1,8 – Социология
- 1,6 – Военный профиль
- 0,5 – Медицина
- 2,5 – Иное

**Таблица 13**  
**Уровень и профиль образования специалистов муниципальных органов управления образованием, в зависимости от направления своей работы, %**

	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управленческие функции и развитие организаций образования	Контроль методического обеспечения и качества обучения	Аггустация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация каникулярного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительного образования детей
Высшее педагогическое	90,6	86,4	85,7	86,5	83,2	84,2	34,6	88,5
Высшее непедагогическое	12,8	15,4	13,6	16,4	21,0	18,0	66,8	14,7
Среднее специальное педагогическое	2,6	0,7	2,0	0,7	2,1	1,1	1,9	1,9
Среднее специальное непедагогическое	0,3	0,9	1,2	0,4	1,3	0,8	4,7	0,9
<i>В том числе имеют не менее двух профессиональных образований</i>	6,3	3,4	2,5	4,0	7,6	4,1	8,0	6,0
<i>Итого имеют педагогическое образование</i>	93,2	87,1	87,7	87,2	85,3	85,3	36,5	90,4

**Таблица 14**  
**Уровень и профиль образования специалистов муниципальных органов управления образованием, по региональным федеральным округам и мегаполисам РФ, %**

Уровень и профиль образования	Федеральные округа и мегаполисы РФ									
	Москва	Санкт-Петербург	Центральный ФО	Северо-Западный ФО	Южный ФО	Северо-Кавказский ФО	Приуральяский ФО	Уральский ФО	Сибирский ФО	Дальневосточный ФО
Высшее педагогическое	74,8	85,0	84,9	76,4	69,4	89,4	76,0	84,4	80,5	84,2
Высшее непедагогическое	33,0	27,5	15,1	27,3	28,9	13,1	25,1	19,0	21,1	15,8
Среднее специальное педагогическое	0,9	0,0	0,3	6,4	2,2	1,9	1,8	2,0	2,4	1,1
Среднее специальное непедагогическое	0,9	0,0	1,2	1,8	1,7	0,6	2,4	1,4	1,2	0,0
<i>В том числе имеют не менее двух профессиональных образований</i>	<i>9,6</i>	<i>12,5</i>	<i>1,5</i>	<i>11,9</i>	<i>2,2</i>	<i>5,0</i>	<i>5,3</i>	<i>6,8</i>	<i>5,2</i>	<i>1,1</i>
<i>Итого имеют педагогическое образование</i>	<i>75,7</i>	<i>85,0</i>	<i>85,2</i>	<i>82,8</i>	<i>71,6</i>	<i>91,3</i>	<i>77,8</i>	<i>86,4</i>	<i>82,9</i>	<i>85,3</i>

**Таблица 15**  
**Уровень и профиль образования специалистов муниципальных органов управления образованием, по региональным типологическим группам субъектов РФ, %**

Уровень и профиль образования	Типологические группы субъектов РФ								Субъекты с низкой плотностью населения
	Мегаполисы	Нечерноземье	Национальные автономии Севера	Аграрные регионы	Национальные республики Кавказа	Национальные республики Приволжья	Урал и Западная Сибирь	Восточная Сибирь и Дальний Восток	
Высшее педагогическое	77,4	85,6	73,8	73,9	88,8	83,1	77,4	81,5	83,3
Высшее непедагогическое	31,6	16,4	24,6	27,1	11,2	17,5	22,9	20,4	20,0
Среднее специальное педагогическое	0,6	1,3	4,6	2,3	2,1	0,6	2,3	2,5	0,8
Среднее специальное непедагогическое	0,6	2,0	0,0	1,8	0,0	1,2	1,9	0,6	0,8
<i>В том числе имеют не менее двух профессиональных образований</i>	10,2	5,3	3,0	5,1	2,1	2,4	4,5	5,0	4,9
<i>Итого имеют педагогическое образование</i>	78,0	86,9	78,4	76,2	90,9	83,7	79,7	84,0	84,1

Профиль специализации по образованию среди имеющих среднее специальное непедagogическое образование следующий (0,9% приняты за 100%):

- 43,8 – Экономика, управление
- 18,8 – Технический профиль
- 6,3 – Юриспруденция
- 6,3 – Гуманитарный профиль
- 24,8 – Иное

Имеют преимущественно не педагогическое образование только специалисты (две трети) в области финансовых и хозяйственных вопросов развития подведомственных школ (см. табл. 13). Меньше среднего показателя доля специалистов, имеющих педагогическое образование, в Москве, Южном и Приволжском федеральных округах; в аграрных регионах, в национальных автономиях Севера, на Урале и в Западной Сибири (см. табл. 14 и 15).

Владение иностранным языком хотя бы в средней степени характерно для каждого второго специалиста муниципального органа управления образованием. Совсем не владеют иностранным языком среди данной категории – 12,2%. Основные иностранные языки, которыми владеют эти специалисты – английский и немецкий (см. табл. 16).

Приведенная в таблице 10 степень владения иностранным языком характерна для специалистов всех направлений работы (см. табл. 17 и 18).

Таблица 16

**Уровень владения иностранным языком специалистов муниципальных органов управления образованием, %**

Языки, которыми владеют	Свободно	На среднем уровне	Слабо
64,5 – Английский	8,1	56,8	35,1
26,6 – Немецкий	5,4	42,5	52,1
4,5 – Французский	10,1	39,2	50,7
0,5 – Испанский	37,5	50,0	12,5
0,5 – Китайский	11,1	22,2	66,7
3,9 – Другие языки ( <i>украинский, татарский, удмуртский, мордовский, чувашский, якутский, эвенский, турецкий, башкирский, корейский, польский, итальянский, хинди, латынь, арабский, монгольский, японский, казахский, литовский, сербский, ингушский, карачаевский, лакский язык, азербайджанский, аварский, чеченский, армянский</i> )			



**Таблица 17**  
**Доля специалистов муниципальных органов управления образованием, свободно владеющих иностранным языком (языками), по направлениям выполняемой работы, %\***

	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций общего образования	Контроль методического обеспечения и качества обучения	Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация канicularного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительного образования детей
Иностранные языки, которыми владеют свободно	5,6	8,4	7,8	8,0	10,8	7,2	6,0	6,0
Английский	5,6	8,4	7,8	8,0	10,8	7,2	6,0	6,0
Немецкий	5,5	6,1	6,9	7,2	6,1	4,5	1,8	6,4
Французский	6,3	27,3	4,3	9,1	12,5	20,0	0,0	21,4
Испанский	10,0	33,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	25,0
Китайский	0,0	25,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

\* Примечание. Проценты даны относительно владеющих (в любой степени) соответствующим иностранным языком.

**Таблица 18**  
**Доля специалистов муниципальных органов управления образованием, владеющих иностранным языком (языками) на среднем уровне, по направлениям выполняемой работы, %\***

	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций общего образования	Контроль методического обеспечения качества обучения	Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация каникулярного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительного образования детей
Английский	54,6	55,5	59,5	57,4	60,3	61,3	61,9	63,1
Немецкий	40,7	42,2	39,6	46,4	46,3	43,3	35,1	46,2
Французский	31,3	27,3	43,5	18,2	31,3	10,0	22,2	35,7
Испанский	0,0	66,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	50,0
Китайский	0,0	25,0	20,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0

\* Примечание. Проценты даны относительно владеющих (в любой степени) соответствующим иностранным языком.

**Таблица 19**  
**Доля имеющих дипломы бакалавров, магистров, специалистов среди работников муниципальных органов управления образованием, по направлениям выполняемой работы, %**

Диплом	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций общего образования	Контроль методического обеспечения качества обучения	Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация каньонного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительного образования детей
Бакалавра	4,6	2,3	3,0	1,8	4,5	6,0	5,2	4,2
Специалиста	90,6	92,1	90,1	91,6	90,9	91,4	90,5	90,4
Магистра	3,4	2,9	3,2	3,6	3,1	1,9	2,4	3,5
Имеют ученую степень	1,4	2,7	3,7	2,9	1,5	0,8	1,9	1,9

*Таблица 20*  
**Уровень владения компьютером специалистами муниципальных органов управления образованием, по направлениям выполняемой работы, %**

	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций общего образования	Контроль методического обеспечения и качества обучения	Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация каникулярного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительного образования детей
На каком уровне пользуются компьютером	4,3	5,4	4,9	5,5	6,3	4,5	6,2	2,6
Умеют программировать	82,9	80,2	78,3	81,4	80,4	85,0	83,9	85,3
На бытовом уровне	12,5	14,1	15,8	13,1	13,3	10,5	9,9	11,5
Не пользуются компьютером	0,3	0,3	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6

Диплом об окончании специалитета имеют 90,% специалистов муниципальных органов управления образованием, у 4% – диплом бакалавриата, у 3,4% – магистра; 2,1% также имеют ученую степень. Эти показатели характерны для специалистов по всем направлениям выполняемой работы (см. табл. 19), что естественно, учитывая средний возраст представителей. Поэтому большинство среди них заканчивали вузы в период, когда основной формой обучения были программы специалитета.

Что касается компьютерной грамотности представителей муниципальных органов управления образованием, не пользуются компьютером – 0,4% и 13,7% пользуются им на бытовом уровне. Работают с компьютерными программами 80,7% , умеют программировать – 5,2% . Эти показатели характерны для специалистов по всем направлениям работы (см. табл. 20). Особенно высока доля умеющих программировать среди специалистов в Москве – 20,9% .

## **ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА И СОЦИАЛЬНАЯ СРЕДА, КАК ПРЕДПОСЫЛКИ ОТБОРА КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ**

### **1. КАЧЕСТВА СПЕЦИАЛИСТА, ВАЖНЫЕ ДЛЯ УСПЕШНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ**

Основная часть (2/3) специалистов муниципальных органов управления образованием заняты непосредственно управлением и контролем (в %):

- 31,9 – Управление функционированием и развитием организаций общего образования;
- 23,1 – Контроль методического обеспечения и качества обучения;
- 20,0 – Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования;
- 17,8 – Организация дополнительного образования детей;
- 16,3 – Работа с трудными подростками и их семьями;
- 15,6 – Аттестация и организация повышения квалификации педагогов;
- 15,2 – Организация каникулярного и летнего отдыха детей;
- 12,0 – Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ.

Специалисты муниципальных органов управления образованием из 19 качеств, значимых для работающего в области управления образованием, выделили 5 групп, различающихся по степени важности. В первую группу входит одно качество, которое важным для специалиста по управлению считают более 70% опрошенных. Во 2-ю группу входят пять качеств, которые считают важным более 50% опрошенных, в 3-ю группу входят шесть качеств, которые считают важным более 40% опрошенных, в 4-ю группу входят шесть качеств, которые считают важным более 30% опрошенных, в 5-ю группу входит одно качество, которое считают важным более 10% опрошенных.

#### *Группа 1*

- 72,8 – Профессиональные знания в области педагогики

### *Группа 2*

- 59,9 – Способность четко планировать профессиональные действия;
- 59,9 – Чувство ответственности за результаты своей работы;
- 53,6 – Умение квалифицированно оперировать информацией по вопросам образования;
- 53,6 – Профессиональные знания в области психологии;
- 51,2 – Способность к логическому анализу проблем.

### *Группа 3*

- 48,7 – Способность самостоятельно принимать профессиональные решения;
- 46,3 – Способность взаимодействовать со специалистами других профессиональных направлений в образовании;
- 45,9 – Способность координировать работу совокупности образовательных организаций;
- 45,8 – Производственная коммуникабельность;
- 43,5 – Способность к инициативе;
- 41,1 – Способность оценивать риски принятия управленческих решений в области образования.

### *Группа 4*

- 39,8 – Способность адаптироваться к изменениям условий управленческого труда;
- 39,0 – Способность к творческому саморазвитию (обучению);
- 38,1 – Способность управлять педагогическим коллективом;
- 36,9 – Способность к генерации новых идей;
- 34,8 – Способность к критическому самоанализу;
- 30,7 – Способность к логическому синтезу проблем.

### *Группа 5*

- 18,1 – Ориентация на превышение показателей деятельности, достигнутых передовыми организациями.

Таким образом, наиболее важным для успешной работы в сфере управления образованием опрошенные специалисты считают наличие профильного образования – педагогического и это характерно для всех направлений работы (см. табл. 1).

Если по направлениям работы учитывать только те качества, на важность которых для эффективной работы

в управлении образованием указали не менее 50% опрошенных специалистов, то по набор этих качеств выстраиваются следующим образом:

- *для специалистов, управляющих функционированием и развитием организаций дошкольного образования:* профессиональные знания в области педагогики, профессиональные знания в области психологии, способность четко планировать профессиональные действия, чувство ответственности за результаты своей работы, умение квалифицированно оперировать информацией по вопросам образования, способность к логическому анализу проблем, способность взаимодействовать со специалистами других профессиональных направлений в образовании, способность координировать работу совокупности образовательных организаций, способность самостоятельно принимать профессиональные решения;
- *для специалистов, управляющих функционированием и развитием организаций общего образования:* профессиональные знания в области педагогики, способность четко планировать профессиональные действия, чувство ответственности за результаты своей работы, умение квалифицированно оперировать информацией по вопросам образования, способность к логическому анализу проблем, Способность самостоятельно принимать профессиональные решения, способность координировать работу совокупности образовательных организаций, производственная коммуникабельность;
- *для специалистов по контролю методического обеспечения и качества обучения:* профессиональные знания в области педагогики, способность четко планировать профессиональные действия, чувство ответственности за результаты своей работы, умение квалифицированно оперировать информацией по вопросам образования, способность к логическому анализу проблем, профессиональные знания в области психологии, способность самостоятельно принимать профессиональные решения, способность взаимодействовать со специалистами других профессиональных направлений в образовании;
- *для специалистов по аттестации и организации повышения квалификации педагогов:* профессиональные знания в области педагогики, способность четко



- планировать профессиональные действия, чувство ответственности за результаты своей работы, умение квалифицированно оперировать информацией по вопросам образования, способность к логическому анализу проблем, профессиональные знания в области психологии, способность координировать работу совокупности образовательных организаций, способность самостоятельно принимать профессиональные решения, способность взаимодействовать со специалистами других профессиональных направлений в образовании;
- *для специалистов по работе с трудными подростками и их семьями*: профессиональные знания в области педагогики, способность четко планировать профессиональные действия, чувство ответственности за результаты своей работы, способность взаимодействовать со специалистами других профессиональных направлений в образовании, профессиональные знания в области психологии;
  - *для специалистов по организации каникулярного и летнего отдыха детей*: профессиональные знания в области педагогики, способность четко планировать профессиональные действия, чувство ответственности за результаты своей работы, умение квалифицированно оперировать информацией по вопросам образования, способность к логическому анализу проблем, профессиональные знания в области психологии, способность координировать работу совокупности образовательных организаций;
  - *для специалистов по финансовым и хозяйственным вопросам развития подведомственных школ*: способность четко планировать профессиональные действия, чувство ответственности за результаты своей работы, профессиональные знания в области педагогики;
  - *для специалистов по организации дополнительного образования детей*: профессиональные знания в области педагогики, способность четко планировать профессиональные действия, чувство ответственности за результаты своей работы, умение квалифицированно оперировать информацией по вопросам образования, профессиональные знания в области психологии, способность самостоятельно принимать профессиональные решения.

**Таблица 1**  
**Качества, которые специалисты муниципальных органов управления образованием считают важными для успешного управления образованием, по направлениям выполняемой работы, %**

Качества	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций общего образования	Контроль методического обеспечения и качества обучения	Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация канicularного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительного образования детей
Профессиональные знания в области педагогики	76,1	71,3	78,8	75,9	69,2	71,8	54,0	75,6
Профессиональные знания в области психологии	63,8	48,9	51,1	53,6	52,4	51,5	35,1	53,5
Способность к логическому анализу проблем	54,1	57,1	54,3	54,4	46,5	54,1	46,0	48,4
Способность к логическому синтезу проблем	35,6	32,7	30,4	33,9	26,9	32,3	27,0	27,6
Способность к инициативе	47,6	45,9	42,5	43,1	39,9	44,7	36,0	43,6
Способность к генерации новых идей	41,3	38,4	38,5	35,8	32,5	39,1	28,0	42,3

Продолжение таблицы 1

Качества	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций общего образования	Контроль методического обеспечения и качества обучения	Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация канicularного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительных образований детей
Способность четко планировать профессиональные действия	63,0	64,8	65,2	66,8	61,5	63,9	58,3	62,8
Умение квалифицированно оперировать информацией по вопросам образования	55,8	60,5	57,5	58,4	48,3	54,5	48,3	58,0
Способность оценивать риски принятия управленческих решений в области образования	48,4	47,5	41,5	43,8	36,0	41,4	40,3	42,6
Способность самостоятельно принимать профессиональные решения	51,3	53,6	51,6	52,9	47,6	43,2	44,5	50,6
Способность к критическому самоанализу	35,0	37,3	37,5	36,9	35,3	36,5	24,2	36,5

Продолжение таблицы 1

Качества	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Контроль методического обеспечения и качества обучения	Аггустация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация каникулярного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительного образования детей
Способность управлять педагогическим коллективом	41,3	41,4	42,5	41,2	37,1	41,0	31,8	39,1
Способность координировать работу союзуности образовательных организаций	51,6	50,7	47,2	53,3	46,2	50,4	42,2	49,0
Чувство ответственности за результаты своей работы	61,5	61,1	65,2	63,1	61,2	59,4	58,3	60,3
Производственная коммуникативность	49,9	50,7	45,2	50,7	47,6	47,0	37,0	47,1
Способность взаимодействовать со специалистами других профессиональных направлений в образовании	53,0	49,5	50,9	51,5	52,8	49,2	44,5	49,7

Окончание таблицы 1

Качества	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций общего образования	Контроль методического обеспечения качества обучения и качества обучения	Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация канicularного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительных образовывания детей
Качества	44,7	41,6	40,5	38,3	40,6	45,9	27,0	43,3
Способность к творческому саморазвитию (обучению)	46,7	46,3	46,9	45,6	39,2	43,6	39,8	46,2
Способность адаптироваться к изменениям условий управленческого труда	23,4	18,9	17,5	20,1	18,9	18,4	16,1	16,0

## 2. ХАРАКТЕР И УСЛОВИЯ ТРУДА

### *А) Территориальная миграция и стаж работы*

В городе, в котором работают в настоящее время, всегда проживали 69,5% специалистов муниципальных органов управления образованием. Еще 20,2% ранее проживали в другом городе, но в этой же области, республике, крае; 8% ранее проживали в другой области, республике, крае; 2,3% ранее проживали в другой стране (*Украине, Казахстане, Киргизии, Белоруссии, Грузии, Германии*).

Общий стаж педагогической работы наиболее высок у специалистов в Санкт-Петербурге, Южном и Северо-Кавказском федеральных округах, особенно в национальных республиках Кавказа (18,6 лет). Стаж работы в нынешней должности колеблется по направлениям работы от 5,5 лет у специалистов по работе с трудными детьми и их семьями, по организации каникулярного и летнего отдыха и организации дополнительного образования детей, до 7,5 лет у специалистов по аттестации и организации повышения квалификации педагогов. По федеральным округам стаж работы в нынешней должности варьируется от 5 лет в Москве, Уральском и Дальневосточном федеральных округах, до 7 лет – в Северо-Кавказском и Центральном федеральных округах, в Нечерноземье, национальных республиках Приволжья и национальных республиках Кавказа (см. табл. 2–4).

### *Б) Род занятий до прихода в муниципальный орган управления образованием*

До прихода на работу в муниципальный орган управления образованием работали в системе образования – 83%, не в системе образования – 17%.

*Работали в системе образования:*

- 27,0 – Педагог школы, педагог-психолог, социальный педагог, секретарь в школе;
- 19,8 – Руководитель школы (директор, зам. директора)
- 12,9 – Работник управления образованием (специалист, методист);

- 5,9 – Методист;
- 5,3 – Воспитатель детского сада, методист в дошкольном учреждении, специалист отдела культуры;
- 4,4 – Руководитель в управлении образованием, заместитель руководителя, начальник отдела, заместитель начальника отдела, начальник по финансово-экономической деятельности, начальник плано-экономического отдела в управлении образованием;
- 4,2 – Руководитель детсада (директор, зам. директора), руководитель дома творчества;
- 2,6 – Преподаватель вуза, колледжа;
- 0,3 – Заведующий кафедрой вуза;
- 0,3 – Работники вуза, колледжа;
- 0,3 – Руководитель вуза, колледжа, учреждения дополнительного образования; проректор.

*Работали не в системе образования:*

- 6,1 – Секретарь, администратор, товаровед, менеджер, зав. кадрами; предприниматель, библиотекарь, заведующая библиотекой, специалист страховой компании, инженер, инженер-программист, техник, завхоз в строительной компании, начальник отделения связи, слесарь-сборщик, начальник отдела администрации, специалист в отделе администрации города, района, заместитель главы района, контролёр абонентского отдела водоканала, руководитель автошколы, директор отдела поддержки малого предпринимательства, помощник в коммерческой структуре);
- 5,7 – Экономист, финансист;
- 2,5 – Юрист, уполномоченный по правам ребёнка, социальный работник, специалист отдела опеки и попечительства;
- 1,4 – Работник силовых структур (работник МВД, следователь, военный);
- 1,0 – Научный работник;
- 0,3 – Медицинский работник.

Таблица 2

**Общий трудовой стаж, общий стаж педагогической работы  
и стаж работы в нынешней должности специалистов  
муниципальных органов управления образованием,  
по направлениям работы, лет**

Направление работы	Общий трудовой стаж	Общий стаж педагогической работы	Стаж работы в нынешней должности
Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	23,8	16,7	6,4
Управление функционированием и развитием организаций общего образования	23,5	16,9	6,3
Контроль методического обеспечения и качества обучения	23,7	17,7	7,1
Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	24,4	18,2	7,4
Работа с трудными подростками и их семьями	20,6	14,6	5,3
Организация каникулярного и летнего отдыха детей	20,6	15,3	5,6
Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	20,6	13,6	6,4
Организация дополнительного образования детей	20,5	15,3	5,7

Таблица 3

**Общий трудовой стаж, общий стаж педагогической работы  
и стаж работы в нынешней должности специалистов  
муниципальных органов управления образованием, по федеральным округам и мегаполисам, лет**

Федеральные округа и мегаполисы	Общий трудовой стаж	Общий стаж педагогической работы	Стаж работы в нынешней должности
Москва	19,8	11,9	5,1
Санкт-Петербург	24,6	17,5	5,8
Центральный ФО	22,7	15,3	6,7



Окончание таблицы 3

Федеральные округа и мегаполисы	Общий трудовой стаж	Общий стаж педагогической работы	Стаж работы в нынешней должности
Северо-Западный ФО	21,0	14,1	6,2
Южный ФО	20,4	17,1	6,1
Северо-Кавказский ФО	23,9	17,4	6,8
Приволжский ФО	22,1	16,2	6,4
Уральский ФО	20,2	14,9	5,3
Сибирский ФО	22,7	16,6	6,4
Дальневосточный ФО	20,0	14,2	5,3

Таблица 4

**Общий трудовой стаж, общий стаж педагогической работы и стаж работы в нынешней должности специалистов муниципальных органов управления образованием, по региональным типологическим группам субъектов РФ, лет**

Типологические группы субъектов РФ	Общий трудовой стаж	Общий стаж педагогической работы	Стаж работы в нынешней должности
Мегаполисы	21,1	13,5	5,2
Нечерноземье	22,5	14,8	6,7
Национальные автономии Севера	19,7	12,6	5,4
Аграрные регионы	21,9	16,5	6,3
Национальные республики Кавказа	24,3	18,6	6,5
Национальные республики Приволжья	21,5	16,6	6,6
Урал и Западная Сибирь	20,5	15,1	5,7
Восточная Сибирь и Дальний Восток	22,5	16,9	6,4
Субъекты с низкой плотностью населения	21,6	14,5	6,0

Среди специалистов муниципальных органов управления образованием дополнительно, кроме своей основной работы, заняты 12%. Характер из занятости следующий (в %):

- 8,3 – Учитель в школе;
- 0,9 – Преподаватель в вузе;
- 0,5 – Преподаватель в институте (центре) повышения квалификации;
- 0,2 – Преподаватель в средней профессиональной организации по программе подготовки квалифицированных рабочих;
- 0,2 – Преподаватель в средней профессиональной организации по программе подготовки специалистов
- 0,1 – Работа в исследовательской организации;
- 1,8 – Иные, не образовательные и не исследовательские виды занятости.

### *В) Формы устройства на работу*

Формы устройства нынешних специалистов на работу в муниципальные органы управления образованием различны, единой системы нет, но есть доминирующие формы, их четыре. Именно по ним на трудоустроились 84,2% опрошенных: по рекомендации представителя (руководящего работника, специалиста) организации управления образованием, в котором в настоящее время работают; по конкурсу, объявленному органом управления образованием; по рекомендации местного органа исполнительной власти и по рекомендации территориального органа управления образованием. Все остальные формы трудоустройства встречаются относительно редко (см. перечень 1).

#### *Перечень 1*

**Формы устройства нынешних специалистов на работу в муниципальные органы управления образованием, %**

- 31,3 – По рекомендации представителя (руководящего работника, специалиста) организации управления образованием, в которой в настоящее время работает;

- 21,9 – По конкурсу, объявленному органом управления образованием;
- 15,9 – По рекомендации местного органа исполнительной власти;
- 15,1 – По рекомендации территориального органа управления образованием;
- 5,6 – Устроились случайно;
- 4,0 – По предложению местной организации по трудоустройству;
- 3,6 – По рекомендации знакомых, которые не работают в системе управления;
- 3,1 – По рекомендации представителя территориального органа управления, но не из сферы образования
- 2,5 – По объявлению в прессе, ином СМИ;
- 1,9 – По рекомендации родственников, которые не работают в системе управления;
- 2,4 – Трудоустроились иначе (*переводом, по рекомендации предыдущего работодателя, по рекомендации директора школы, в связи с реорганизацией прежнего учреждения, по распределению вуза, в связи с переездом из города в село, после прохождения практики, были в резерве*).

Данные формы трудоустройства характерны для приема на работу специалистов по всем направлениям деятельности муниципальных органов управления образованием (см. табл. 5).

**Таблица 5**  
**Способы трудоустройства респондентов в муниципальный орган управления образованием, в зависимости от направления работы, %**

	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций общего образования	Контроль методического обеспечения качества обучения	Агитация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация каникульного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительного образования детей
Способы устройства на работу в управления образованием	17,9	20,7	21,2	22,3	15,4	18,4	18,0	17,3
По рекомендации местного органа исполнительной власти	16,5	18,6	19,5	19,3	15,0	16,5	11,8	14,1
По рекомендации территориального органа управления образованием	3,7	2,7	1,7	2,2	2,8	1,5	4,3	3,2

Продолжение таблицы 5

	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций общего образования	Контроль методического обеспечения и качества обучения	Агитация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация坎юлярного и легального отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительного образования детей
Способы устройства на работу в управления образования	29,6	32,1	31,4	28,1	29,7	27,8	25,1	36,5
По рекомендации преподавателя (руководящего работника, специалиста) организации управления образованием, в которой в настоящее время работаете	2,3	1,8	0,7	1,5	1,0	1,5	3,3	1,3
По рекомендации знакомых, которые не работают в системе управления	2,0	2,0	2,7	2,9	3,1	1,5	6,6	1,6
По конкурсу, объявленному органом управления образованием	23,4	21,4	20,5	21,2	25,9	24,1	23,2	22,8

Окончание таблицы 5

	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций	Управление функционированием и развитием организаций	Контроль методического обеспечения качества обучения	Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация канicularного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительного образования детей
Способы устройства на работу в управление образованием	2,6	3,2	3,7	2,9	2,8	5,6	2,4	3,2
По предложению местной организации по трудоустройству	3,1	1,6	3,2	2,9	1,0	2,6	1,9	2,9
По объявлению в прессе, ином СМИ	4,0	2,0	3,5	1,8	2,4	1,1	1,4	1,6
Иначе	2,6	3,6	3,2	5,1	7,3	6,8	11,4	6,1
Устроились случайно								
В сумме по 4-м формам приема на работу: рекомендация представителя организации управления образованием, в котором работают, по конкурсу, по рекомендации местного органа исполнительной власти, по рекомендации территориального органа управления образованием	87,4	92,8	92,6	90,9	86	86,8	78,1	90,7

## РОТАЦИЯ КАДРОВ И ОЖИДАНИЯ В ОТНОШЕНИИ СТИЛЯ РАБОТЫ

### *А) Оценка специалистами территориальных органов управления образованием кадровой политики на муниципальном уровне*

Согласно экспертным оценкам, высказанным специалистами территориальных органов управления образованием, перспективные планы ротации кадров имеются в 40% муниципальных органов управления образованием. Планы ротации имеются более чем в 80% органов управления образованием в мегаполисах, в 60% муниципальных управлений в Уральском, 51% – в Центральном, 40% – в Южном федеральном округах. В остальных федеральных округах этот показатель ниже 40%, а в Дальневосточном округе – ниже 30% (см. табл. 1 и 2).

*Таблица 1*

**Доля муниципальных органов управления образованием, у которых имеется план ротации персонала, а также экспертная оценка результативности по пятибалльной шкале планов кадровой ротации в различных федеральных округах и мегаполисах, средний показатель**

Федеральные округа и мегаполисы	Доля муниципальных органов управления образованием, у которых имеется план ротации персонала, %	Экспертная оценка результативности плана ротации по пятибалльной шкале
Москва	87	3
Санкт-Петербург	87	4
Центральный ФО	51	4
Северо-Западный ФО	31	3
Южный ФО	40	3
Северо-Кавказский ФО	37	3
Приволжский ФО	33	3
Уральский ФО	60	3,5
Сибирский ФО	34	3,5
Дальневосточный ФО	27	3

Таблица 2

**Доля муниципальных органов управления образованием,  
у которых имеется план ротации персонала  
(мнению экспертов территориальных органов управления  
образованием в типологических группах субъектов РФ),  
средний показатель**

Типологические группы субъектов	Доля муниципальных органов управления образованием, у которых имеется план ротации персонала, %	Экспертная оценка результативности плана ротации по пятибалльной шкале планов ротации
Мегаполисы	87	3,5
Нечерноземье	47	3,5
Национальные автономии Севера	36	2,5
Аграрные регионы	37	3
Национальные республики Кавказа	44	3
Национальные республики Приволжья	35	3,5
Урал и Западная Сибирь	40	3
Восточная Сибирь и Дальний Восток	28	3
Субъекты с низкой плотностью населения	40	3,5

Что касается оценки эффективности реализации планов ротации, которую эксперты дали по пятибалльной шкале, то в целом по муниципальным органам управления образованием по России она составляет – 3,2 балла, то есть средняя. Эта оценка достигает 4-х баллов только в Санкт-Петербурге и Центральном федеральном округе, а в национальных автономиях Севера составляет всего 2,5 балла, т.е. там оценка неудовлетворительна.

Плановая ротация кадров регулярно осуществляется в 48,6% муниципальных органов управления образованием, в 51,4% плановой ротации нет, кадры меняются естественным порядком.

Там, где имеется плановая ротация кадров, её периодичность, по мнению экспертов, невелика. Она происхо-



дит в муниципальных органов управлением в среднем раз в 5 лет в 28,6%, раз в 3 года – в 5,1%, в связи с изменениями в управлении муниципалитета – в 3,2%. В 14,9% муниципальных органов управления образованием кадровая ротация по срокам не детерминирована, хотя сама плановая ротации кадров существует.

По фиксированному периоду – в среднем раз в 5 лет – плановая ротация кадров происходит во всех органах управления образованием мегаполисов (см. табл. 3 и 4). Очень мала доля муниципальных органов управления образованием, в которых осуществляется плановая ротация кадров, в субъектах Северо-Кавказского – 19,1% (национальные республики Кавказа), и Сибирского федеральных округов – 33,4% (Восточная Сибирь и Дальний Восток, национальные автономии Севера).

При ротации в муниципальных органах управления образованием основной состав персонала обновляется в среднем на 25%.

Самая маленькая доля обновляемости состава штатных специалистов муниципальных органов управления образованием при ротации в Южном, Северо-Западном и Дальневосточном федеральных округах – менее 20%, а в Южном округе – 2% (см. рис. 1); а также в национальных автономиях Севера (см. рис. 2).

Результаты опроса специалистов муниципальных органов управления образованием свидетельствуют о том, что с момента прихода в организацию кадровая ротация не затронула 66,5% специалистов и 0,6% – коснулась реорганизация учреждения, переименование должности, изменение функциональных обязанностей. Ротация затронула 32,9% специалистов, в том числе рост по должности – 90,7% из их состава (в среднем 1–2 раза), понижение по должности – 6,4% (в среднем 1–2 раза), горизонтальное передвижение (в аналогичную должность) – 2,9% (в среднем 2 раза). Ротация кадров проходила по аналогичной схеме и в аналогичном соотношении по всем направлениям работы (см. табл. 5). Ротация имела аналогичный изложенному характер по всем направлениям работы специалистов, т.е. сопровождалась в основном продвижением по должности (см. табл. 6).

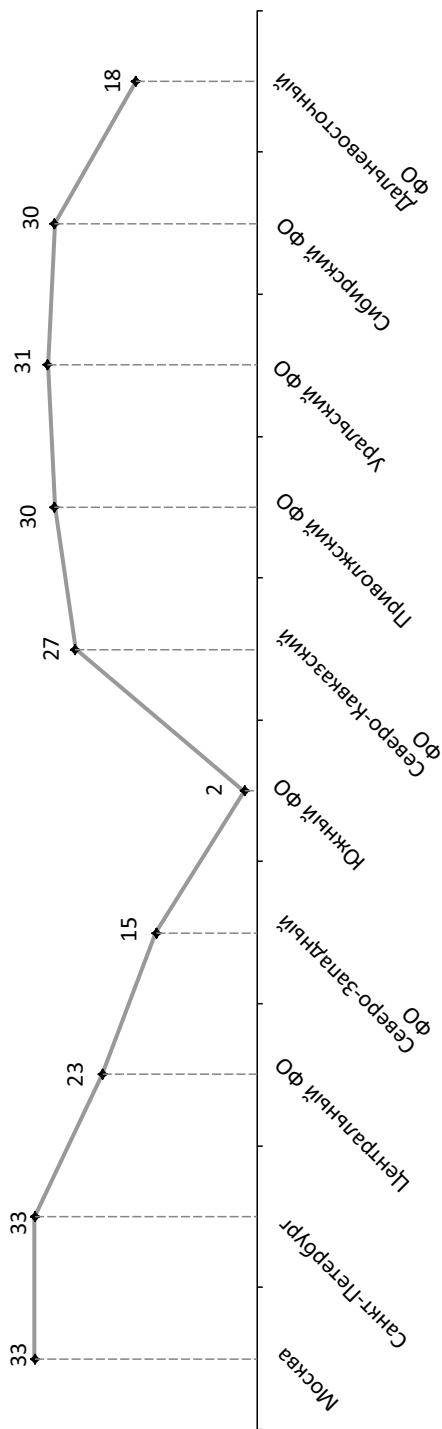
**Таблица 3**  
**Оценка экспертами частоты, с которой в муниципальных органах управления образованием происходит плановая ротация кадров, по федеральным округам и мегаполисам, %**

Частота, с которой в муниципальных органах управления образованием происходит плановая ротация кадров	Федеральные округа и мегаполисы									
	Москва	Санкт-Петербург	Центральный ФО	Северо-Западный ФО	Южный ФО	Северо-Кавказский ФО	Приволжский ФО	Уральский ФО	Сибирский ФО	Дальневосточный ФО
Плановой ротации нет, кадры меняются естественным порядком	0,0	0,0	49,0	46,7	58,3	81,0	47,6	22,2	66,7	48,1
Плановая ротация кадров происходит в среднем раз в 5 лет	100,0	100,0	35,3	36,7	29,2	0,0	21,4	50,0	22,2	18,5
Плановая ротация кадров происходит раз в 3 года	0,0	0,0	3,9	3,3	4,2	14,3	2,4	16,7	5,6	0,0
Другое мнение	0,0	0,0	2,0	3,3	4,2	0,0	2,4	5,6	0,0	3,7
Не в курсе	0,0	0,0	9,8	10,0	4,2	4,8	26,2	5,6	5,6	29,6
<i>Итого: доля федеральных округов и мегаполисов, в которых происходит плановая ротация кадров</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>51,0</i>	<i>53,3</i>	<i>41,8</i>	<i>19,1</i>	<i>52,4</i>	<i>77,9</i>	<i>33,4</i>	<i>51,8</i>

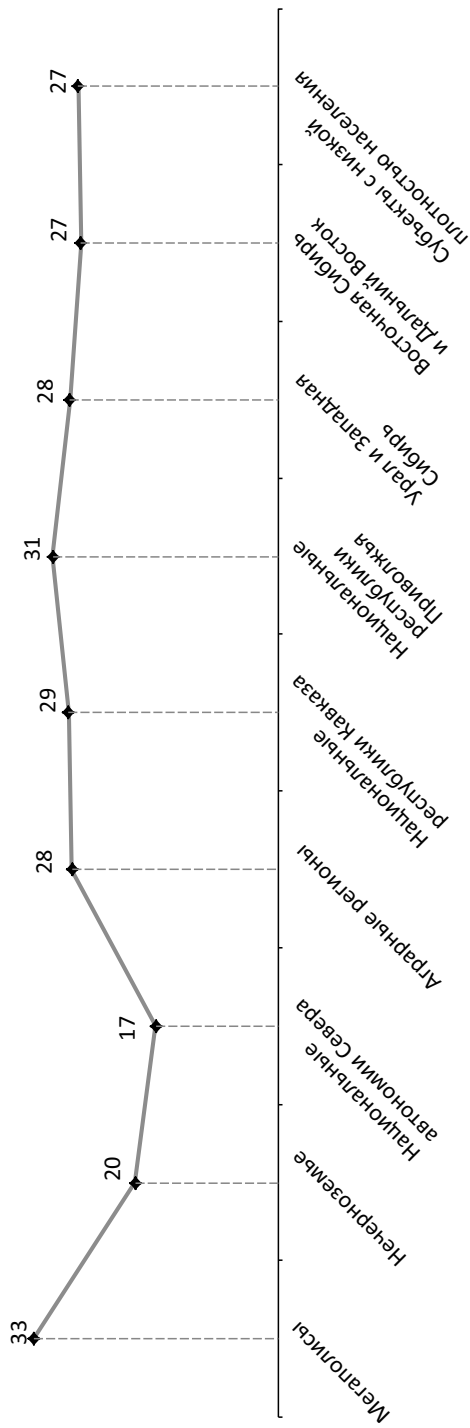
**Таблица 4**  
**Оценка экспертами частоты, с которой в муниципальных органах управления образованием происходит плановая ротация кадров, по региональным типологическим группам субъектов РФ, %**

	Типологические группы субъектов РФ								
	Мегаполисы	Нечерноземье	Национальные автономии Севера	Аграрные регионы	Национальные республики Кавказа	Национальные республики Приволжья	Урал и Западная Сибирь	Восточная Сибирь и Дальний Восток	Субъекты с низкой плотностью населения
Частота плановой ротации кадров	0,0	51,0	61,1	48,0	66,7	44,4	58,1	70,4	30,0
Плановой ротации нет, кадры меняются естественным порядком	100,0	35,3	16,7	30,0	12,5	27,8	22,6	7,4	46,7
Плановая ротация кадров происходит в среднем раз в 5 лет	0,0	3,9	5,6	2,0	12,5	5,6	9,7	0,0	6,7
Плановая ротация кадров происходит раз в 3 года	0,0	9,8	16,6	20,0	8,3	22,2	9,6	22,2	16,6
В плане не содержится однозначных сроков ротации кадров	100,0	49,0	38,9	52,0	33,3	55,6	41,9	29,6	70,0

**Рисунок 1**  
**Экспертная оценка доли обновляемого состава основного персонала муниципальных органов управления образованием при ротации, по федеральным округам и мегаполисам, %**



**Рисунок 2**  
**Экспертная оценка доли обновляемого состава основного персонала муниципальных органов управления образованием при ротации, по региональным типологическим группам субъектов РФ, %**



**Таблица 5**  
**Наличие ротации (смены должности) у представителей муниципальных органов управления образованием за период работы в нынешнем органе управления образованием, % по направлениям работы, %**

	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций общего образования	Контроль методического обеспечения качества обучения	Агглютация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация каньонного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительных образовательных мероприятий детей
Наличие ротации	38,2	35,5	36,3	37,6	30,1	33,5	37,4	31,7
Ротация происходила	61,0	64,1	63,0	61,7	69,6	66,2	61,6	67,3
Ротации не было, с момента прихода в организацию все время работают в нынешней должности	0,8	0,4	0,7	0,7	0,3	0,3	1,0	1,0

**Таблица 6**  
**Доля специалистов муниципальных органов управления образованием, у которых за период работы в нынешнем органе управления образованием был рост или снижение по должности, по направлениям работы, %**

	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Контроль методического обеспечения качества обучения	Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация канicularного летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития дошкольных учреждений	Организация дополнительного образования детей
Смена должности (должностей) привела к:								
Росту по должности	88,5	89,5	89,0	92,1	88,0	89,5	97,2	87,8
Снижению по должности	8,2	5,8	6,9	6,0	7,2	6,9	1,4	10,2
К аналогичной должности	3,3	4,7	4,1	1,9	4,8	3,6	1,4	2,0

### *Б) Требования в отношении стиля работы специалистов*

Эксперты территориального уровня, координирующие политику муниципальных органов управления образованием по кадровым вопросам, придерживаются мнения, что для работы в муниципалитете пригодны специалисты двух типов психологического склада: энергичный и умеренный, но абсолютно не годится специалист неторопливого склада, кроме, как в редких случаях, в основном для выполнения финансовой работы. Если рассматривать эти две психологические группы по видам работ, можно выделить некоторые предпочтения. В частности, специалисты энергичного типа лучше подходят для следующих направлений деятельности: организация каникулярного и летнего отдыха детей, управление функционированием и развитием организаций общего образованием, организация дополнительного образованием детей, работа с трудными подростками и их семьями. Для таких видов работ, как: управление функционированием и развитием организаций дошкольного образованием, контроль методического обеспечения и качества обучения, аттестация и организация повышения квалификации педагогов и финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ в одинаковой степени подходят специалисты и энергичного, и умеренного психологического склада (см. табл. 7).

Кандидаты на замещение вакантной должности по направлениям работы в муниципальном органе управления образованием, по мнению экспертов, должны обязательно придерживаться следующих установок в практике организационной работы:

- по направлению «Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования»: а) принимать организационные решения только на основании предварительного индивидуального анализа проблемы; б) принимать организационные решения только после одобрения непосредственного руководства; в) в ряде случаев принимать организационные решения только после обсуждения с коллегами;



Таблица 7

**Мнение экспертов территориального уровня о том, навыками какого стиля работы должен обладать кандидат на должность при подборе кадров для муниципальных органов управления образованием, по направлениям работы, %**

Направления работы	Психологический тип специалиста		
	Энергичный	Умеренный	Неторопливый
Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	49,4	46,3	4,3
Управление функционированием и развитием организаций общего образования	58,8	38,4	2,8
Контроль методического обеспечения и качества обучения	47,8	46,3	5,9
Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	49,0	44,7	6,3
Работа с трудными подростками и их семьями	50,2	40,8	9,0
Организация каникулярного и летнего отдыха детей	63,1	34,5	2,4
Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	44,7	42,4	12,9
Организация дополнительного образования детей	64,3	32,5	3,2

- по направлению «Управление функционированием и развитием организаций общего образования»: а) принимать организационные решения только на основании предварительного индивидуального анализа проблемы; б) принимать организационные решения только после одобрения непосредственного руководства; в) в ряде случаев принимать организационные решения только после обсуждения с коллегами;
- по направлению «Контроль методического обеспечения и качества обучения»: а) принимать организационные решения только на основании предварительного индивидуального анализа проблемы; б) принимать организационные решения только после одобрения непосредственного руководства и в) после обсуждения с коллегами;

- по направлению «Аттестация и организация повышения квалификации педагогов»: а) принимать организационные решения только после обсуждения с коллегами; б) принимать организационные решения только на основании предварительного индивидуального анализа проблемы; в) принимать организационные решения только после одобрения непосредственного руководства;
- по направлению «Работа с трудными подростками и их семьями»: а) принимать организационные решения только на основании предварительного индивидуального анализа проблемы, б) принимать организационные решения только после обсуждения с коллегами;
- по направлению «Организация каникулярного и летнего отдыха детей»: а) принимать организационные решения только на основании предварительного индивидуального анализа проблемы; б) принимать организационные решения только после одобрения непосредственного руководства; в) в ряде случаев принимать организационные решения только после обсуждения с коллегами;
- по направлению «Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ»: а) принимать организационные решения только после одобрения непосредственного руководства, б) в случае целесообразности принимать организационные решения только на основании предварительного индивидуального анализа проблемы;
- по направлению «Организация дополнительного образования детей»: а) принимать организационные решения только на основании предварительного индивидуального анализа проблемы; б) принимать организационные решения только после обсуждения с коллегами, в) в случае необходимости принимать организационные решения только после одобрения непосредственного руководства.

Для экспертов территориального уровня свойственна научно обоснованная логистика принятия решения в государственном учреждении. Они считают, что при принятии производственных решений работниками муниципальных

органов управления образованием основной принцип, которого они должны придерживаться – это индивидуальный предварительный анализ проблемы с целью повышения компетентности своих суждений и предложений, опора на «фильтр» коллективного мнения в целях апробации возможных вариантов решений, соблюдение административной субординации при окончательном принятии решения (см. табл. 8).

Таблица 8

**Мнение экспертов о том, каких установок в своих организационных навыках должны обязательно придерживаться кандидаты на замещение вакантной должности в муниципальном органе управления образованием, %**

Направления работы	Принимать организационные решения оперативно, с непоколебимой уверенностью в правильности принятого решения	Принимать организационные решения только на основании предварительного индивидуального анализа проблемы	Принимать организационные решения только после обсуждения с коллегами	Принимать организационные решения только после одобрения непосредственного руководства
Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	8,2	40,8	20,0	31,0
Управление функционированием и развитием организаций общего образования	7,1	34,5	25,9	32,5
Контроль методического обеспечения и качества обучения	11,8	31,0	28,2	29,0
Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	10,2	29,8	28,6	31,4

Окончание таблицы 8

Направления работы	Принимать организационные решения оперативно, с непоколебимой уверенностью в правильности принятого решения	Принимать организационные решения только на основании предварительного индивидуального анализа проблемы	Принимать организационные решения только после обсуждения с коллегами	Принимать организационные решения только после одобрения непосредственного руководства
Работа с трудными подростками и их семьями	10,6	43,5	26,3	19,6
Организация каникулярного и летнего отдыха детей	14,5	33,3	20,0	32,2
Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	3,9	25,1	9,4	61,6
Организация дополнительного образования детей	13,7	33,3	29,0	23,9

Степень ответственности сотрудников муниципальных органов управления образованием за принимаемые ими решения, по мнению экспертов территориального уровня, должна быть частично индивидуальная (персональная), частично ответственность руководителя подразделения. Индивидуальная ответственность заключается в степени предварительной проработанности вопроса, на руководителя возлагается ответственность за принятия окончательного решения по одобрению исполнения. Некоторое исключение составляют принятие решений по финансовым и хозяйственным вопросам развития подведомственных школ, когда во многих случаях ответственность полностью лежит на руководителе подразделения, а также в отдельных случаях при работе с трудными подростками и их семьями и организации каникулярного и летнего отдыха детей, когда ответственность полностью индивидуальна (см. табл. 9).

Таблица 9

**Мнение экспертов территориального уровня о том, какой должна быть степень ответственности сотрудников муниципальных органов управления образованием за принимаемые ими решения, %**

Направления работы	Полностью индивидуальная ответственность	Частично индивидуальная ответственность, частично ответственность руководителя подразделения	Полностью ответственность руководителя подразделения
Управление функциями и развитием организаций дошкольного образования	9,0	75,3	15,7
Управление функционированием и развитием организаций общего образования	8,2	74,5	17,3
Контроль методического обеспечения и качества обучения	18,8	62,0	19,2
Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	17,3	56,9	25,8
Работа с трудными подростками и их семьями	24,7	65,1	10,2
Организация каникулярного и летнего отдыха детей	21,6	62,4	16,0
Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	9,4	43,1	47,5
Организация дополнительного образования детей	15,7	69,8	14,5

**Таблица 10**  
**Доля специалистов муниципальных органов управления образования, предпочитающих энергичный, умеренный или неторопливый стиль работы, по направлениям своей деятельности, %**

Стиль работы	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций общего образования	Контроль методического обеспечения качества обучения	Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация каньон-куларного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительного образования детей
Энергичный	48,4	50,0	49,1	46,7	52,1	51,9	48,3	51,6
Умеренный	49,9	48,9	48,6	51,5	46,2	46,2	50,2	48,1
Неторопливый	1,4	0,5	2,0	1,5	1,4	1,9	1,4	0,3
Вариативный, в зависимости от решаемой задачи	0,3	0,6	0,3	0,3	0,3	0,0	0,1	0,0

**Таблица 11**  
**Способы принятия производственных решений специалистами муниципальных органов управления образованием, по направлению работы, %**

	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций общего образования	Контроль методического обеспечения и качества обучения	Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация каникулярного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительного образования детей
Способы принятия производственных решений	15,1	12,5	14,3	16,8	12,9	12,4	16,6	11,5
Оперативно, без сомнения в правильности принятого решения	61,3	57,7	63,0	54,4	58,0	54,9	52,1	57,7
На основании предварительного индивидуального анализа проблемы	17,7	17,9	17,3	21,2	17,1	18,4	10,0	16,0
Только после обсуждения с коллегами	29,1	31,4	27,4	31,8	32,2	37,6	35,1	33,0
Только после одобрения непосредственного руководства	0,9	0,7	0,7	1,8	1,0	1,1	0,0	1,3
В зависимости от решаемой задачи								

**Таблица 12**  
**Стиль принятия производственных решений специалистами муниципальных органов**  
**управления образования, по направлениям работы, %**

	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Контроль методического обеспечения качества обучения	Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация канicular-летнего и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительного образования детей
Как поступают при принятии решений	66,1	68,0	69,4	73,0	64,0	65,4	73,0	69,2
Всегда оценивают степень риска по возможным результатам принятого решения	27,6	23,8	25,9	21,9	28,7	29,3	19,9	26,3
Степень риска не оценивают, но продумывают вероятный результат решения	5,1	7,1	4,2	5,1	6,3	4,5	7,1	3,8
Всегда уверены в правильности решения и не ставят под сомнение итоговые результаты	1,1	1,1	0,5	0,0	1,0	0,8	0,0	0,6



Согласно самооценкам специалистов муниципальных органов управления образованием, для них характерны два стиля работы: умеренный (для 52,3%), энергичный (45,6%), далее, неторопливый (1,7%) и вариативный, в зависимости от ситуации или решаемой задачи (0,4%). Подобное деление по стилю работы характерно для специалистов всех направлений работы (см. табл. 10).

Основной стиль принятия производственных решений – на основании предварительного индивидуального анализа проблемы (так сказали 54,6% опрошенных) и только после одобрения непосредственного руководства (32,1%). В ряде случаев решение принимается в зависимости от ситуации и поставленных задач (0,6%). Такой стиль принятия решений характерен для специалистов всех направлений работы (см. табл. 11).

При принятии решения всегда оценивают степень риска по возможным его результатам 64,4% специалистов, степень риска не оценивают, но продумывают вероятный результат решения – 28,3%, всегда уверены в правильности решения и не ставят под сомнение итоговые результаты – 6,6%, принимают решение *в зависимости от ситуации* – 0,7%. Такой стиль принятия решений (в подобном соотношении) характерен для специалистов по всем направлениям работы (см. табл. 12).

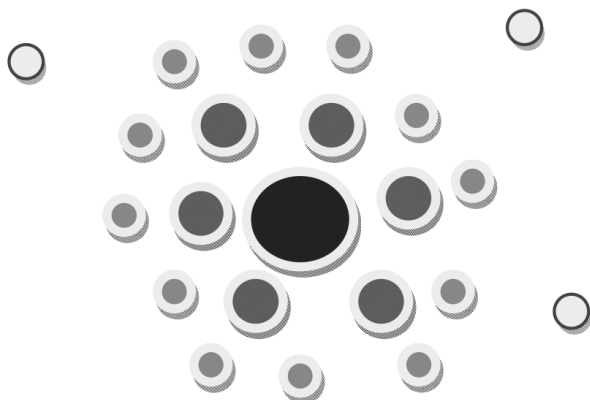
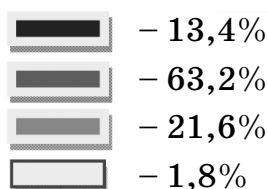
### *В) Качества специалиста в области управления*

Для оценки лидерских качеств специалистам был предложен тест, где они обозначали свое место в коллективе. Результаты теста свидетельствуют о том, что явными лидерскими качествами (во всяком случае, стремлением к ним) отличаются 13,4% специалистов. Основная масса – это ядро, группирующееся вокруг лидера – 63,2%. Активные исполнители, пригодные для работы в «директивном поле», составляют 21,6% и пассивные исполнители (аутсайдеры) – 1,8%, т.е. их немного (см. рис. 3). Если процентные соотношения перевести на структуру коллектива, например, численность 10 человек, то можно заключить, что в этой группе есть один лидер, 6 специалистов, составляющих ядро вокруг лидера и способных генерировать идеи (обладающие

довольно высокой степенью самостоятельности в принятии решений), два активных исполнителя и один пассивный исполнитель.

*Рисунок 3*

**Структура лидерства в коллективе специалистов  
в муниципальных органах управления образованием**



Специалисты муниципальных органов управления образованием считают, что им в достаточной степени присущи все качества, необходимые руководителю для эффективного управления образованием, то есть оценивают свойственность для себя 32-х основных качеств на 4,3 балла по пятибалльной шкале (см. табл. 13).

Качества, в наибольшей степени присущие специалистам, по их мнению, следующие: открытость, стойкое желание достигать поставленных целей, дисциплинированность, склонность нести персональную ответственность, коммуникабельность, тактичность, пунктуальность, умение подчинить все свои силы рабочему процессу, умение точно формулировать задания, открытость.

Таблица 13

**Оценка специалистами муниципальных органов управления образованием свойственности для себя качеств, необходимых руководителю для эффективного управления образованием, %**

Качества	Оценка по пятибалльной шкале					Средняя оценка по пятибалльной шкале
	1	2	3	4	5	
Высокий уровень профессиональной подготовки	0,0	0,7	8,3	49,1	41,3	4,3
Умение подчинять все свои силы рабочему процессу	0,1	0,3	4,0	38,6	56,7	4,5
Стойкое желание достигать поставленных целей	0,1	0,2	3,8	34,0	61,7	4,6
Способность к быстрым, решительным действиям	0,1	0,8	11,2	47,1	40,7	4,3
Инициативность	0,1	1,2	10,5	44,7	43,1	4,3
Самостоятельность	0,0	0,5	8,0	38,9	52,4	4,4
Самодисциплина	0,2	0,1	3,7	31,3	64,4	4,6
Умение предвидеть	0,5	1,4	16,1	48,9	32,7	4,1
Склонность нести персональную ответственность	0,1	0,4	4,2	34,2	60,7	4,6
Умение точно формулировать задания	0,0	0,3	5,3	43,6	50,4	4,5
Способность стимулировать других к труду	0,3	1,7	12,6	49,1	35,8	4,2
Способность управлять коллективом	1,0	2,5	17,0	47,0	31,9	4,1
Желание доминировать во взаимоотношениях в коллективе	5,1	9,1	30,3	34,8	19,8	3,6
Понимание нужд и желаний коллег	0,1	0,7	8,3	43,6	47,0	4,4
Способность к построению деятельной организации	0,2	1,3	12,6	48,2	36,8	4,2
Коммуникабельность	0,1	0,3	4,6	31,6	63,2	4,6
Социальная активность	0,3	0,9	8,8	36,0	53,6	4,4
Тактичность	0,2	0,2	4,6	33,0	61,7	4,6
Пунктуальность	0,3	0,5	5,4	29,9	63,7	4,6

Окончание таблицы 13

Качества	Оценка по пятибалльной шкале					Средняя оценка по пятибалльной шкале
	0,1	0,3	2,8	24,2	72,4	
Доброжелательность	0,1	0,3	2,8	24,2	72,4	4,7
Открытость	0,2	0,9	7,5	31,7	59,4	4,5
Склонность к компромиссам	0,7	0,8	9,9	44,3	43,8	4,3
Склонность к аналитическому мышлению	0,2	0,7	8,8	45,9	43,8	4,3
Эвристичность мышления (склонность к творчеству)	0,7	2,7	18,8	42,5	34,9	4,1
Прогностичность мышления (склонность предугадывать развитие ситуаций)	0,5	1,9	17,4	50,9	28,8	4,1
Практичность действий (умение творчески связать с практикой реализацию идей)	0,2	1,6	14,3	50,3	33,2	4,2
Уверенность в себе как специалисте	0,2	0,7	6,4	45,3	47,2	4,4
Решительность в выборе профессиональной траектории	0,2	1,0	9,8	47,4	41,0	4,3
Напористость в достижении профессиональных целей	0,3	1,1	10,8	44,6	42,9	4,3
Высокое самообладание	0,1	1,4	12,4	43,5	42,2	4,3
Энергичность	0,0	0,6	7,6	39,7	51,7	4,4
Независимостью в суждениях	0,4	1,0	10,8	47,8	39,6	4,3

Наименее присущи следующие качества: желание доминировать во взаимоотношениях в коллективе, умение предвидеть, способность управлять коллективом, эвристичность мышления (склонность к творчеству), прогностичность мышления (склонность предугадывать развитие ситуаций).

**Г) Источники информации, используемые  
в работе специалистами муниципальных органов  
управления образованием**

Основные источники информации, которыми активно пользуются специалисты муниципальных органов управления образованием, это документы территориального (муниципального) органа управления образованием, постановления, распоряжения местных органов власти, документы Минобрнауки России, федеральные законы, постановления об образовании и методические пособия, справочники. Научной литературой специалисты пользуются значительно реже (см. табл. 14).

*Таблица 14*

**Источники информации, которыми пользуются в своей  
профессиональной деятельности  
специалисты муниципальных органов управления  
образованием, %**

Источники информации	Частота пользования			
	Посто- янно	Не реже 1-го раза в месяц	Не реже, чем 2-3 раза в год	Очень редко
Федеральные законы, постановления об образовании	64,7	27,2	6,5	1,6
Документы Минобрнауки России	68,1	25,0	4,6	2,3
Документы территориального (муниципального) органа управления образованием	82,0	14,1	2,2	1,7
Постановления, распоряжения местных органов власти	78,6	16,9	2,5	2,0
Методические пособия, справочники	52,4	33,8	9,6	4,2
Источники официальной статистики	36,0	34,2	20,7	9,1
Научная и иная литература по проблематике образования	32,0	34,0	20,5	13,5

**УСЛОВИЯ ТРУДА И МЕТОДЫ РАБОТЫ  
СПЕЦИАЛИСТОВ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ  
УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ**

**1. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ УСЛОВИЯМИ ТРУДА**

Специалисты муниципальных органов управления образованием в целом удовлетворены условиями своего труда (их усредненная оценка составляет 4,1 балла по пятибалльной шкале). Наиболее высока удовлетворенность деловым настроением в коллективе, социально-психологическим климатом в коллективе, режимом труда, результативностью своего труда. Также высока удовлетворенность престижем в общественном мнении организации, в которой работают, и престижем своей профессии, содержанием труда, его информационной, технической и технологической обеспеченностью, комфортностью рабочего места, перспективами персонального, квалификационного роста, общими условиями карьерного роста в организации (по должности). Ниже «хорошей» удовлетворенность социальными гарантиями (отдыха, питания, здравоохранения) и величиной заработной платы (см. табл. 1).

Специалисты муниципальных органов управления образованием в своей повседневной деятельности используют различные методы производственной коммуникации, но степень их интенсивности не одинакова (см. табл. 2). В работе со школами чаще всего используют телефонную связь (как стационарную, так и мобильную), а также электронную почту. Практикуются также выезды и приглашения представителей объектов управления к себе или их информирование посредством рассылки документов. Реже прибегают к командировкам. Доля используемых методов производственной коммуникации в нормированном виде отображена на рисунке 1.

Таблица 1  
Оценка специалистами условий своего труда, по пятибалльной шкале

Удовлетворенность	Оценка					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
Престижем в общественном мнении организации, в которой работают	0,8	2,2	15,5	39,9	41,1	4,2
Престижем в общественном мнении нынешней профессии	0,8	2,3	16,4	41,4	38,6	4,2
Содержанием труда	0,7	2,5	13,9	41,5	40,6	4,2
Технической и технологической обеспеченностью труда	1,3	6,2	17,9	37,4	36,5	4,0
Информационной обеспеченностью труда	0,9	2,2	13,0	40,2	43,2	4,2
Комфортностью рабочего места	2,1	5,0	14,0	36,3	42,2	4,1
Режимом труда	0,9	3,4	10,8	37,3	47,2	4,3
Результативностью труда	0,2	1,0	9,6	46,1	42,5	4,3
В целом организацией труда в учреждении	0,3	1,9	12,1	44,4	40,6	4,2
Общими условиями карьерного роста в организации	2,3	4,4	18,4	37,3	36,3	4,0
Перспективами персонального квалификационного роста	2,8	3,8	15,8	39,8	36,5	4,1
Перспективами персонального карьерного роста (по должности)	4,0	4,8	17,6	37,4	34,8	4,0
Деловым настроением в коллективе	0,3	1,7	10,1	37,4	49,5	4,4
Социально-психологическим климатом в коллективе	0,9	1,8	9,7	38,3	48,5	4,3
Величиной заработной платы	10,9	13,6	28,3	27,7	18,3	3,3
Социальными гарантиями (отдыха, питания, здравоохранения)	8,5	9,2	20,1	32,4	28,3	3,6

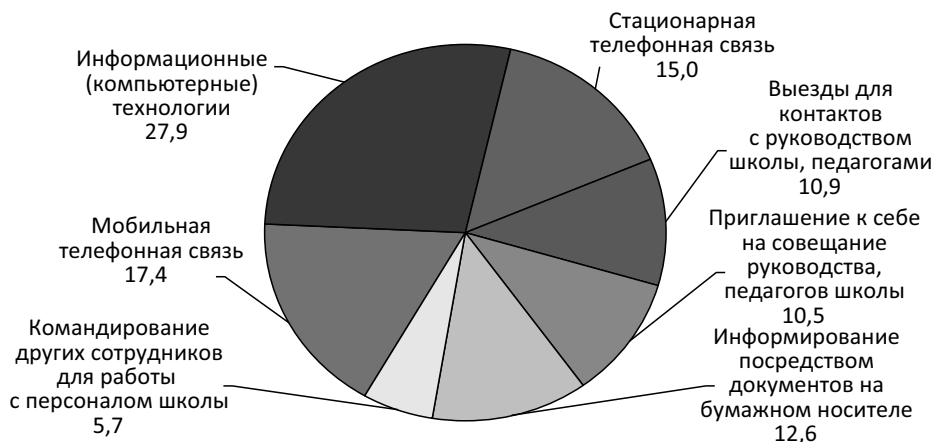
Таблица 2

**Доля различных методов производственной коммуникации, используемых специалистами муниципальных органов управления образованием в работе со школами, %**

Формы коммуникации	Доля использующих данный метод	Частота использования в общем объеме рабочего времени
Мобильная телефонная связь	96,1	24,4
Информационные (компьютерные) технологии	96,3	39,0
Стационарная телефонная связь	94,9	21,3
Выезды для контактов с руководством школы, педагогами	85,0	17,2
Приглашение к себе на совещание руководства, педагогов школы	84,7	16,7
Информирование посредством документов на бумажном носителе	82,9	20,5
Командирование других сотрудников для работы с персоналом школы	53,6	13,9

Рисунок 1

**Нормированная доля различных методов производственной коммуникации, используемых специалистами муниципальных органов управления образованием в работе со школами, %**





## 2. КАРЬЕРНЫЙ РОСТ СПЕЦИАЛИСТОВ

До прихода на работу в муниципальный орган управления образованием на нынешнюю должность 65,4% успели поработать в управлении образованием специалистом или методистом в среднем 7 лет; 63,8% «в промежутке» успели поработать педагогом школы, педагогом-психологом, социальным педагогом в школе в среднем 10 лет; 30,3% поработали руководителем в управлении образованием, заместителем руководителя, начальником отдела, заместителем начальника отдела, начальником по финансово-экономической деятельности, начальником планово-экономического отдела в образовательном учреждении, в среднем 6 лет; 26,2% работали руководителем школы в среднем 8 лет; 25,9% методистами, в среднем 6 лет; 16% работали воспитателем детского сада, методистом в дошкольном учреждении, специалистом отдела культуры, в среднем 8 лет; 6,7% работали руководителем детсада, дома творчества, в среднем 7 лет; 6,7% работали преподавателем вуза, колледжа, заведующим кафедрой, в среднем 10 лет; 1,6% работали научными исследователями, в среднем 6 лет; 0,7%.

Вне сферы образования работали 22,8% в среднем 8 лет (медиком, юристом, экономистом, финансистом и др.).

По мнению специалистов территориальных органов управления образованием, условия карьерного роста для сотрудников муниципальных органов управления образованием имеются, но выбор небольшой. Наличие широких перспектив должностного роста для специалистов по финансовым и хозяйственным вопросам развития подведомственных школ, контролю методического обеспечения и качества обучения, управления функционированием и развитием организаций общего образования, аттестации и организации повышения квалификации педагогов характерно лишь для одной трети муниципальных органов управления образованием (см. табл. 3). В равной мере в одной трети случаев перспективы карьерного роста практически отсутствуют для специалистов по таким направлениям, как работа с трудными подростками и их семьями и организация каникулярного и летнего отдыха детей. Это именно те направления, для эффективного руководства которыми необходима способность брать на себя персональную ответственность за собственные решения.

Таблица 3

**Мнение экспертов территориального уровня о том,  
по каким направлениям деятельности для сотрудников  
муниципальных органов управления образованием имеются  
условия карьерного роста, %**

Направления работы	Имеются широкие перспективы должностного роста	Перспективы должностного роста есть, но выбор небольшой	Перспективы карьерного роста практически отсутствуют
Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	15,3	71,0	13,7
Управление функционированием и развитием организаций общего образования	29,0	61,2	9,8
Контроль методического обеспечения и качества обучения	29,4	56,1	14,5
Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	27,8	54,5	17,7
Работа с трудными подростками и их семьями	13,7	56,1	30,2
Организация каникулярного и летнего отдыха детей	13,3	58,4	28,3
Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	32,5	51,0	16,5
Организация дополнительного образования детей	14,5	69,8	15,7

По мнению экспертов территориального уровня, план формирования резерва персонала в регионе имеют в среднем 55% муниципальных органов управления образованием. Степень результативности этих планов эксперты оценили в среднем на 3,3 балла, а результативность кадровой политики муниципальных органов управления образованием – в целом на 3,4 балла (по пятибалльной шкале).

Доля муниципальных органов управления образованием, у которых есть план формирования резерва персонала,

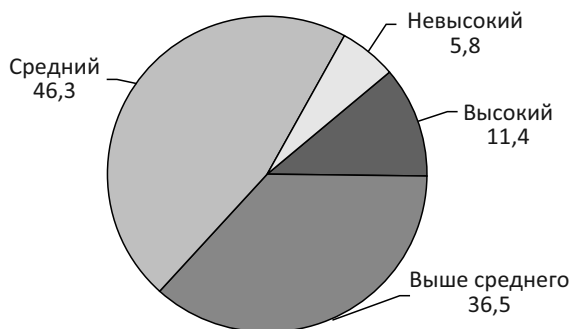
достигает 85–90% в Москве и Санкт-Петербурге, 60–70% – в Центральном, Уральском и Южном, 50–55% – в Сибирском и Приволжском, только 30–35% – в Северо-Кавказском и Северо-Западном федеральных округах, а также в национальных автономиях Севера, в субъектах с низкой плотностью населения (Якутия, Магаданская обл.). Степень результативности плана формирования резерва персонала и результативность кадровой политики муниципальных органов управления образованием в целом оцениваются экспертами по пятибалльной шкале на 4 балла только в мегаполисах и почти также (на 3,8 балла) – в Центральном федеральном округе. В то же время в Северо-Кавказском и Северо-Западном федеральных округах (в частности, в национальных автономиях Севера и национальных республиках Кавказа) оценки – ниже 3-х баллов (см. табл. 4 и 5).

### 3. ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ

Уровень квалификации персонала муниципальных органов управления образованием территориальные эксперты оценили в целом на 3,5 балла (вербальная оценка отображена в дифференцированном виде на рис. 2).

*Рисунок 2*

**Оценка территориальными экспертами уровня квалификации персонала муниципальных органов управления образованием,**  
%



Эксперты наиболее высоко оценивают уровень квалификации персонала муниципальных органов управления образованием (оценка 4–5 баллов по пятибалльной шкале) в мегаполисах и национальных автономиях Севера (см. табл. 6 и 7).

Таблица 4

**Доля муниципальных органов управления образованием, федеральных округов и мегаполисов, в которых имеется план формирования резерва персонала, *средний показатель***

Федеральные округа и мегаполисы	Доля муниципальных органов управления образованием, в которых имеется план формирования резерва персонала, %	Степень результативности плана формирования резерва персонала, <i>оценка по пятибалльной шкале</i>	Результативность кадровой политики муниципальных органов управления образованием в целом, <i>оценка по пятибалльной шкале</i>
Москва	90	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>
Санкт-Петербург	85	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>
Центральный ФО	70	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>
Северо-Западный ФО	30	<b>2,9</b>	<b>2,9</b>
Южный ФО	60	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>
Северо-Кавказский ФО	35	<b>2,9</b>	<b>2,8</b>
Приволжский ФО	50	<b>3,0</b>	<b>3,1</b>
Уральский ФО	75	<b>3,5</b>	<b>3,6</b>
Сибирский ФО	55	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>
Дальневосточный ФО	40	<b>3,1</b>	<b>3,4</b>

Таблица 5

**Процент муниципальных органов управления образованием, у которых имеется план формирования резерва персонала, по мнению представителей различных региональных типологических групп субъектов РФ, средний показатель**

Типологические группы субъектов	Доля муниципальных органов управления образованием, в которых имеется план формирования резерва персонала, %	Степень результативности плана формирования резерва персонала, оценка по пятибалльной шкале	Результативность кадровой политики муниципальных органов управления образованием в целом, оценка по пятибалльной шкале
Мегаполисы	85	4,0	4,0
Нечерноземье	65	3,8	3,7
Национальные автономии Севера	35	2,6	2,8
Аграрные регионы	55	3,2	3,3
Национальные республики Кавказа	40	2,9	2,8
Национальные республики Приволжья	45	2,9	3,1
Урал и Западная Сибирь	60	3,4	3,5
Восточная Сибирь и Дальний Восток	40	3,2	3,3
Субъекты с низкой плотностью населения	60	3,7	3,8

**Таблица 6**  
**Оценка экспертами территориального уровня квалификации персонала муниципальных органов управления образованием, по федеральным округам и мегаполисам, %**

Оценка уровня квалификации	Федеральные округа и мегаполисы									
	Москва	Санкт-Петербург	Центральный ФО	Северо-Западный ФО	Южный ФО	Северо-Кавказский ФО	Приволжский ФО	Уральский ФО	Сибирский ФО	Дальневосточный ФО
Высокий	33,3	100,0	27,5	0,0	4,2	4,8	0,0	5,6	19,4	3,7
Выше среднего	33,3	0,0	33,3	30,0	54,2	38,1	33,3	33,3	30,6	51,9
Средний	33,4	0,0	37,2	63,3	41,6	38,1	54,8	55,6	44,4	44,4
Низкий	0,0	0,0	2,0	6,7	0,0	19,0	11,9	5,5	5,6	0,0
Средняя оценка по пятибалльной шкале	4,0	5,0	3,9	3,2	3,6	3,3	3,2	3,4	3,6	3,6

**Таблица 7**  
**Оценка экспертами территориального уровня квалификации персонала муниципальных органов управления образованием, по региональным типологическим группам субъектов РФ, %**

Оценка уровня квалификации	Типологические группы субъектов РФ								
	Мегаполисы	Нечерноземье	Национальные автономии Севера	Аграрные регионы	Национальные республики Кавказа	Национальные республики Привожья	Урал и Западная Сибирь	Восточная Сибирь и Дальний Восток	Субъекты с низкой плотностью населения
Высокий	66,7	25,5	0,0	4,0	4,2	0,0	9,7	3,7	16,7
Выше среднего	16,7	31,4	27,8	40,0	50,0	33,3	29,0	37,0	46,7
Средний	16,6	41,2	61,1	50,0	29,2	61,1	54,8	51,9	36,6
Невысокий	0,0	1,9	11,1	6,0	16,6	5,6	6,5	7,4	0,0
<i>Средняя оценка по пятибалльной шкале</i>	<i>4,0</i>	<i>5,0</i>	<i>4,5</i>	<i>3,8</i>	<i>3,2</i>	<i>3,4</i>	<i>3,4</i>	<i>3,3</i>	<i>3,4</i>

#### 4. КАРЬЕРНЫЕ ОЖИДАНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ

В какой мере поступательное движение по карьерной лестнице является стимулом в профессиональной деятельности представителей муниципальных органов управления образованием?

Считают для себя возможность карьерного роста важным, но не обязательным условием продолжения работы на нынешнем месте 45,1% опрошенных специалистов. Еще 33,6% возможность карьерного роста не выступают в качестве обязательного условия, от которого зависит продолжение работы на нынешнем месте. Считают для себя возможность карьерного роста важным условием продолжения работы на нынешнем месте 21,3% опрошенных специалистов.

Карьерные ожидания присущи в среднем не более чем 25% представителей всех профильных направлений (см. табл. 8).

Под карьерным ростом для себя лично опрошенные специалисты подразумевают прежде всего повышение квалификации и продолжение образования (52,6%), увеличение оплаты за труд (52,3%), продвижение по административной «лестнице» (42,8%). Не интересуются своим карьерным ростом лишь 13,8%. Аналогичен расклад мнений специалистов по всем направлениям работы (см. табл. 9).

Трудовая траектория специалистов муниципального органа управления образованием – от завершения профессионального образования и до нынешней работы, складывалась следующим образом.

Связанная с образованием траектория тянется от 1970-х годов до 2016 года (см. рис. 3). Это означает, что не менее трети специалистов получили советское образование и треть – в период социально-экономической неопределенности 1990-х годов. Ещё около трети получили образование в условиях стабильности рыночных отношений.

Согласно результатам проведенного исследования, далеко не везде практикуется создание кадрового резерва. Информированы о том, что в своём муниципальном органе управления образованием сформирован резерв кадров 54,9% опрошенных специалистов; 9,4% ответили, что такой резерв пока не сформирован, но планируется; 6,6% – не сформирован и пока резерв не планируется; вообще не



**Таблица 8**  
**Мнения специалистов муниципальных органов управления образованием о важности условий карьерного роста по месту своей работы, %**

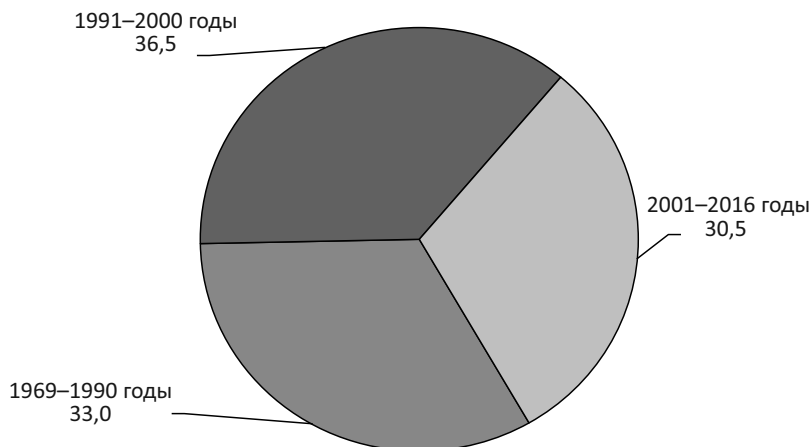
	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций общего образования	Контроль методического обеспечения и качества обучения	Аггустация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация каникулярного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительного образования детей
Мнения о важность условий карьерного роста по месту нынешней работы	17,4	21,8	22,2	17,9	23,1	24,4	27,5	25,3
Считают возможность карьерного роста важным условием продолжения своей работы на нынешнем месте	45,3	42,3	39,0	40,5	49,3	43,6	35,1	46,5
Не считают возможность карьерного роста обязательным условием продолжения работы на нынешнем месте	37,3	35,9	38,8	41,6	27,6	32,0	37,4	28,2

**Таблица 9**  
**Что подразумевают под карьерным ростом для себя лично специалисты муниципальных органов управления образованием с разными направлениями работы, %**

	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций общего образования	Контроль методического обеспечения качества обучения	Аггустация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация каникулярного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительных образовования детей
Карьерный рост это:								
Продвижение по административной «лестнице»	40,7	45,5	42,0	42,0	50,3	46,6	43,6	45,8
Повышение квалификации, продолжение образования	56,7	55,4	57,5	51,8	51,7	51,5	53,1	56,4
Увеличение оплаты за труд	51,9	56,8	55,3	50,4	54,9	54,9	49,8	59,9
Признание руководством заслуг по работе, награды	28,5	31,8	27,2	26,3	30,4	30,5	26,1	27,9
Карьерный рост интересен, но возможности для этого по месту работы нет	7,4	7,0	7,9	10,9	10,5	7,9	8,1	5,1
Карьерный рост не интересен	16,2	14,1	14,6	19,3	7,7	11,7	13,3	9,9

Рисунок 3

**Траектория получения образования специалистов  
муниципальных органов управления образованием, %**



в курсе – 29,1%. Уровень информированности о наличии в управлении резерва кадров аналогичен по всем направлениям работы (см. табл. 10).

Среди тех, кто информирован о наличии резерва кадров в управлении, 56,5% знают, что на их должность предусмотрен кандидат на замещение в случае ротации; по мнению 9,6% – пока не предусмотрен, но планируется; по мнению 8,6% – не предусмотрен, и пока не планируется, а каждый четвертый (25,3%) – не в курсе<sup>8</sup>. Структура мнений опрошенных специалистов аналогична приведенной по всем направлениям работы (см. табл. 11).

<sup>8</sup> Базу 100% расчёта в вопросе 27 составляют те респонденты, у кого в организации сформирован резерв кадров, то есть 54,9% от общего числа опрошенных.

**Таблица 10**  
**Наличие резерва кадров в муниципальном органе управления образованием, где работают представители различных направлений, %**

	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций общего образования	Контроль методического обеспечения и качества обучения	Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация культурного и легкого отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дошкольного образования детей
Резерв кадров								
Сформирован	62,1	57,9	56,0	62,0	58,0	60,9	52,6	55,8
Пока не сформирован, но планируется	7,4	11,1	11,9	10,9	9,4	7,5	8,1	9,0
Не сформирован и пока не планируется	5,7	5,4	6,4	6,9	4,5	6,0	11,4	7,4
Не в курсе	24,8	25,6	25,7	20,2	28,1	25,6	27,9	27,8

**Таблица 11**  
**Наличие кандидата на замещение должности в случае карьерного продвижения**  
**респондентов-специалистов муниципальных органов управления образованием,**  
**в зависимости от направления работы, %**

	Направление работы							
	Управ-ление функцио-нирова-нием и разви-тием орга-низаций до-школь-ного обра-зования	Управ-ление функцио-нирова-нием и разви-тием орга-низаций обще-образо-вания	Кон-троль мето-диче-ского обе-спече-ния и каче-ства обра-зования	Атте-стация и ор-ганизация повы-шения квали-фикации пе-дагогов	Работа с трудны-ми под-ростка-ми и их семья-ми	Органи-зация кан-куляр-ного и летнего отдыха детей	Финан-совые и хозяй-ственные вопр-сы раз-вития подве-дом-ственных школ	Органи-зация допол-нитель-ного обра-зования детей
Предусмотрен ли кандидат на замещение должности, в случае карьерного продвижения	62,4	63,9	66,5	61,8	57,2	60,5	59,5	60,3
Пока не предусмотрено, но планируется	10,6	9,3	11,0	11,8	6,6	9,3	6,3	5,7
Не предусмотрено и пока не планируется	7,3	7,1	7,9	7,6	7,2	3,7	8,1	7,5
Не в курсе	19,7	19,8	14,5	18,8	28,9	26,5	26,1	26,4

## ФОРМИРОВАНИЕ СОСТАВА КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ

### 1. ДЕФИЦИТ КАДРОВ

По мнению территориальных экспертов, в 34,4% муниципальных органов управления образованием имеется дефицит кадров, в 65,6% организаций дефицита кадров нет, в частности, в 28% случаев велика доля желающих работать в муниципальных органах управления образованием и в 37,6% случаев желающих работать в муниципальных органах управления образованием мало.

Основные регионы, где имеется дефицит кадров – Москва, Центральный, Северо-Западный, Сибирский федеральные округа; в региональном аспекте – Нечерноземье, национальные автономии Севера, субъекты с низкой плотностью населения, отчасти, аграрные регионы (см. табл. 1 и 2).

Направления работы, по которым имеется дефицит кадров, следующие (в %):

- 67,8 – Контроль методического обеспечения и качества обучения;
- 44,8 – Работа с трудными подростками и их семьями;
- 36,8 – Управление функционированием и развитием организаций общего образования;
- 32,2 – Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ;
- 28,7 – Организация дополнительного образования детей;
- 25,3 – Организация каникулярного и летнего отдыха детей;
- 23,0 – Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования;
- 18,4 – Аттестация и организация повышения квалификации педагогов;

Основной дефицит в *мегаполисах* – это специалисты по работе с трудными подростками и их семьями, по управлению функционированием и развитием организаций

**Таблица 1**  
**Мнение представителей территориальных органов управления в федеральных округах и мегаполисах о наличии дефицита кадров в муниципальных органах управления образованием, %**

Дефицит кадров	Федеральные округа и мегаполисы									
	Москва	Санкт-Петербург	Центральный ФО	Северо-Западный ФО	Южный ФО	Северо-Кавказский ФО	Приволжский ФО	Уральский ФО	Сибирский ФО	Дальневосточный ФО
Дефицит имеется	66,7	0,0	45,1	56,7	20,8	19,0	28,6	27,8	44,4	11,1
Дефицита нет, велика доля желающих работать в муниципальных органах управления образованием	0,0	100,0	27,5	13,3	29,2	47,6	16,7	5,6	25,0	59,3
Дефицита нет, но и желающих работать в муниципальных органах управления образованием мало	0,0	0,0	27,5	26,7	50,0	33,3	54,8	66,7	30,6	29,6
Загруднились ответить	33,3	0,0	0,0	3,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

**Таблица 2**  
**Мнение представителей территориальных органов управления образованием**  
**в региональных типологических группах субъектов РФ**  
**о наличии дефицита кадров в муниципальных органах управления образованием, %**

	Типологические группы субъектов РФ								
	Мегаполисы	Нечерноземье	Национальные автономии Севера	Аграрные регионы	Национальные республики Кавказа	Национальные республики Приволжья	Урал и Западная Сибирь	Восточная Сибирь и Дальний Восток	Субъекты с низкой плотностью населения
Дефицит кадров	33,3	51,0	55,6	34,0	8,3	16,7	29,0	14,8	46,7
Дефицита нет, велика доля желающих работать в муниципальных органах управления образованием	50,0	25,5	5,6	26,0	41,7	22,2	16,1	51,9	26,7
Дефицита нет, но и желающих работать в муниципальных органах управления образованием мало	0,0	23,5	33,3	40,0	50,0	61,1	54,8	33,3	26,7
Затруднились ответить	16,7	0,0	5,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0



общего образования, по организации дополнительного образования детей.

В Центральном федеральном округе – это специалисты по контролю методического обеспечения и качества обучения.

В Северо-Западном федеральном округе – это специалисты по контролю методического обеспечения и качества обучения, финансовым и хозяйственным вопросам развития подведомственных школ, организации каникулярного и летнего отдыха детей.

В Южном федеральном округе – это специалисты по управлению функционированием и развитием организаций общего образования, контролю методического обеспечения и качества обучения, аттестации и организации повышения квалификации педагогов, финансовым и хозяйственным вопросам развития подведомственных школ.

В Северо-Кавказском федеральном округе – это специалисты по контролю методического обеспечения и качества обучения, управлению функционированием и развитием организаций общего образования, работе с трудными подростками и их семьями, организации каникулярного и летнего отдыха детей.

В Приволжском федеральном округе – это специалисты по управлению функционированием и развитием организаций общего образования, контролю методического обеспечения и качества обучения, работе с трудными подростками и их семьями.

В Уральском федеральном округе – это специалисты по контролю методического обеспечения и качества обучения.

В Сибирском федеральном округе – это специалисты по контролю методического обеспечения и качества обучения, работе с трудными подростками и их семьями.

В Дальневосточном федеральном округе – это специалисты по финансовым и хозяйственным вопросам развития подведомственных школ.

По региональным типологическим группам субъектов РФ:

В Нечерноземье – это специалисты по контролю методического обеспечения и качества обучения.

В национальных автономиях Севера – это специалисты по всем направлениям, кроме аттестации и организации повышения квалификации педагогов.

В аграрных регионах – это специалисты по контролю методического обеспечения и качества обучения, управлению функционированием и развитием организаций общего образования, работе с трудными подростками и их семьями.

В национальных республиках Кавказа – это специалисты по контролю методического обеспечения и качества обучения, организации дополнительного образования детей, управлению функционированием и развитием организаций дошкольного образования, работе с трудными подростками и их семьями, организации каникулярного и летнего отдыха детей.

В национальных республиках Приволжья – это специалисты по контролю методического обеспечения и качества обучения, с трудными подростками и их семьями, управлению функционированием и развитием организаций общего образования, организации дополнительного образования детей.

На Урале и в Западной Сибири – это специалисты по контролю методического обеспечения и качества обучения.

В Восточной Сибири и на Дальнем Востоке – это специалисты по финансовым и хозяйственным вопросам развития подведомственных школ, работе с трудными подростками и их семьями, организации дополнительного образования детей.

В субъектах с низкой плотностью населения – это специалисты по контролю методического обеспечения и качества обучения, работе с трудными подростками и их семьями (см. табл. 3 и 4).

## **2. ПОДБОР КАДРОВ ДЛЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ**

По мнению территориальных экспертов, подбор кадров для муниципальных органов управления образованием преимущественно происходит следующим образом: в 45,1% случаев имеется необходимый резерв кандидатов на все должности и специальности; в 40,8% случаев кадры подбираются по рекомендации представителей местного органа исполнительной власти; в 36,1% случаев осуществляется поиск персонала во внутренних и внешних источниках (реклама, служба занятости, рекрутинговые агентства,

**Таблица 3**  
**Направления работы, по которым, по мнению представителей различных федеральных округов и мегаполисов, имеется дефицит кадров в муниципальных органах управления образованием, %**

	Федеральные округа и мегаполисы									
	Москва	Санкт-Петербург	Центральный ФО	Северо-Западный ФО	Южный ФО	Северо-Кавказский ФО	Приуральский ФО	Уральский ФО	Сибирский ФО	Дальневосточный ФО
Направления работы, по которым имеется дефицит кадров										
Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	0,0	0,0	4,3	41,2	40,0	50,0	25,0	0,0	25,0	33,3
Управление функционированием и развитием организаций общего образования	50,0	0,0	17,4	47,1	80,0	25,0	66,7	0,0	31,3	33,3
Контроль методического обеспечения и качества обучения	0,0	0,0	56,5	82,4	60,0	100,0	66,7	100,0	68,8	33,3
Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	0,0	0,0	4,3	35,3	60,0	0,0	8,3	20,0	25,0	0,0
Работа с трудными подростками и их семьями	100,0	0,0	43,5	29,4	40,0	50,0	58,3	0,0	62,5	33,3
Организация каникулярного и легкого отдыха детей	0,0	0,0	13,0	52,9	40,0	50,0	25,0	0,0	18,8	0,0
Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	0,0	0,0	8,7	70,6	60,0	0,0	16,7	0,0	43,8	66,7
Организация дополнительного образования детей	50,0	0,0	17,4	41,2	40,0	75,0	16,7	0,0	37,5	0,0

**Таблица 4**  
**Направлений работы, по которым, по мнению представителей различных региональных типологических групп субъектов РФ, имеется дефицит кадров в муниципальных органах управления образованием, %**

	Типологические группы субъектов РФ								
	Мегаполисы	Нечерноземье	Национальные автономии Севера	Аграрные регионы	Национальные республики Кавказа	Национальные республики Приволжья	Урал и Западная Сибирь	Восточная Сибирь Дальний Восток	Субъекты с низкой плотностью населения
Направления работы, по которым имеется дефицит кадров	0,0	7,7	60,0	23,5	50,0	0,0	33,3	25,0	21,4
Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	50,0	19,2	50,0	64,7	0,0	66,7	44,4	25,0	21,4
Управление функционированием и развитием организаций общего образования	0,0	65,4	70,0	70,6	100,0	100,0	55,6	25,0	85,7
Контроль методического обеспечения и качества обучения	0,0	19,2	20,0	23,5	0,0	0,0	11,1	0,0	28,6
Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	100,0	26,9	50,0	58,8	50,0	100,0	22,2	50,0	50,0
Работа с трудными подростками и их семьями	0,0	11,5	80,0	29,4	50,0	66,7	11,1	0,0	14,3
Организация каникулярного и летнего отдыха детей	0,0	30,8	60,0	23,5	0,0	0,0	33,3	75,0	28,6
Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	50,0	11,5	70,0	35,3	100,0	0,0	11,1	50,0	21,4
Организация дополнительного образования детей									

Интернет и др.); в 27,5% случаев осуществляется планирование персонала с учетом его естественного выбывания и карьерной ротации; в 7,5% случаев применяются единичные формы подбора кадров: на конкурсной основе, с использованием личных связей, приглашаются из других регионов под конкретные проекты, формируются из сотрудников подведомственных учреждений, по рекомендациям образовательных учреждений.

При подборе кадров, по мнению территориальных экспертов, в муниципальных органах управления образованием мегаполисов, в Центральном, Уральском, отчасти в Сибирском и Южном федеральных округах в основном опираются на кадровый резерв, в Северо-Западном, Приволжском и Дальневосточном федеральных округах поиск персонала осуществляется преимущественно во внутренних и внешних источниках (с помощью рекламы, служб занятости, рекрутинговых агентств, Интернета и др.); в Санкт-Петербурге, Северо-Западном, Северо-Кавказском, Приволжском и Дальневосточном федеральных округах кадры подбираются по рекомендации представителей местного органа исполнительной власти (см. табл. 5).

В национальных автономиях Севера кадры подбираются в основном посредством поиска во внутренних и внешних источниках (реклама, служба занятости, рекрутинговые агентства, интернет и др.); в национальных республиках Кавказа и национальных республиках Приволжья – по рекомендации представителей местного органа исполнительной власти (см. табл. 6).

Можно выделить шесть конкретных форм приема специалистов на работу в муниципальные органы управления образованием (см. табл. 7). Это: 1) по конкурсу, объявленному органом управления образованием, 2) по рекомендации местного органа исполнительной власти, 3) по рекомендации представителя (руководящего работника, специалиста) муниципальной организации управления образованием, 4) по рекомендации опытных, авторитетных людей, работающих в системе образования, 5) по рекомендации территориального органа управления образованием, 6) по рекомендации опытных, авторитетных людей, работающих в системе исполнительной или законодательной власти.

Таблица 5

Мнение территориальных экспертов о том, как происходит подбор кадров для муниципальных органов управления образованием, по федеральным округам и мегаполисам, %

	Федеральные округа и мегаполисы									
	Москва	Санкт-Петербург	Центральный ФО	Северо-Западный ФО	Южный ФО	Северо-Кавказский ФО	Приуральский ФО	Уральский ФО	Сибирский ФО	Дальневосточный ФО
Практика подбора кадров для муниципальных органов управления образованием	0,0	0,0	47,1	13,3	41,7	14,3	21,4	5,6	27,8	33,3
Осуществляется планирование персонала с учетом его естественного выбывания и карьерной ротации	66,7	100,0	68,6	36,7	45,8	23,8	28,6	66,7	47,2	22,2
Имеется необходимый резерв кандидатов на все должности и специальности	0,0	0,0	27,5	60,0	33,3	23,8	50,0	22,2	27,8	44,4
Осуществляется поиск персонала во внутренних и внешних источниках (реклама, служба занятости, рекрутинговые агентства, Интернет и др.)	0,0	66,7	23,5	56,7	37,5	61,9	42,9	33,3	27,8	63,0
Кадры подбираются по рекомендации представителей местного органа исполнительной власти	33,3	0,0	7,8	10,0	0,0	4,8	14,3	0,0	2,8	14,8

Таблица 6

Мнение территориальных экспертов о том, как происходит подбор кадров для муниципальных органов управления образованием, по региональным типологическим группам субъектов РФ, %

	Типологические группы субъектов РФ								
	Мегаполисы	Нечерноземье	Национальные автономии Севера	Аграрные регионы	Национальные республики Кавказа	Национальные республики Привожья	Урал и Западная Сибирь	Восточная Сибирь и Дальний Восток	Субъекты с низкой плотностью населения
Практика подбора кадров для муниципальных органов управления образованием	0,0	41,2	22,2	30,0	16,7	27,8	12,9	29,6	30,0
Осуществляется планирование персонала с учетом его естественного выбывания и карьерной ротации	83,3	76,5	11,1	44,0	25,0	16,7	45,2	29,6	50,0
Имеется необходимый резерв кандидатов на все должности и специальности									
Осуществляется поиск персонала во внутренних и внешних источниках (реклама, служба занятости, рекрутинговые агентства, интернет и др.)	0,0	35,3	61,1	44,0	16,7	38,9	38,7	44,4	20,0
Кадры подбираются по рекомендации представителей местного органа исполнительной власти	33,3	29,4	38,9	38,0	58,3	61,1	29,0	44,4	50,0
Иначе	16,7	7,8	11,1	6,0	4,2	16,7	3,2	7,4	10,0

Таблица 7

**Формы приема специалистов на работу,  
которые практикуются в муниципальных органах  
управления образованием, %**

Формы приема на работу	Чаше всего	Иногда	Не прак- тикуется	<i>Итого практи- куется</i>
По рекомендации местного органа исполнительной власти	33,7	52,2	14,1	85,9
По рекомендации территориального органа управления образованием	28,6	52,9	18,5	81,5
По рекомендации представителя территориального органа управления, но не из сферы образования	16,5	41,2	42,3	57,7
По рекомендации представителя (руководящего работника, специалиста) муниципальной организации управления образованием	33,3	52,2	14,5	85,5
По рекомендации опытных, авторитетных людей, работающих в системе образования	30,2	54,5	15,3	84,7
По рекомендации опытных, авторитетных людей, работающих в системе исполнительной или законодательной власти	12,5	64,7	22,8	77,2
По конкурсу, объявленному органом управления образованием	56,1	34,9	9,0	91,0
По предложению местной организации по трудоустройству	3,1	48,2	48,7	51,3
По объявлению в прессе, ином СМИ	3,1	44,7	52,2	47,8
Сами приходят трудоустроиться	5,1	59,2	35,7	64,3

Отображенная в таблице 7 тенденция выбора форм приема на работу кандидатов на должности в муниципальный орган управления образованием характерна для федеральных округов и региональных типологических групп субъектов РФ (см. табл. 8 и 9).



**Таблица 8**  
**Формы приема специалистов на работу, которые практикуются в муниципальных органах управления образованием, по федеральным округам и мегаполисам, %**

Формы приема специалистов на работу не практикующиеся в регионе	Федеральные округа и мегаполисы									
	Москва	Санкт-Петербург	Центральный ФО	Северо-Западный ФО	Южный ФО	Северо-Кавказский ФО	Приволжский ФО	Уральский ФО	Сибирский ФО	Дальневосточный ФО
По рекомендации местного органа исполнительной власти	66,7	100,0	80,4	86,6	91,6	80,9	90,5	100,0	80,5	85,1
По рекомендации территориального органа управления образованием	66,7	100,0	84,3	86,6	79,2	85,7	71,4	94,4	72,2	88,9
По рекомендации представителя территории управления, но не из сферы образования	66,7	66,7	62,7	63,3	33,4	33,3	40,5	88,9	63,8	77,8
По рекомендации представителя (руководителя) работника, специалиста муниципальной организации управления образованием	66,7	0,0	82,3	80,0	87,5	85,7	92,9	94,5	80,6	96,3

Окончание таблицы 8

Формы приёма специалистов на работу не практикующиеся в регионе	Федеральные округа и мегаполисы									
	Москва	Санкт-Петербург	Центральный ФО	Северо-Западный ФО	Южный ФО	Северо-Кавказский ФО	Приволжский ФО	Уральский ФО	Сибирский ФО	Дальневосточный ФО
По рекомендации опытных, авторитетных людей, работающих в сфере образования	66,7	100,0	86,3	80,0	70,8	80,9	88,1	100,0	80,5	92,6
По рекомендации опытных, авторитетных людей, работающих в сфере исполнительной или законодательной власти	66,7	100,0	74,5	73,3	66,6	85,7	73,8	100,0	77,8	77,8
По конкурсу, объявленному органом управления образованием	66,7	100,0	92,1	90,0	95,8	80,9	92,8	100,0	97,2	77,8
По предложению местной организации по трудоустройству	66,7	0,0	54,9	56,7	37,5	57,2	45,3	72,2	50,0	48,1
По объявлению в прессе, ином СМИ	0,0	0,0	47,1	63,3	37,5	52,4	47,6	38,9	55,5	44,4
Сами приходят трудоустроившись	0,0	33,3	64,7	60,0	58,4	81,0	73,8	50,0	80,6	44,4

**Таблица 9**  
**Формы приема специалистов на работу, которые практикуются в муниципальных органах управления образованием, по региональным типологическим группам субъектов РФ, %**

	Типологические группы субъектов РФ								
	Мегаполисы	Нечерноземье	Национальные автономии Севера	Аграрные регионы	Национальные республики Кавказа	Национальные республики Приволжья	Урал и Западная Сибирь	Восточная Сибирь и Дальний Восток	Субъекты с низкой плотностью населения
Формы приёма специалистов на работу практикующиеся в регионе чаще всего	83,4	80,4	77,8	92,0	79,2	94,5	83,9	77,7	100,0
По рекомендации местного органа исполнительной власти	83,3	84,3	77,8	86,0	75,0	83,3	67,8	77,7	93,4
По рекомендации представителя территориального органа управления, но не из сферы образования	66,7	74,6	44,5	44,0	29,2	33,3	58,1	70,4	83,4
По рекомендации работодателя (руководящего работника, специалиста) муниципальной организации управления образованием	33,3	82,3	66,7	96,0	79,1	94,4	77,5	88,9	100,0

Окончание таблицы 9

	Типологические группы субъектов РФ								
	Мегаполисы	Нечерноземье	Национальные автономии Севера	Аграрные регионы	Национальные республики Кавказа	Национальные республики Приволжья	Урал и Западная Сибирь	Восточная Сибирь и Дальний Восток	Субъекты с низкой плотностью населения
Формы приёма специалистов на работу практикующиеся в регионе чаще всего	83,4	84,3	72,3	84,0	75,0	100,0	77,4	92,6	93,3
По рекомендации опытных, авторитетных людей, работающих в системе образования	83,4	76,4	66,7	78,0	75,0	66,7	77,4	81,5	86,6
По конкурсу, объявленному органом управления образованием	83,4	92,1	83,3	96,0	83,3	88,9	96,8	81,5	96,7
По предложению местной организации по трудоустройству	33,3	53,0	55,6	50,0	45,9	44,4	70,9	33,3	56,7
По объявлению в прессе, ином СМИ	0,0	56,9	50,0	40,0	54,2	38,9	64,6	44,4	40,0
Сами приходят трудоустроившись	16,7	70,6	55,6	62,0	75,0	66,7	74,2	70,4	46,7

По мнению 77,6% экспертов, при подборе кадров для муниципальных органов управления образованием, среди *социальных критериев* в обязательном порядке следует учитывать при подборе кадров для муниципальных органов управления образованием возраст кандидата, а по мнению 45,5% экспертов – здоровье, 32,5% – степень владения государственным языком, 26,7% – отсутствие второго гражданства, 16,9% – родственные отношения с другими государственными (муниципальными) служащими и лишь 2,4% указывают на критерии имущественного положения. Что касается критериев *профессиональной квалификации*, 78% экспертов считают важным учитывать стаж, опыт работы по специальности; 72,7% – соответствие уровня образования специализации муниципальной должности, 58% – соответствие профиля образования специализации муниципальной должности, 42,4% – уровень знания федеральных законов и законов субъектов РФ применительно к исполнению соответствующих должностных обязанностей. Наименьшая группа экспертов (всего 2%) назвали важным учет таких критериев, как результативность предыдущего опыта работы, умение быстро учиться, осваивать новое; отсутствие судимости.

Приведенные данные свидетельствуют о том, что, среди социальных критериев, используемых при подборе кадров, в первую очередь учитываются возраст и состояние здоровья кандидата и в какой-то степени – знание государственного языка. Среди критериев профессиональной квалификации – опыт работы по специальности, соответствие профиля образованием профилю муниципальной должности, в какой-то степени – знание федеральных законов и законов субъектов РФ применительно к исполнению соответствующих должностных обязанностей. Данная тенденция использования вышеперечисленных критериев при подборе кадров для муниципальных органов управления образованием в целом характерна для большинства федеральных округов и типологических групп регионов (см. табл. 10 и 11).

Таблица 10

**Критерии, в обязательном порядке учитываемые при подборе кадров для муниципальных органов управления образованием, по мнению представителей различных федеральных округов и мегаполисов, %**

Критерии	Федеральные округа и мегаполисы									
	Москва	Санкт-Петербург	Центральный ФО	Северо-Западный ФО	Южный ФО	Северо-Кавказский ФО	Приволжский ФО	Уральский ФО	Сибирский ФО	Дальневосточный ФО
Возраст	100,0	100,0	84,3	66,7	79,2	66,7	83,3	88,9	75,0	66,7
Состояние здоровья	0,0	0,0	51,0	30,0	45,8	47,6	42,9	77,8	66,7	14,8
Имущественное положение	0,0	0,0	3,9	0,0	0,0	0,0	0,0	5,6	8,3	0,0
Родственные отношения с другими государственными (муниципальными) служащими	0,0	0,0	13,7	13,3	12,5	38,1	16,7	11,1	19,4	18,5
Степень владения государственным языком	33,3	0,0	52,9	20,0	20,8	19,0	16,7	77,8	47,2	7,4
Отсутствие второго гражданства	0,0	66,7	29,4	40,0	29,2	14,3	7,1	55,6	38,9	7,4
Соответствие уровня образования специализации муниципальной должности	100,0	100,0	86,3	76,7	62,5	42,9	64,3	83,3	69,4	74,1
Соответствие профиля образования специализации муниципальной должности	66,7	66,7	58,8	60,0	37,5	52,4	52,4	88,9	63,9	55,6
Стаж, опыт работы по специальности	100,0	66,7	78,4	83,3	91,7	52,4	78,6	83,3	72,2	81,5
Уровень знания федеральных законов и законов субъектов РФ применительно к исполнению соответствующих должностных обязанностей	66,7	66,7	62,7	40,0	50,0	23,8	28,6	38,9	36,1	40,7

**Таблица 11**  
**Критерии, в обязательном порядке учитывающиеся при подборе кадров для муниципальных органов управления образованием, по мнению представителей различных региональных типологических групп субъектов РФ, %**

Критерии	Типологические группы субъектов РФ									
	Мегаполисы	Нечерноземье	Национальные автономии Севера	Аграрные регионы	Национальные республики Кавказа	Национальные республики При伏尔加жья	Урал и Западная Сибирь	Восточная Сибирь и Дальний Восток	Субъекты с низкой плотностью населения	
Возраст	100,0	80,4	66,7	76,0	75,0	88,9	77,4	66,7	83,3	
Состояние здоровья	0,0	54,9	22,2	40,0	41,7	44,4	71,0	33,3	50,0	
Имущественное положение	0,0	3,9	0,0	0,0	0,0	0,0	6,5	7,4	0,0	
Родственные отношения с другими государственными (муниципальными) служащими	0,0	17,6	0,0	18,0	33,3	11,1	12,9	18,5	20,0	
Степень владения государственным языком	16,7	56,9	16,7	14,0	20,8	22,2	51,6	11,1	50,0	
Отсутствие второго гражданства	33,3	37,3	33,3	24,0	12,5	0,0	45,2	22,2	20,0	
Соответствие уровня образования специализации муниципальной должности	100,0	90,2	72,2	64,0	41,7	66,7	71,0	55,6	93,3	
Соответствие профиля образования специализации муниципальной должности	66,7	66,7	44,4	46,0	45,8	55,6	74,2	44,4	76,7	
Стаж, опыт работы по специальности	83,3	86,3	72,2	78,0	58,3	88,9	77,4	74,1	80,0	
Уровень знания федеральных законов и законов субъектов РФ применительно к исполнению соответствующих должностных обязанностей	66,7	54,9	38,9	52,0	25,0	33,3	25,8	25,9	53,3	

## **ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ**

### **1. КАЧЕСТВА, ПРИСУЩИЕ СПЕЦИАЛИСТАМ УПРАВЛЕНИЯ**

Повышение квалификации предполагает не только пополнение знаний в виде обогащения информацией, но и формирование, укрепление определенных качеств и навыков, необходимых для более качественного выполнения работы. Развивать можно только то, что имеется в задатке. В связи с этим выяснялось, владение какими качествами присуще специалистам муниципальных органов управления образованием.

Основные качества, в значительной степени присущие специалистам в сфере управления образованием, следующие: чувство ответственности за результаты своей работы, производственная коммуникабельность, способность взаимодействовать со специалистами других профессиональных направлений в образовании, способность к творческому саморазвитию (обучению), способность четко планировать профессиональные действия, способность к критическому самоанализу, способность адаптироваться к изменениям условий управленческого труда (см. табл. 1).

### **2. УРОВЕНЬ ОБЕСПЕЧЕННОСТИ КУРСАМИ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

По мнению 68,6% территориальных экспертов, в их регионах вполне достаточно курсов для повышения квалификации сотрудников муниципальных органов управления образованием, по мнению 31,4% – недостаточно. Курсов повышения квалификации для работников органов управления образованием недостаточно в Северо-Кавказском, Северо-Западном, Приволжском, Центральном, Сибирском федеральных округах (см. табл. 2); в национальных республиках Кавказа, национальных республиках Приволжья, в национальных автономиях Севера, в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке, в Нечерноземье (см. табл. 3).



**Таблица 1**  
**Качества, присущие специалистам муниципальных органов управления образованием**

Качества	Это качество Вам присуще, %					Оценка по пяти-балльной шкале
	1	2	3	4	5	
Профессиональные знания в области педагогики	2,2	2,6	8,3	41,1	41,3	4,2
Профессиональные знания в области психологии	1,7	2,8	12,4	44,9	33,1	4,1
Способность к логическому анализу проблем	0,2	0,5	10,9	46,2	38,7	4,3
Способность к логическому синтезу проблем	0,1	1,1	13,9	47,2	32,3	4,2
Способность к инициативе	0,1	0,9	9,9	44,2	41,0	4,3
Способность к генерации новых идей	0,2	1,4	13,9	45,9	33,6	4,2
Способность четко планировать профессиональные действия	0,1	0,3	6,7	38,5	51,1	4,5
Умение квалифицированно оперировать информацией по вопросам образования	0,5	0,8	9,5	43,3	41,5	4,3
Способность оценивать риски принятия управленческих решений в области образования	0,3	1,7	13,1	46,4	33,7	4,2
Способность самостоятельно принимать профессиональные решения	0,0	0,9	10,3	43,4	41,7	4,3

Окончание таблицы 1

Качества	Это качество Вам присуще, %					Оценка по пяти-балльной шкале
	1	2	3	4	5	
Способность к критическому самоанализу	0,1	0,6	8,7	42,6	48,9	4,4
Способность управлять педагогическим коллективом	1,6	2,5	13,8	41,5	34,4	4,1
Способность координировать работу совокупности образовательных организаций	0,7	1,5	9,6	45,1	37,5	4,2
Чувство ответственности за результаты своей работы	0,1	0,2	2,3	25,5	70,3	4,7
Производственная коммуникабельность	0,1	0,3	3,4	31,1	62,3	4,6
Способность взаимодействовать со специалистами других профессиональных направлений в образовании	0,3	0,3	4,3	34,4	57,5	4,5
Способность к творческому саморазвитию (обучению)	0,2	0,3	5,8	36,5	53,3	4,5
Способность адаптироваться к изменениям условий управленческого труда	0,2	0,2	6,8	40,5	48,3	4,4
Ориентация на превышение показателей деятельности, достигнутых передовыми организациями	0,3	1,0	10,2	46,0	37,1	4,3

Таблица 2  
 Мнение представителей различных федеральных округов и мегаполисов о том, достаточно ли в их регионе курсов для повышения квалификации сотрудников муниципальных органов управления образованием, %

	Федеральные округа и мегаполисы									
	Москва	Санкт-Петербург	Центральный ФО	Северо-Западный ФО	Южный ФО	Северо-Кавказский ФО	Приволжский ФО	Уральский ФО	Сибирский ФО	Дальневосточный ФО
Достаточно	66,7	100,0	72,5	60,0	66,7	57,1	66,7	88,9	69,4	66,7
Недостаточно, в том числе приходится направлять сотрудников для повышения квалификации в другие регионы	0,0	0,0	23,5	33,3	29,2	42,9	31,0	11,1	22,2	14,8
Иная ситуация или затруднились ответить	33,3	0,0	4,0	6,7	4,1	0,0	2,3	0,0	8,4	18,5

**Таблица 3**  
**Мнение представителей различных типологических групп субъектов РФ о том, достаточно ли в их регионе курсов для повышения квалификации сотрудников муниципальных органов управления образованием, %**

	Типологические группы субъектов РФ								Субъекты с низкой плотностью населения
	Мегаполисы	Нечерномье	Национальные автономии Севера	Аграрные регионы	Национальные республики Кавказа	Национальные республики Приволжья	Урал и Западная Сибирь	Восточная Сибирь и Дальний Восток	
Достаточно ли курсов для повышения квалификации	83,3	72,5	61,1	72,0	50,0	55,6	87,1	55,6	73,3
Достаточно	0,0	23,5	27,8	24,0	50,0	44,4	12,9	25,9	16,7
Недостаточно, в том числе приходится направлять сотрудников для повышения квалификации в другие регионы	16,7	4,0	11,1	4,0	0,0	0,0	0,0	18,5	10,0

### 3. ХАРАКТЕР ПРОХОЖДЕНИЯ КУРСОВ ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ СПЕЦИАЛИСТАМИ МУНИЦИПАЛЬНОГО УРОВНЯ

За последние 5 лет переобучение или повышение квалификации прошли **90,3%** специалистов органов управления образованием, в частности (в %):

64,0 – Краткосрочные курсы повышения квалификации  
(длительность – 11,2 дней)

51,5 – Другое: семинары, конференции, практикумы

26,1 – Длительные курсы повышения квалификации  
(длительность – 35 дней)

9,6 – Профессиональную переподготовку (длительность – 184 дня)

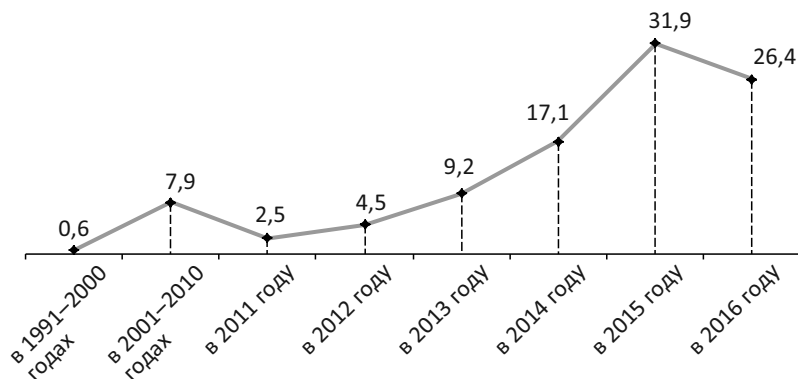
3,4 – Повышение квалификации по индивидуальному плану (длительность – 52 дня)

3,1 – Стажировку (длительность – 20 дней)

Среди специалистов муниципальных органов управления образованием в последний раз проходили повышение квалификации<sup>9</sup> в период 1991–2000 годы – 0,6%; в 2001–2010 годах – 7,9%; 90,6% – в 2011–2016 годах – в различных пропорциях (см. рис. 1 и 2).

Рисунок 1

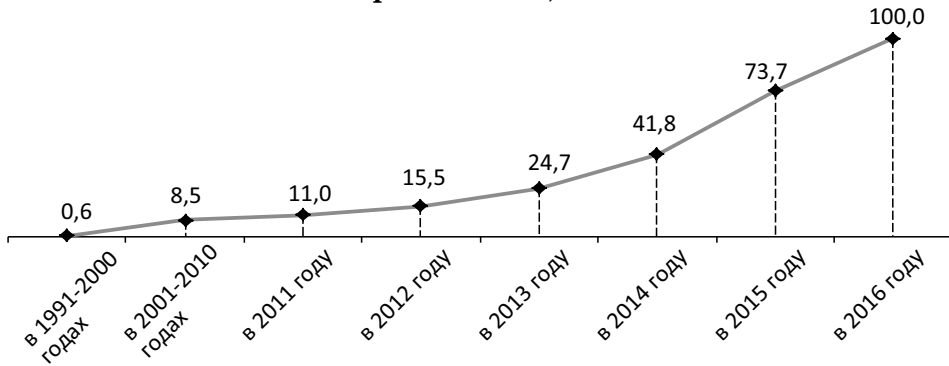
Динамика прохождения повышения квалификации специалистами муниципальных органов управления образованием, %



<sup>9</sup> Базу 100% расчёта составляют те, кто проходил курсы повышения квалификации, то есть 90,3% от общего числа опрошенных.

Рисунок 2

**Кумулятивный процент  
прохождения повышения квалификации  
специалистами муниципальных органов управления  
образованием, %**



Насколько необходимо было повышать свою квалификацию сотрудникам муниципальных органов управления образованием? Как свидетельствуют результаты исследования, обоснованным прохождением повышения квалификации считают 74,7% опрошенных специалистов, так как, по их мнению, была необходимость в получении новых знаний. По мнению еще 24,6% опрошенных специалистов, просто требовалось пройти повышение квалификации по плану, а по мнению еще 8,3% – требовалось пройти повышение квалификации, чтобы иметь соответствующий документ. Приведенная типология мотивов (причин) прохождения повышения квалификации характерна для специалистов по всем направлениям работы (см. табл. 4).

Типы учреждения, где специалисты проходили повышение квалификации, были следующими (в %):

- 60,9 – Институт повышения квалификации и профессиональной подготовки работников образования;
- 25,3 – Курсы, школа, центр повышения квалификации и профессиональной подготовки;
- 8,7 – Педагогический университет;
- 8,4 – Межотраслевой институт, центр повышения квалификации;
- 8,1 – Непедагогический вуз;
- 3,0 – Факультет повышения квалификации педагогов;
- 1,0 – Институт развития образования;
- 0,9 – Центр службы занятости.

**Таблица 4**  
**Мотивы (причины) прохождения курсов повышения квалификации специалистами муниципальными органами управления образованием, (в любой период), по направлениям их работы, %**

	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций (в любой период)	Управление функционированием и развитием организаций (в любой период)	Контроль методического обеспечения и качества обучения	Аггустация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация каникулярного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развита подвешивать школ	Организация дополнительного образования детей
Мотивы (причины) прохождения курсов повышения квалификации (в любой период)	76,8	78,3	79,9	81,8	79,5	81,3	76,3	77,1
Была необходимость в получении новых знаний	26,9	19,2	20,1	20,5	19,7	18,8	15,8	21,9
Требовалось повысить квалификацию по плану	6,4	7,0	6,3	5,8	9,1	7,5	13,6	7,2
Требовалось повысить квалификацию, чтобы иметь соответствующий документ								

Такое соотношение по типам учреждений повышения квалификации характерно для специалистов всех направлений (см. табл. 5).

Тематика курсов повышения квалификации, как считают 91,1% опрошенных специалистов, была непосредственно связана с профессиональными интересами; по мнению 8,8% – имела лишь косвенную связь с профессиональными интересами; по мнению 0,7% – не имела какой-либо значительной связи с профессиональными интересами. Аналогично распределяются мнение специалистов всех направлений работы (см. табл. 6).

Как указали 38,8% опрошенных сотрудников муниципальных органов управления образованием, проходивших курсы повышения квалификации, они были организованы без отрыва от основной работы; для 31,1% – с частичным снижением нагрузки на основной работе; для 33,4% – с полным освобождением от нагрузки на основной работе; для 0,3% – в период отпуска. Такое соотношение показателей характерно для специалистов по всем направлениям работы (см. табл. 7).

Основными формами (средствами) информатизации процесса обучения на курсах были следующие (в %):

56,9 – Система компьютерного тестирования (диагностирования) знаний;

55,2 – Мультимедийные источники информации (базы знаний);

42,2 – Интернет;

36,7 – Телекоммуникационные технологии учебного процесса;

34,6 – Автоматизированная база информации.

Такие средства имелись на курсах при их прохождении специалистами всех направлений работы (см. табл. 8).

По результатам обучения на курсах опрошенные, по их мнению, получили:

78,5 – Новые теоретические знания по профилю профессии;

52,4 – Новые практические приемы работы в области управления образованием;

28,4 – Удалось освоить новые методы управления;

27,8 – Удалось познакомиться с новыми интересными людьми;



**Таблица 5**  
**Тип учреждения, в котором проходили повышение квалификации специалисты муниципальных органов управления образованием, по направлениям своей работы, %**

Тип учреждения	Направление работы									
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций общего образования	Контроль методического обеспечения качества обучения	Аггустация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация каньонного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительных образовования детей		
Институт повышения квалификации и профессиональной подготовки работников образования	65,1	65,9	72,0	71,3	58,0	54,6	45,8	60,2		
Педагогический университет	10,1	8,6	8,7	7,8	12,9	13,8	5,6	12,2		
Непедагогический вуз	8,6	9,0	5,0	6,6	6,4	9,6	15,8	9,3		
Курсы, школа, центр повышения квалификации и профессиональной подготовки	21,1	24,9	27,8	24,8	26,1	29,6	38,4	28,0		
Межотраслевой институт, центр повышения квалификации	10,1	8,8	6,9	9,3	7,6	10,4	6,8	7,2		
Факультет повышения квалификации педагогов	4,3	2,9	4,2	3,9	3,4	2,9	1,7	4,7		
Центр службы занятости	0,3	0,2	0,8	1,2	1,1	0,8	1,1	0,0		
Институт развития образования	1,2	1,4	0,8	1,2	2,3	2,1	1,1	1,8		

**Таблица 6**  
**Тематика курсов повышения квалификации, которые проходили специалисты муниципальных органов управления образованием, по направлениям своей работы, %**

	Направление нынешней работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций общего образования	Контроль методического обеспечения и качества обучения	Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация канicularного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительных образовани детей
Тематика курсов повышения квалификации была	92,4	92,0	95,2	93,4	92,8	92,5	88,1	91,4
Непосредственно связана с профессиональными интересами	7,6	7,8	5,3	6,6	7,2	8,8	12,4	9,0
Имела лишь косвенную связь с профессиональными интересами	0,3	0,8	0,3	1,2	1,5	1,3	0,0	1,4

Таблица 7

Доля специалистов муниципальных органов управления образования, прошедших курсы повышения квалификации без отрыва от основной работы, с частичным снижением нагрузки на основной работе или с полным освобождением от нагрузки на основной работе, по направлениям своей работы, %

Форма прохождения курсов:	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций общего образования	Контроль методического обеспечения и качества обучения	Аттестация и организации повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация каникулярного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительного образования детей
Без отрыва от основной работы	42,8	37,4	37,8	35,3	39,4	40,0	38,4	42,3
С частичным снижением нагрузки на основной работе	28,7	31,9	33,9	36,0	25,0	31,3	30,5	29,7
С полным освобождением от нагрузки на основной работе	34,9	35,2	33,3	35,7	37,9	34,2	33,3	32,6
В период отпуска	0,0	0,6	0,0	0,4	0,8	0,4	0,0	0,4

Таблица 8

**Формы (средства) информатизации процесса обучения, которые имелись на курсах повышения квалификации у представителей муниципальных органов управления образованием с различными направлениями работ, %**

	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций общего образования	Контроль методического обеспечения и специализация и квалификация педагогов	Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация канцелярского и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития поддомственных школ	Организация дополнительного образования детей
Формы (средства) информатизации процесса обучения	32,4	31,7	38,1	34,9	34,1	38,8	40,1	34,8
Автоматизированная база информации	57,8	56,2	63,0	66,7	53,4	52,1	58,8	50,9
Система компьютерного тестирования (диагностирования) знаний	58,7	52,6	58,5	58,5	63,6	57,5	48,0	57,3
Мультимедийные источники информации (базы знаний)	36,7	39,9	41,5	43,8	36,0	40,4	35,0	37,6
Телекоммуникационные технологии учебного процесса	41,3	46,4	51,1	50,8	42,0	42,9	39,5	40,5
Интернет								

19,5 – Удалось пополнить свои знания по психологии контакта с людьми;

3,0 – Удалось посетить музеи, театры, выставки;

1,9 – Удалось отдохнуть;

0,4 – Юридические знания.

Такие знания получили на курсах повышения квалификации специалисты всех направлений работы (см. табл. 9).

Что касается контроля эффективности курсов, то, по мнению специалистов (в %):

74,7 – Контроль был организован достаточно строго;

20,3 – Для итоговой аттестации надо было что-то знать, но в целом требования были невысокими;

4,9 – Фактически никакой аттестации не было, просто выдали документ.

Так считают специалисты по всем направлениям работы (см. табл. 10).

Среди проходивших курсы повышения квалификации, 60,5% оценивают их высоко, 37,9% – средне и 1,6% – низко.

Так оценивают курсы повышения квалификации специалисты по всем направлениям работы (см. табл. 11).

Те, кто дал низкие оценки результатам курсов повышения квалификации, назвали следующие причины (в %):

32,4 – Мало было практических занятий

29,2 – Мало знаний, применимых на практике

21,1 – Было отведено мало часов для занятий в целом

16,3 – Курсы носили формальный характер

11,8 – Мало новых знаний

3,4 – Плохая организация занятий

1,3 – Большая загруженность, отсутствие четкости, итогового контроля

Таблица 9

**Результаты прохождения курсов повышения квалификации  
представителями муниципальных органов управления образованием с различными  
направлениями работы, %**

	Направление работы									
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций общего образования	Контроль методического обеспечения качества обучения	Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация канicularного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнителного образования детей		
Результаты обучения на курсах	75,5	76,7	83,6	81,0	80,7	81,3	78,0	78,5		
Получены новые теоретические знания по профессии										
Изучены новые практические приемы работы в области управления образованием	57,5	57,7	61,4	64,0	53,0	57,5	44,6	58,8		
Удалось пополнить свои знания по психологии контакта с людьми	15,6	18,2	16,4	19,4	28,0	24,6	12,4	20,8		
Удалось освоить новые методы управления	32,1	30,1	29,6	36,4	29,5	28,3	28,2	29,7		
Удалось познакомиться с новыми интересными людьми	30,6	26,0	22,5	31,4	30,3	33,3	23,7	28,0		
Удалось посетить музеи, театры, выставки	4,3	3,7	2,6	3,5	5,7	5,0	5,1	3,6		
Удалось отдохнуть	1,5	1,4	2,1	1,2	1,5	1,3	3,4	0,4		
Юридические знания	0,3	0,4	0,5	0,8	0,4	0,0	0,0	0,0		

**Таблица 10**  
**Уровень контроля качества знаний, в том числе итоговой аттестации на курсах повышения квалификации, которые прошли представители различных муниципальных органов управления образованием с разными направлениями работы, %**

	Направление работы						
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление методического обеспечения и качества обучения	Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация культурного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительного образования детей
Характер организации контроля качества знаний, в том числе итоговая аттестация на курсах	73,1	78,8	78,3	81,4	77,1	69,5	76,3
Контроль был организован достаточно строго	19,0	16,9	16,3	14,4	17,1	23,2	19,0
Для итоговой аттестации надо было что-то знать, но в целом требования были невысокими	4,7	4,3	5,4	4,2	5,8	7,3	4,7
Фактически никакой аттестации не было, просто выдали документ	4,9						

**Таблица 11**  
**Оценка представителями муниципальных органов управления образованием эффективности пройденных курсов повышения квалификации, по направлениям работы, %**

	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Контроль методического обеспечения и качества обучения	Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация каникулярного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительного образования детей
Высокая	60,9	61,4	66,9	65,5	64,0	62,1	56,5	61,3
Средняя	37,3	36,2	32,5	32,2	34,8	37,5	39,5	38,0
Низкая	1,8	2,4	0,6	2,3	1,2	0,4	4,0	0,7



#### **4. ОЦЕНКА КУРСОВ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ СПЕЦИАЛИСТАМИ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО УРОВНЯ**

Насколько эффективны курсы повышения квалификации в глазах специалистов территориального уровня? По мнению немногим более половины опрошенных экспертов (52,1%), программа курсов повышения квалификации работников муниципальных органов управления образованием высокого качества, в то время как 44,3% считают их качество средним, а 3,6% – низким. Очень велика доля экспертов, указавших на средний и низкий уровень курсов повышения квалификации муниципальных органов управления образованием в Северо-Кавказском, Северо-Западном, Южном, Приволжском, Центральном федеральных округах (см. табл. 12); в национальных республиках Кавказа, национальных автономиях Севера, национальные республиках Приволжья, аграрных регионах, в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке, в Нечерноземье (см. табл. 13).

Основные причины низкой оценки экспертами курсов повышения квалификации сотрудников муниципальных органов управления образованием следующие (в %):

- 36,5 – Недостаточно практико-ориентированного подхода, мало преподавателей-практиков; мало часов для практических занятий, для ознакомления с опытом работы муниципальных образований в других субъектах, мало стажировок.
- 33,8 – Программы курсов устаревшие, нет актуальной информации, управленческих знаний, знаний законодательства в сфере образованием.
- 7,1 – Низкий уровень квалификации преподавательского состава курсов.

Велика доля экспертов, критически оценивающих работу курсов повышения квалификации работников муниципальных органов управления образованием в Центральном, Северо-Западном, Уральском, Приволжском и Южном федеральных округах (см. табл. 14); в Нечерноземье, национальных республиках Приволжья, на Урале и Западной Сибири, в национальных республиках Кавказа, в национальных автономиях Севера (см. табл. 15).

Таблица 12

**Оценка представителями различных федеральных округов и мегаполисов  
качества работы курсов повышения квалификации  
сотрудников муниципальных органов управления образованием, %**

Оценка качества	Федеральные округа и мегаполисы									
	Москва	Санкт-Петербург	Центральный ФО	Северо-Западный ФО	Южный ФО	Северо-Кавказский ФО	Приволжский ФО	Уральский ФО	Сибирский ФО	Дальневосточный ФО
Программа курсов повышения квалификации высокого качества	100,0	66,7	60,0	34,4	37,5	28,6	42,9	83,3	62,9	62,5
Программа курсов повышения квалификации среднего качества	0,0	33,3	40,0	58,6	62,5	61,9	54,7	16,7	28,6	33,3
Программа курсов повышения квалификации низкого качества	0,0	0,0	0,0	7,0	0,0	9,5	2,4	0,0	8,5	4,2
<i>Итого качество курсов среднее или ниже</i>	<i>0,0</i>	<i>33,3</i>	<i>40,0</i>	<i>65,6</i>	<i>62,5</i>	<i>71,4</i>	<i>57,1</i>	<i>16,7</i>	<i>37,1</i>	<i>37,5</i>

**Таблица 13**  
**Оценка представителями различных региональных типологических групп субъектов РФ качества работы курсов повышения квалификации сотрудников муниципальных органов управления образованием, %**

Оценка качества	Типологические группы субъектов РФ								
	Мегаполисы	Черноземье	Национальные автономии Севера	Аграрные регионы	Национальные республики Кавказа	Национальные республики Приволжья	Урал и Западная Сибирь	Восточная Сибирь и Дальний Восток	Субъекты с низкой плотностью населения
Программа курсов повышения квалификации высокого качества	80,0	60,0	29,4	44,0	29,2	33,3	71,0	56,5	66,7
Программа курсов повышения квалификации среднего качества	20,0	40,0	58,8	56,0	62,5	61,1	29,0	39,1	23,3
Программа курсов повышения квалификации низкого качества	0,0	0,0	11,8	0,0	8,3	5,6	0,0	4,4	10,0
<i>Итого качество курсов среднее или ниже</i>	<i>20,0</i>	<i>40,0</i>	<i>70,6</i>	<i>56,0</i>	<i>70,8</i>	<i>66,7</i>	<i>29,0</i>	<i>43,5</i>	<i>33,3</i>

Таблица 14

Мнение представителей различных федеральных округов и мегаполисов о том, чего не хватает в работе курсов повышения квалификации (если их качество среднего или низкого уровня) для более эффективной подготовки сотрудников муниципальных органов управления образованием, %

	Федеральные округа и мегаполисы									
	Москва	Санкт-Петербург	Центральный ФО	Северо-Западный ФО	Южный ФО	Северо-Кавказский ФО	Приволжский ФО	Уральский ФО	Сибирский ФО	Дальневосточный ФО
Недостатки в работе курсов повышения квалификации										
Недостаточно практико-ориентированного подхода, мало преподавателей-практиков; мало часов для практических занятий, для ознакомления с опытом работы муниципальных образований в других субъектах, мало стажировок	0,0	0,0	23,8	45,0	46,7	26,7	45,8	33,3	42,9	25,0
Программ курсов устаревшая, нет актуальной информации, не даёт управленческих знаний и знаний законодательства в сфере образования	0,0	0,0	57,1	50,0	46,7	20,0	45,9	33,3	28,5	25,0
Низкий уровень квалификации преподавательского состава курсов	0,0	0,0	4,8	10,0	0,0	13,3	8,3	33,3	7,1	0,0
<i>Итого есть претензии к курсам</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>61,9</i>	<i>60,0</i>	<i>46,7</i>	<i>33,3</i>	<i>54,2</i>	<i>66,6</i>	<i>35,6</i>	<i>25,0</i>
<i>Претензий к курсам нет</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>28,6</i>	<i>15,0</i>	<i>20,0</i>	<i>46,7</i>	<i>29,2</i>	<i>0,0</i>	<i>42,9</i>	<i>66,7</i>

Таблица 15

Мнение представителей различных региональных типологических групп субъектов РФ о том, чего не хватает в работе курсов повышения квалификации (если их качество среднего или низкого уровня) для более эффективной подготовки сотрудников муниципальных органов управления образованием, %

	Типологические группы субъектов РФ							Субъекты с низкой плотностью населения	
	Мегаполисы	Черноземье	Национальные автономии Севера	Аграрные регионы	Национальные республики Кавказа	Национальные республики Приволжья	Урал и Западная Сибирь		Восточная Сибирь и Дальний Восток
Недостатки в работе курсов повышения квалификации	0,0	38,1	38,5	46,4	23,5	16,7	77,8	35,7	20,0
Недостаточно практико-ориентированного подхода, мало преподавателей-практиков; мало часов для практических занятий, для ознакомления с опытом работы муниципальных образований в других субъектах, мало стажировок									
Программ курсов устаревшая, нет актуальной информации, не дает управленческих знаний и знаний законодательства в сфере образования	0,0	71,4	46,2	28,6	35,3	58,2	44,4	14,3	30,0
Низкий уровень квалификации педагогического состава курсов	0,0	9,5	0,0	3,6	11,8	16,7	11,1	7,1	0,0
<i>Итого есть претензии к курсам</i>	<i>0,0</i>	<i>80,9</i>	<i>46,2</i>	<i>32,2</i>	<i>47,1</i>	<i>74,9</i>	<i>55,5</i>	<i>21,4</i>	<i>30,0</i>
<i>Претензий к курсам нет</i>	<i>100,0</i>	<i>9,5</i>	<i>23,1</i>	<i>35,7</i>	<i>35,3</i>	<i>41,7</i>	<i>0,0</i>	<i>57,1</i>	<i>60,0</i>

## **5. ОБМЕН СПЕЦИАЛИСТОВ ОПЫТОМ**

В целях обмена опытом специалисты муниципальных органов управления образованием поддерживают контакты с коллегами из других регионов (муниципалитетов), в том числе (в %):

- 39,8 – Имеют регулярные профессиональные контакты с коллегами из другого города своей области, республики, края;
- 37,3 – Имеют эпизодические профессиональные контакты с коллегами из другого города своей области, республики, края;
- 12,1 – Имеют эпизодические профессиональные контакты с коллегами из другой области, республики, края;
- 9,1 – Имеют регулярные профессиональные контакты с коллегами из другой области, республики, края.

Такие контакты имеют специалисты по всем направлениям работы (см. табл. 16).

## **6. ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ О МЕРАХ ПО УЛУЧШЕНИЮ КАДРОВОГО СОСТАВА СОТРУДНИКОВ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ**

Для улучшения кадрового состава сотрудников муниципальных органов, эксперты территориальных органов управления образованием предлагают следующие меры (в %):

- 23,9 – Улучшение повышения квалификации специалистов; организация стажировок, обмена опытом; усиление подготовки по экономическим и юридическим вопросам; регулярная аттестация; разработка целевой региональной программы по подготовке управленческих кадров; сокращение сроков между прохождением курсов повышения квалификации; увеличение количества часов, выделяемых на обучение

Таблица 16  
Наличие контактов с коллегами из других регионов (муниципалитетов) у специалистов муниципальных органов управления образованием, по направлениям работы, %

	Направления работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций общего образования	Контроль методического обеспечения качества обучения	Агтестация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация каникулярного отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительных образовательных мероприятий детей
Наличие контактов	43,9	38,8	44,7	41,2	40,2	38,0	39,3	33,3
Имеют регулярные профессиональные контакты с коллегами из другого города нашей области, республики, края	35,6	39,3	37,5	39,8	34,6	36,8	32,7	40,1
Имеют эпизодические профессиональные контакты с коллегами из другого города нашей области, республики, края								

Окончание таблицы 16

	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций общего образования	Контроль методического обеспечения качества обучения	Аггустация и организация повышения квалификации педогогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация каникулярного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительного образования детей
Наличие контактов	8,3	6,8	8,4	7,3	9,8	10,9	10,0	9,0
Имеют регулярные профессиональные контакты с коллегами из другой области, республики, края	12,3	10,9	13,1	15,7	14,7	11,7	9,0	11,2
Не имеют профессиональных контактов с коллегами из другой области, республики, края	10,5	12,5	9,4	7,7	12,6	13,2	17,5	14,1



- 22,7 – Решить проблему дефицита квалифицированных кадров; расширить резерв кадров; подбирать специалистов с большим опытом работы педагогом и администратором; нужны эксперты с учёной степенью; нужны специалисты с подготовкой по государственному общественному управлению
- 19,6 – необходимо повысить заработную плату; выровнять дисбаланс между зарплатами в школе и зарплатами управленцев в образовании; увеличивать оплату труда специалистов после прохождения курсов повышения квалификации; стимулировать за качественно выполненную работу
- 6,7 – Следует увеличить социальные гарантии, компенсации
- 5,5 – Необходима более эффективная ротация кадров
- 3,1 – Необходимо увеличить финансирование программ повышения квалификации, курсов
- 2,0 – Требуется снижение нагрузки на специалистов, документооборота
- 2,0 – Необходимо создание социально-благоприятных условий труда, улучшить техническое оснащение, внедрение современных технологий в управленческой деятельности.

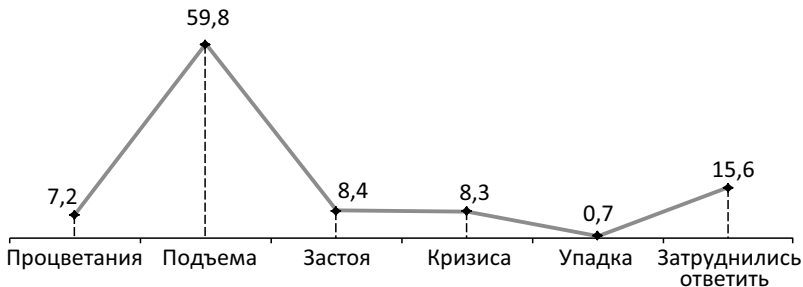
## МНЕНИЕ СПЕЦИАЛИСТОВ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ О РАБОТЕ ПОДВЕДОМСТВЕННЫХ ШКОЛ

### 1. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА РАБОТЫ ШКОЛ

Высказывая мнение о качестве работы школ, специалисты муниципальных органов управления образованием выступают как компетентные эксперты. В целом они положительно оценивают состояние школьного образования в своем регионе (см. рис. 1). Таково мнение специалистов всех профилей (см. табл. 1).

*Рисунок 1*

**Мнение специалистов муниципальных органов управления образованием о состоянии школьного образования в своем регионе, %**



### 2. ОЦЕНКА КВАЛИФИКАЦИИ ПЕДАГОГОВ ШКОЛ

Специалисты оценивают в целом положительно уровень квалификации педагогов школ, с которыми работают, но много и тех, кто дает среднюю оценку (см. рис. 2).

В такой пропорции оценивают уровень квалификации педагогов школ, с которыми взаимодействуют, специалисты по всем направлениям работы (см. табл. 2).

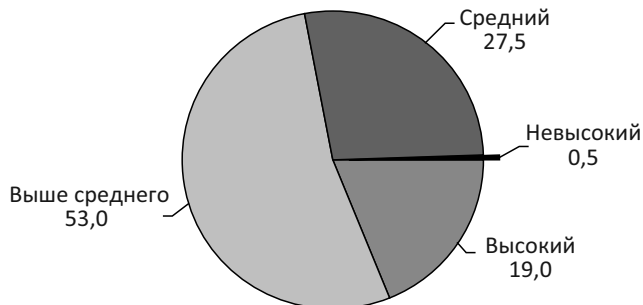
Велика доля специалистов, оценивающих уровень квалификации педагогов школ, с которыми работают, как средний, в Санкт-Петербурге (67,5%), Северо-Западном (47,3%) и Северо-Кавказском (45,6%) федеральных округах, в на-

**Таблица 1**  
**Мнение специалистов разных направлений работы муниципальных органов управления образованием о том, в каком состоянии находится школьное образование их региона сегодня, %**

	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций общего образования	Контроль методического обеспечения качества обучения	Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация канicularного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительного образования детей
Прощетания	7,1	5,7	6,9	6,9	8,4	9,4	7,1	6,4
Подъема	63,8	61,4	63,7	65,7	61,5	60,2	53,1	59,6
Застоя	6,0	8,9	8,6	3,6	4,9	6,8	10,4	9,6
Кризиса	9,4	9,6	8,9	11,3	6,3	6,0	7,6	7,4
Упадка	0,3	0,4	0,5	0,0	0,7	0,8	1,4	1,3
Затруднились ответить	13,4	14,0	11,4	12,5	18,2	16,8	20,4	15,7
<i>Итого положительная оценка</i>	<i>63,8</i>	<i>61,4</i>	<i>63,7</i>	<i>65,7</i>	<i>61,5</i>	<i>60,2</i>	<i>53,1</i>	<i>59,6</i>
<i>Итого отрицательная оценка</i>	<i>15,7</i>	<i>18,9</i>	<i>18,0</i>	<i>14,9</i>	<i>11,9</i>	<i>13,6</i>	<i>19,4</i>	<i>18,3</i>

Рисунок 2

**Мнение специалистов муниципальных органов управления образованием об уровне квалификации педагогов школ, с которыми работают, %**



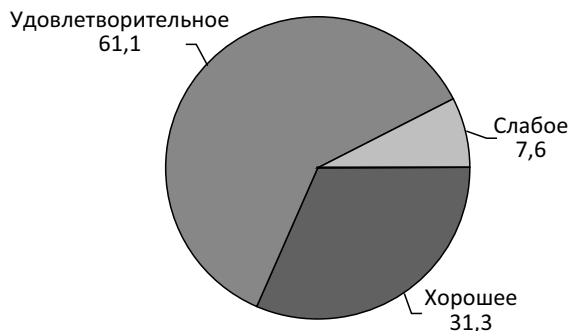
циональных республиках Кавказа (41,3%), национальных автономиях Севера (32,3%), в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке (31,5%) (см. табл. 3 и 4).

**3. ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА В ШКОЛАХ**

Состояние материально-технической базы учебного процесса в школах, с которыми работают, специалисты оценивают в целом удовлетворительно (см. рис. 3).

Рисунок 3

**Мнение специалистов муниципальных органов управления образованием о состоянии материально-технической базы учебного процесса в школах, с которыми работают, %**



**Таблица 2**  
**Оценка специалистами муниципальных органов управления образованием уровня квалификации педагогов подведомственных школ, по направлениям своей работы, %**

Оценка уровня квалификации педагогов школ, с которыми работают	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций общественного образования	Контроль методического обеспечения и качества обучения	Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация каникулярного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительного образования детей
Высокий	19,1	17,7	18,3	21,2	22,4	21,8	19,4	24,7
Выше среднего	51,6	53,9	52,1	50,7	51,7	51,5	53,6	52,2
Средний	28,5	27,9	28,9	27,7	25,9	26,7	26,5	22,8
Невысокий	0,8	0,5	0,7	0,4	0,0	0,0	0,5	0,3

Таблица 3

Оценка специалистами муниципального органа управления образованием уровня квалификации педагогов школ, с которыми работают, по федеральным округам и мегаполисам, %

Оценка уровня квалификации педагогов школ, с которыми работают	Федеральные округа и мегаполисы									
	Москва	Санкт-Петербург	Центральный ФО	Северо-Западный ФО	Южный ФО	Северо-Кавказский ФО	Приволжский ФО	Уральский ФО	Сибирский ФО	Дальневосточный ФО
Высокий	29,6	10,0	21,9	12,7	21,7	10,6	20,1	8,8	22,4	20,0
Выше среднего	60,0	22,5	56,5	39,1	56,1	42,5	52,1	70,7	50,0	56,8
Средний	10,4	67,5	21,6	47,3	21,7	45,6	26,9	20,4	26,8	23,2
Низкий	0,0	0,0	0,0	0,9	0,5	1,3	0,9	0,1	0,8	0,0

**Таблица 4**  
**Оценка специалистами муниципальных органов управления образованием уровня квалификации педагогов школ, с которыми работают, по региональным типологическим группам субъектов РФ, %**

Оценка уровня квалификации педагогов школ, с которыми работают	Типологические группы субъектов РФ									
	Мегаполисы	Нечерноземье	Национальные автономии Севера	Аграрные регионы	Национальные республики Кавказа	Национальные республики Приволжья	Урал и Западная Сибирь	Восточная Сибирь и Дальний Восток	Субъекты с низкой плотностью населения	
Высокий	24,5	15,4	21,5	22,5	11,2	22,7	15,4	19,1	20,8	
Выше среднего	50,3	59,2	46,2	47,3	46,2	50,0	62,0	48,1	61,7	
Средний	25,2	25,1	32,3	29,7	41,3	26,0	22,6	31,5	17,5	
Низкий	0,0	0,3	0,0	0,5	1,3	1,3	0,0	1,3	0,0	

Специалисты по всем направлениям работы оценивают состояние материально-технической базы учебного процесса в подведомственных школах примерно одинаково (см. табл. 5).

Велика доля специалистов, высоко оценивающих состояние материально-технической базы учебного процесса в школах, с которыми работают, в Москве (60,9%) и на Урале (43,5%), в субъектах с низкой плотностью населения (40%), Центральном федеральном округе (38,9%) (см. табл. 6 и 7).

Оценка специалистами муниципальных органов управления образованием состояния безопасности детей и персонала в школах, с которыми работают, отчасти хорошая, отчасти средняя, а по оценке качества охранников много нареканий (см. табл. 8).

Таблица 8

**Оценка специалистами муниципальных органов управления образованием состояния безопасности детей и персонала в подведомственных школах, %**

Оценка	Хорошее	Среднее	Плохое	Этого нет
Уровень технического обеспечения безопасности	45,5	48,4	4,4	1,6
Качество работы наемных охранников	31,1	39,8	5,8	23,4
Организация безопасности в целом	45,0	49,6	4,3	1,1

Оценка специалистами муниципальных органов управления образованием качества учебников и пособий, имеющих в школах, с которыми работают, отчасти хорошая, отчасти средняя (см. табл. 9).

Таблица 9

**Оценка специалистами муниципальных органов управления образованием качества учебников и пособий в подведомственных школах, %**

Качество	Хорошее	Удовлетворительное	Плохое
Учебников	51,8	45,1	3,1
Методических пособий	50,2	45,5	4,2



#### 4. ОЦЕНКА ТЕНДЕНЦИИ ИЗМЕНЕНИЯ УСПЕВАЕМОСТИ УЧАЩИХСЯ ШКОЛ

Специалисты оценили общую тенденцию изменения за последние 3-5 лет успеваемости учащихся школ, с которыми работают, и считают, что успеваемость в основном высокая (см. перечень 1).

##### *Перечень 1*

**Мнение специалистов об успеваемости за последние 3–5 лет учащихся школ, с которыми работают, %**

- 11,3 – Успеваемость учащихся повысилась в значительной степени;
- 44,9 – Успеваемость учащихся повышается, но в незначительной степени;
- 12,6 – Успеваемость довольно высокая и за последние 3–5 лет не меняется;
- 21,7 – Успеваемость средняя и за последние 3–5 лет не меняется;
- 2,8 – Успеваемость невысокая и за последние 3–5 лет не меняется;
- 2,2 – Успеваемость снижается;
- 4,4 – Затруднились ответить.

Доля невысоко оценивающих успеваемость учащихся за последние 3–5 лет довольно велика в Санкт-Петербурге и в Сибирском Федеральном округе, в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке (см. табл. 8–10).

Специалисты высказали оценку доли в процентах различных источников в финансировании общеобразовательных организаций, с которыми работают. Основной источник – территориальный бюджет, но он покрывает расходы школы менее, чем на половину (см. табл. 11 и рис. 4).

При нормированном подсчете получается, что 98% бюджета школ формируется за счет бюджетных источников различного уровня, в основном территориального и муниципального.

Таблица 5

Оценка специалистами муниципальных органов управления образованием  
состояние материально-технической базы учебного процесса в подведомственных школах,  
по направлениям своей работы, %

	Направление работы							
	Управ- ление функ- цион- рова- нием и разви- тием органи- заций до- школь- ного образо- вания	Управ- ление функци- онирова- нием и развити- ем орга- низаций общего образо- вания	Кон- троль мето- диче- ского обе- сле- чения и каче- ства обу- чения	Агте- стация и ор- гани- зация повы- шения квали- фикации пе- дагогов	Работа с труд- ными под- рост- ками и их семья- ми	Органи- зация кани- куляр- ного и летнего отдыха детей	Финан- совые и хозяй- ствен- ные вопросы разви- тия под- ведом- ствен- ных школ	Орга- низа- ция до- пол- нитель- ного образо- вания детей
Общая оценка состоя- ния материально-тех- нической базы учебного процесса в подведом- ственных школах	29,6	24,3	32,6	32,5	34,6	35,3	34,1	35,6
Хорошее	62,1	67,9	57,3	58,4	58,7	58,6	58,3	56,7
Удовлетворительное	8,2	7,9	10,1	9,1	6,7	6,1	7,6	7,7
Слабое								

**Таблица 6**  
**Оценка специалистами муниципальных органов управления образованием**  
**состояния материально-технической базы учебного процесса в подведомственных школах,**  
**по федеральным округам и мегаполисам, %**

Общая оценка состояния материально-технической базы учебного процесса в подведомственных школах	Федеральные округа									
	Москва	Санкт-Петербург	Центральный ФО	Северо-Западный ФО	Южный ФО	Северо-Кавказский ФО	Приволжский ФО	Уральский ФО	Сибирский ФО	Дальневосточный ФО
Хорошее	60,9	22,5	38,9	23,6	34,4	20,6	23,4	43,5	26,0	16,8
Удовлетворительное	39,1	75,0	56,5	71,8	59,4	64,4	67,5	50,3	63,8	70,5
Слабое	0,0	2,5	4,6	4,6	6,2	15,0	9,1	6,2	10,2	12,7

**Таблица 7**  
**Оценка специалистами муниципальных органов управления образованием состояния материально-технической базы учебного процесса в подведомственных школах, по региональным типологическим группам субъектов рф, %**

	Типологические группы субъектов РФ								
	Мегаполисы	Черноземье	Национальные автономии Севера	Аграрные регионы	Национальные республики Кавказа	Национальные республики Приволжья	Урал и Западная Сибирь	Восточная Сибирь и Дальний Восток	Субъекты с низкой плотностью населения
Общая оценка состояния материально-технической базы учебного процесса в подведомственных школах	51,0	34,4	26,2	32,2	21,7	20,8	30,5	19,8	40,0
Хорошее	48,4	62,5	69,2	58,6	65,0	72,7	62,8	67,9	45,8
Удовлетворительное	0,6	3,1	4,6	9,2	13,3	6,5	6,7	12,3	14,2
Слабое									

Таблица 8

**Оценка специалистами муниципальных органов управления образованием доли различных источников в финансировании подведомственных школ, %**

Источники	Доля школ, имеющих соответствующий источник формирования бюджета	Доля поступающих из каждого источника средств в общем бюджете школы
Федеральный бюджет	43,2	18,9
Территориальный бюджет	59,5	40,7
Муниципальный бюджет	70,2	34,7
Собственные (внебюджетные) поступления	24,4	3,1
Спонсорские поступления	18,5	2,4
Иной источник	1,4	0,2

Рисунок 4

**Нормированная доля поступлений из различных источников в бюджет школы, %**

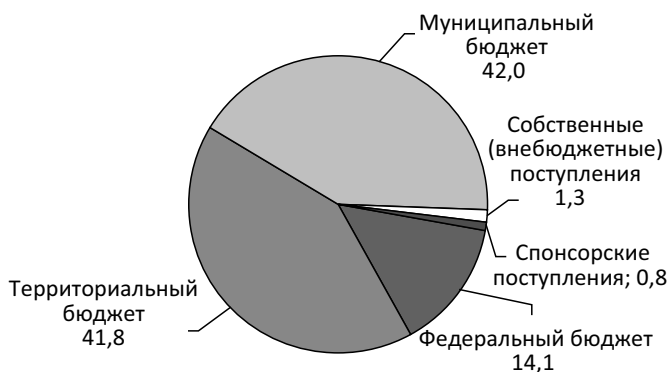


Таблица 8

Мнение специалистов муниципальных органов управления образованием о тенденциях изменения за последние 3–5 лет успеваемости учащихся подведомственных школ, по направлениям своей работы, %

	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций общего образования	Контроль методического обеспечения и качества обучения	Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация кадетского и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	Организация дополнительного образования детей
Оценка общей тенденции изменения успеваемости учащихся подведомственных школ	10,8	11,6	14,8	8,8	11,5	10,5	10,0	12,8
Успеваемость учащихся за последние 3-5 лет повысилась в значительной степени	43,9	49,3	46,9	49,6	49,3	50,4	44,5	46,8
Успеваемость довольно высокая и за последние 3-5 лет не меняется	11,7	10,0	11,1	13,1	13,6	10,5	12,8	12,2

Окончание таблицы 8

	Направление работы							
	Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	Управление функционированием и развитием организаций общего образования	Контроль методического обеспечения и качества обучения	Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	Работа с трудными подростками и их семьями	Организация каникулярного и летнего отдыха детей	Финансовые и хозяйственные вопросы разветвления подведомственных школ	Организация дополнительного образования детей
Оценка общей тенденции изменения успеваемости учащихся подведомственных школ	21,1	20,9	20,2	19,7	17,8	21,1	17,5	20,5
Успеваемость средняя и за последние 3-5 лет не меняется	2,6	3,0	4,2	3,3	2,8	3,4	2,8	1,9
Успеваемость невысокая и за последние 3-5 лет не меняется	2,0	3,0	1,2	1,8	2,1	1,5	3,3	1,9
Успеваемость снижалась	7,9	2,2	1,6	3,7	2,9	2,6	9,1	3,9
Затруднились ответить	66,4	70,9	72,8	71,5	74,4	71,4	67,3	71,8

Таблица 9

Мнение специалистов муниципальных органов управления образования  
о тенденции изменения за последние 3-5 лет успеваемости учащихся подведомственных школ, по федеральным округам и мегаполисам, %

	Федеральные округа и мегаполисы									
	Москва	Санкт-Петербург	Центральный ФО	Северо-Западный ФО	Южный ФО	Северо-Кавказский ФО	Приволжский ФО	Уральский ФО	Сибирский ФО	Дальневосточный ФО
Оценка общей тенденции изменения успеваемости учащихся подведомственных школ										
Успеваемость учащихся за последние 3-5 лет повысилась в значительной степени	19,1	7,5	12,0	5,5	15,6	20,6	10,7	4,8	9,3	1,1
Успеваемость учащихся повышается, но в значительной степени	46,1	35,0	53,7	33,6	51,1	46,3	47,3	36,7	35,0	46,3
Успеваемость довольно высокая и за последние 3-5 лет не меняется	24,3	7,5	11,1	10,0	8,3	2,5	12,1	21,1	13,4	21,1
Успеваемость средняя и за последние 3-5 лет не меняется	10,4	17,5	18,2	36,4	17,8	17,5	21,3	25,9	27,6	26,3
Успеваемость невысокая и за последние 3-5 лет не меняется	0,0	7,5	0,9	1,8	3,3	6,3	0,9	3,4	5,7	4,2
Успеваемость снижается	0,0	20,0	0,0	5,5	2,2	3,8	2,1	1,4	2,4	0,0
Затруднились ответить	0,1	5,0	4,1	7,2	1,7	3,0	5,6	6,7	6,6	1,0
<i>Итого успеваемость высокая</i>	<i>89,5</i>	<i>50,0</i>	<i>76,8</i>	<i>49,1</i>	<i>75,0</i>	<i>69,4</i>	<i>70,1</i>	<i>62,6</i>	<i>57,7</i>	<i>68,5</i>



**Таблица 10**  
**Мнение специалистов муниципальных органов управления образованием**  
**о тенденции изменения за последние 3-5 лет успеваемости учащихся подведомственных школ, по региональным типологическим группам субъектов РФ, %**

Оценка общей тенденции изменения успеваемости учащихся подведомственных школ	Типологические группы субъектов РФ								
	Мегаполисы	Нечерноземье	Национальные автономии Севера	Аграрные регионы	Национальные республики Кавказа	Национальные республики Прикавказья	Урал и Западная Сибирь	Восточная Сибирь и Дальний Восток	Субъекты с низкой плотностью населения
Успеваемость учащихся за последние 3-5 лет повысилась в значительной степени	16,1	10,4	6,2	12,5	23,1	12,3	3,8	10,5	8,3
Успеваемость учащихся повышается, но в значительной степени	43,2	53,8	41,5	50,9	43,4	45,5	32,3	37,7	45,8
Успеваемость довольно высокая и за последние 3-5 лет не меняется	20,0	10,7	13,8	7,2	2,8	14,3	24,4	4,9	19,2

Окончание таблицы 10

Оценка общей тенденции изменения успеваемости учащихся подведомственных школ	Типологические группы субъектов РФ								
	Мегаполисы	Нечерноземье	Национальные автономии Севера	Аграрные регионы	Национальные республики Кавказа	Национальные республики Прикамья	Урал и Западная Сибирь	Восточная Сибирь и Дальний Восток	Субъекты с низкой плотностью населения
Успеваемость средняя и за последние 3-5 лет не меняется	12,3	18,1	24,6	22,3	18,2	18,8	30,1	29,0	19,2
Успеваемость невысокая и за последние 3-5 лет не меняется	1,9	0,7	1,5	2,8	6,3	0,0	2,6	9,3	1,7
Успеваемость снижается	5,2	1,3	3,1	1,5	3,5	3,9	1,9	1,2	0,8
Затруднились ответить	1,3	5,0	9,3	2,8	2,7	5,2	4,9	7,4	5,0
<i>Итого успеваемость высокая</i>	<i>79,3</i>	<i>74,9</i>	<i>61,5</i>	<i>70,6</i>	<i>69,3</i>	<i>72,1</i>	<i>60,5</i>	<i>53,1</i>	<i>73,3</i>

## УСЛОВИЯ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ

### 1. ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА

Среднемесячная заработная плата специалистов муниципальных органов управления образованием по основному месту работы – 23 800 рублей, а среднемесячный доход на одного члена семьи – 17 000 рублей.

Бюджет семьи обеспечивает жизнедеятельность данной категории специалистов в следующей степени (в %):

28,6 – Хватает для нормальной жизнедеятельности;

59,1 – Живут от зарплаты до зарплаты, но занимать не приходится;

7,5 – Еле сводят “концы с концами”, приходится брать в долг;

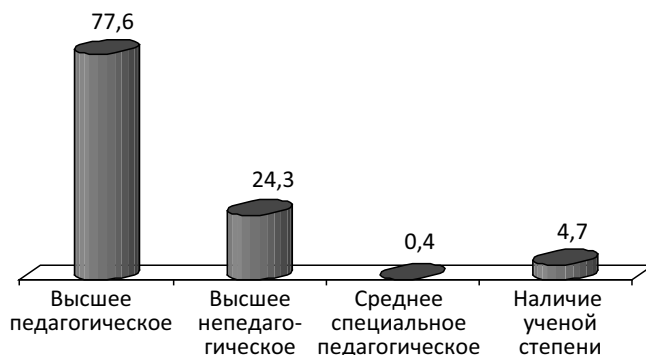
4,7 – Живут бедно.

То есть, не менее 12% специалистов муниципальных органов управления образованием живут бедно.

Минимальная величина среднемесячного дохода на одного члена семьи (или личного дохода), обеспечивающая «сносный» уровень жизнедеятельности специалистов – не менее 16 000 рублей (см. рис. 1).

*Рисунок 1*

**В какой мере бюджет семьи специалистов  
(или личный доход) обеспечивает жизнедеятельность,  
в зависимости от среднемесячного дохода  
на одного члена семьи, %**



По мнению специалистов, их нынешняя среднемесячная заработная плата по основному месту работы не вполне соответствует количеству и качеству затрачиваемого труда (в %):

- 8,3 – Полностью соответствует;
- 34,3 – В целом соответствует, хотя могла бы быть выше;
- 32,7 – Несколько ниже трудовых затрат;
- 22,0 – Значительно ниже трудовых затрат;
- 2,7 – Затруднились ответить.

Специалисты считают, чтобы было бы социально справедливо увеличить их заработную плату на 50%.

## 2. ТРУДОВАЯ МИГРАЦИЯ

На нынешней работе видят для себя перспективу карьерного роста 75,4% опрошенных специалистов, однако 24,6% не видят для себя перспектив и намерены менять работу. Карьерный рост видят для себя прежде всего специалисты, имеющие высшее образование (см. рис. 2), в меньшей степени, имеющие диплом бакалавра (см. рис. 3).

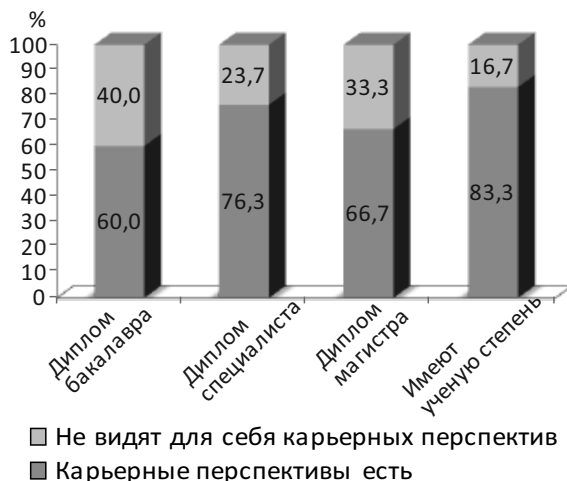
Рисунок 2

**Видят ли специалисты для себя на нынешней работе перспективы карьерного роста, в зависимости от уровня и профиля образования, %**



Рисунок 3

**Видят ли специалисты для себя на нынешней работе перспективы карьерного роста, в зависимости от типа диплома, %**



Большинство среди тех, кто не видят для себя перспективы карьерного роста, имеют намерение уйти с работы. Причины решения уйти с работы, следующие (в %):

62,6 – Низкая зарплата

36,7 – Работа требует большого нервного напряжения

12,8 – Работа требует большого физического напряжения

12,5 – Из-за отсутствия перспектив профессиональной карьеры

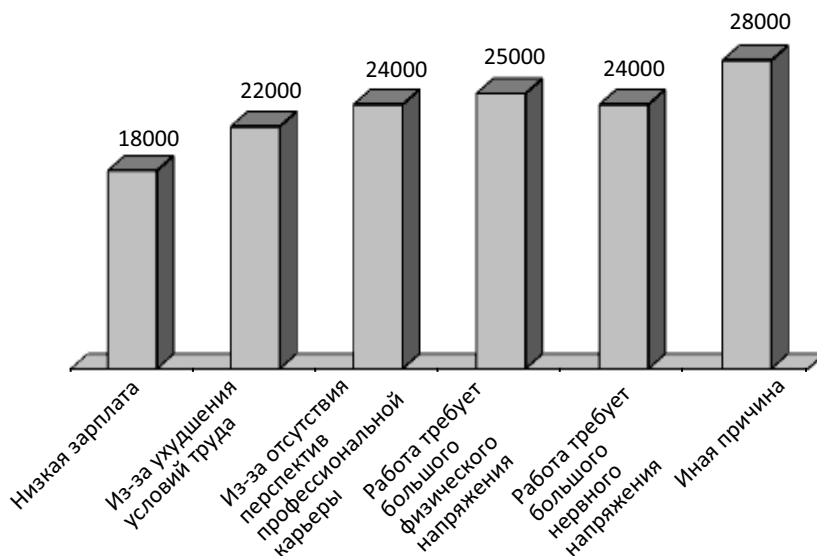
8,1 – Из-за ухудшения условий труда

7,7 – Возраст, отсутствие удовлетворённости результатом труда, непонимание стратегии руководства

Зарплата, которую специалисты считают низкой и по этой причине желают поменять работу – менее 18 000 рублей. И остальных случаях причина поменять работу в слабой степени или не зависит от величины заработной платы (см. рис. 4).

Рисунок 4

**Причины, по которым специалисты имеют намерение уйти с работы, в зависимости от среднемесячной величины заработной платы по основному месту работы, рубли**



### 3. СОСТОЯНИЕ ЗДОРОВЬЯ

Состояние своего здоровья 43,5% специалистов оценивают, как хорошее, 50,5% – как удовлетворительное. Часто болеют 3,3%, имеют хроническое заболевание или инвалидность – 2,7%. Болеют прежде всего представители старшего поколения (см. рис. 5).

### 4. СЕМЕЙНОЕ И ЖИЛИЩНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ

Среди специалистов муниципальных органов управления образованием 90,4% имеют собственную семью, среднее число детей в семье – 1,5; не менее 40% семейных имеют двоих детей (см. рис. 6).

Рисунок 5

Как оценивают состояние своего здоровья представители различных возрастных групп специалистов, %

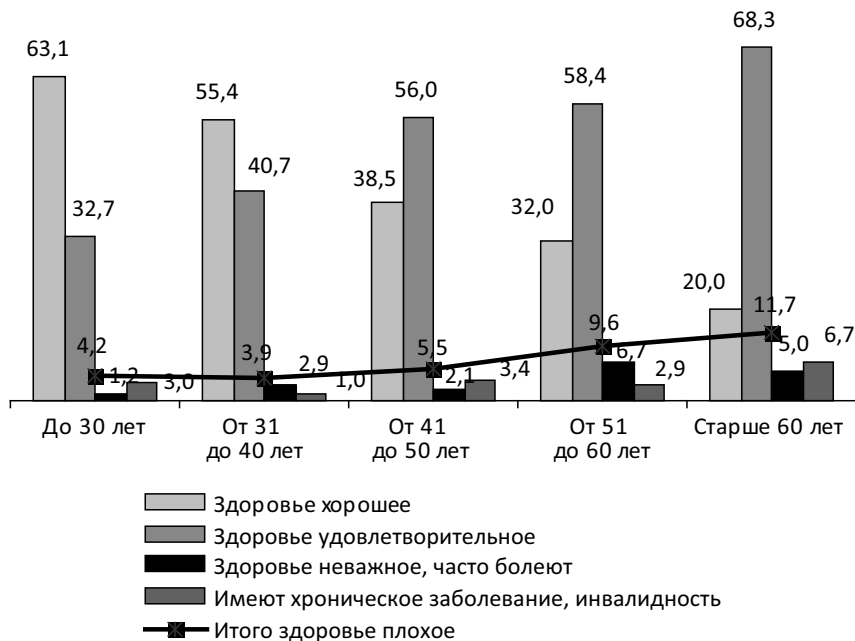
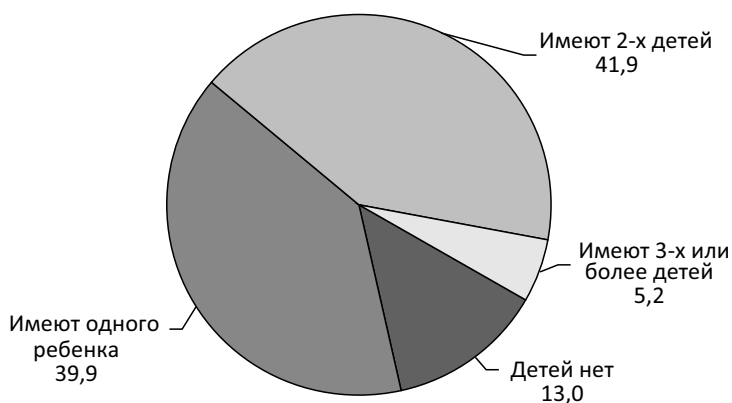


Рисунок 6

Число детей в семьях специалистов, %



Жилищное положение большинства специалистов муниципальных органов управления образованием в целом хорошее, не имеют собственного жилья 13,4% (см. перечень 1). Не имеющие собственного жилья решать проблему собираются различными способами, однако 56% пока не знают, как будут ее решать (см. перечень 2).

*Перечень 1*

**Жилищное положение большинства специалистов муниципальных органов управления образованием, %**

- 62,8 – Имеют отдельную квартиру, дом, и в улучшении жилищных условий нужды нет
- 23,3 – Имеют отдельную квартиру, дом, однако есть нужда в улучшении жилищных условий
- 0,5 – Имеют комнату (комнаты) в коммунальной квартире
- 9,1 – Живут у родителей
- 2,7 – Арендуют жилье
- 0,5 – Живут в общежитии, гостинице
- 1,1 – Живут в ведомственном жилье

Не имеющие собственного жилья решать проблему собираются различными способами, однако 56% пока не знают, как будут ее решать (см. перечень 2).

*Перечень 2*

**Мнение специалистов, не имеющих собственного жилья, о том, как они будут решать свою жилищную проблему, %**

- 6,3 – Являются очередниками района (города)
- 14,1 – Имеют намерение строить (купить) дом
- 21,7 – Имеют намерение купить квартиру
- 1,7 – Ожидают служебную квартиру (комнату)
- 56,2 – Понятия не имеют, как смогут решить свою жилищную проблему

Не знают, как будут решать свою жилищную проблему в основном те, кто живет с родителями, арендует жилье или живет в ведомственной квартире (см. табл. 1).



Таблица 1

**Мнение специалистов о том, как они собираются решать свою жилищную проблему, %**

Планируемые способы решения жилищной проблемы	Жилищное положение				
	Имеют комнату (комнаты) в коммунальной квартире	Живут у родителей	Арендуют жилье	Живут в общежитии, гостинице	Живут в ведомственном жилье
Являются очередником района (города)	33,3	5,6	10,4	14,3	5,6
Имеют намерение строить (купить) дом	0,0	11,3	14,6	0,0	11,1
Имеют намерение купить квартиру	55,6	15,6	22,9	57,1	22,2
Ожидают служебную квартиру (комнату)	0,0	1,9	6,3	0,0	11,1
<i>Понятия не имеют представления, как смогут решить свою жилищную проблему</i>	<i>11,1</i>	<i>65,6</i>	<i>45,8</i>	<i>28,6</i>	<i>50,0</i>

## 5. ИМУЩЕСТВЕННЫЙ И СОЦИАЛЬНЫЙ СТАТУС

Ранее было отмечено, что основная неудовлетворенность специалистов муниципальных органов управления образованием связана с заработной платой. Неудовлетворенность оплатой труда также является основной причиной желания некоторых специалистов уйти с работы. Расчет по десятибалльной шкале общих усредненных показателей свидетельствует о том, что свой *материальный статус* специалисты муниципальных органов управления образованием оценивают немного ниже (3,9 баллов, для сравнения: эксперты территориальных органов управления образованием дали оценку 3,8 баллов) чем для учителей школ (4,0 балла).

Свой *социальный статус* специалисты оценивают немногим выше – 4,6 баллов (эксперты территориальных ор-

ганов управления образованием дали оценку 4,7 баллов), чем социальный статус учителей школ – 4,3 балла по десятибалльной шкале. Графическое отображение результатов оценки специалистами муниципальных органов управления образованием по десятибалльной шкале материального и социального статуса свидетельствует о том, что эти оценки тесно коррелируют, то есть свой социальный статус они оценивают не по должности, а по уровню дохода, почему и не делают разницы в социальном статусе своем и учителей (см. рис. 7 и рис. 8).

По мнению опрошенных территориальных экспертов, *материальные условия жизни* специалистов муниципальных органов управления образованием можно оценить по пятибалльной шкале на 1,9 балла, а их социальный статус (также по пятибалльной шкале) – на 2,4 балла, то есть ниже среднего.

Рисунок 7

**Графическое отображение мнения специалистов муниципальных органов управления образованием о своем материальном положении и социальном статусе, по десятибалльной шкале**

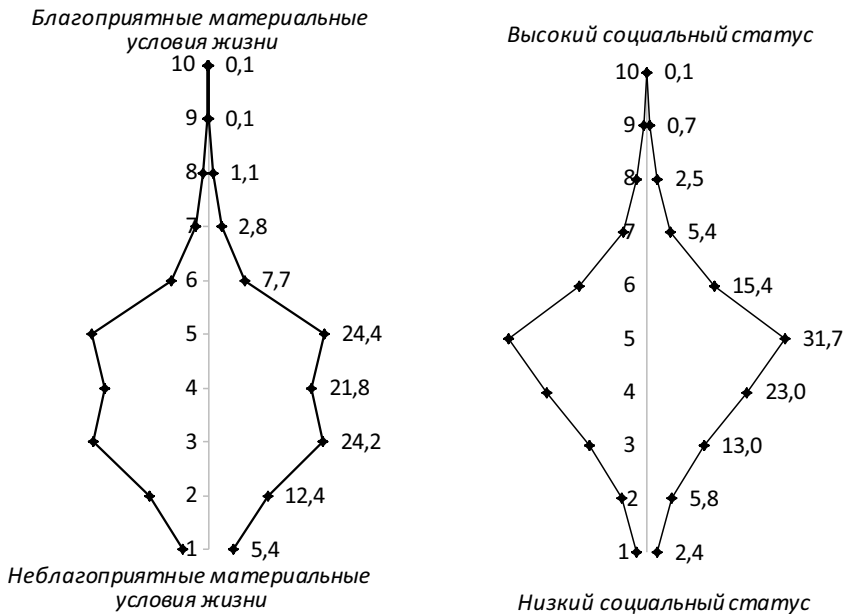
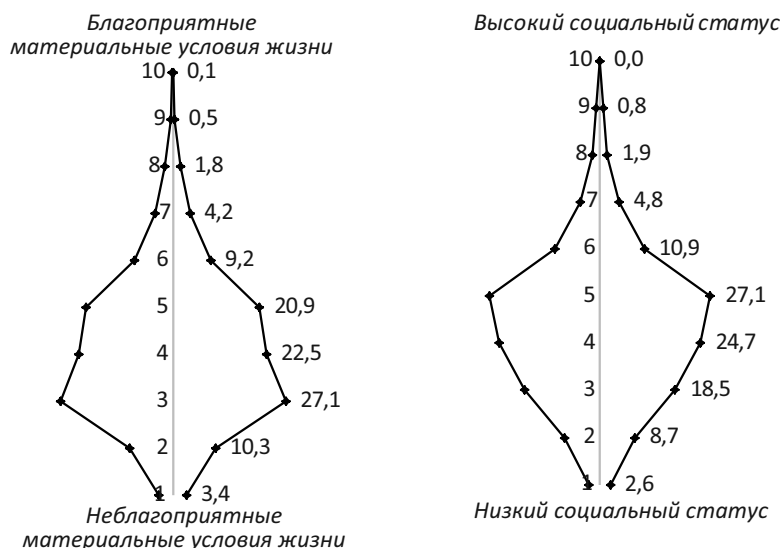


Рисунок 8

**Графическое отображение мнения специалистов муниципальных органов управления образованием о материальном положении и социальном статусе педагогов школы, по десятибалльной шкале**



Для улучшения организации и условий труда специалисты муниципальных органов управления образованием высказали следующие мнения:

- 27,0 – Повысить заработную плату;
- 14,9 – Улучшить подбор квалифицированных кадров (обращать повышенное внимание на уровень образования специалистов);
- 11,2 – Создать комфортные условия труда (комната отдыха, столовый корпус, дамская комната, кондиционирование помещений);
- 9,9 – Осуществить оснащение рабочего места современной технической;
- 9,2 – Снизить документооборот (много отчётов, которые отвлекают от прямых обязанностей; много внеплановых мероприятий);
- 4,0 – Улучшить социальные гарантии (обеспечение жильём, льготы);
- 1,8 – Регулировать законодательно принцип разделения труда (избегать совмещение профессий; упорядочить должностные обязанности; совершенствовать нормирование рабочего времени).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сфера образования – важнейший социальный институт, реализующий воспроизводство культурного, профессионального и интеллектуального потенциала государства. С одной стороны, она интегрирует подрастающее поколение в единую этическую, гражданскую и культурную общность, с другой стороны, путем профессиональной ориентации и подготовки воспроизводит социально-профессиональную структуру общества. Следовательно, система образования выполняет одновременно и нравственно-идеологическую, и социально-экономическую функции. Это и ответственные, и сложные функции, от характера выполнения которых зависит качество будущего общества. Последнее предопределяет роль государства в экономической поддержке системы образования, а также подборе кадров, призванных координировать реализацию социальных функций системы образования. В этой работе ключевую роль выполняют специалисты, осуществляющие координацию функционирования системы образования на территориальном и муниципальном уровне. Качественный анализ состава кадров территориального и муниципального уровня свидетельствует о том, что с позиции формальных показателей, прежде всего уровня образования и длительности стажа работы в области образования (свыше 15 лет) – это специалисты высокого класса, в большинстве своем имеющие высшее педагогическое образование, способные к оперативной работе в широкой территориальной среде. По основным профессиональным критериям, кадры территориального и муниципального органов управления образованием составляют высокопрофессиональный сплоченный коллектив. Осознавая, что главный объект их деятельности – будущее население страны, они относятся к своим профессиональным обязанностям неформально, выполняя трудовые функции в сочетании с чувством гражданского долга. Есть и особенности, учет которых важен в кадровой политике органов управления образованием всех уровней. Эти особенности выявлены в ходе общероссийского мониторинга и заключаются в следующем.

Состав кадров муниципального уровня уместно назвать «феминизированным» – женщин более 90%. Правомерно предположить, что интегральная, т.е. воспитательно-идеологическая функция образования, реализуемая преиму-

щественно на уровне среднего образования, имеет «женскую» логику. Мужчины включаются в работу системы образования в основном для профессиональной подготовки молодого поколения. «Внешне» феминизация образования по кадровой составляющей, – и учительской, и управленческой – не дает основания говорить об отклонениях в формировании системы ценностей и установок молодого поколения. Имеют место только «цивилизационные» явления в виде «унисекса» в моде, поведении, выборе профессии, однако психоаналитические исследования были бы нелишни для вскрытия латентных тенденций, которые не могут быть выявлены методами прикладной социологии.

Анализ источников притока кадров в систему управления образованием в целом свидетельствует об отсутствии субъективности в их подборе. Для большинства специалистов приход в систему управления есть результат карьерного роста или переезда из провинциального города, другие также приходят из системы образования, иногда высшего, и лишь немногие, занимающиеся финансовыми вопросами, приходят из родственной для своей специализации сферы. Приход в органы управления образованием после длительной работы в системе образования имеет положительный результат, заключающийся в том, что не менее 80% специалистов считают свою работу призванием и работают с большой отдачей и интересом.

Что касается муниципальных органов управления образованием, средний возраст специалистов, который можно назвать оптимальным для данной работы – 43 года. Этот показатель свидетельствует о большом опыте педагогической деятельности и в то же время о том, что не менее 90% сотрудников имеют диплом специалитета, как получившие высшее образование в основном в предшествующий введению программ магистратуры период.

Не менее 80% специалистов работают с компьютерными программами, в той или иной мере владеют иностранным языком.

Специалисты муниципальных органов управления образованием наиболее важным в своей работе считают наличие профильного образования – педагогического и это характерно для всех направлений их управленческой деятельности.

Одна из проблем, характерных для работы муниципальных органов управления образованием – неясность для большинства специалистов траектории своей карьеры по месту работы. Связано это с тем, что, как указали эксперты территориальных органов управления образованием, на уровне муниципалитетов лишь 40% органов управления имеют перспективные планы ротации кадров. Выше этот показатель только в мегаполисах – 80% и в некоторых субъектах РФ – 60%. Более того, и существующие планы ротации кадров нельзя назвать полностью продуманными: по пятибалльной шкале эксперты оценили эффективность планов ротации муниципальных органов управления в среднем на 3,2 балла. Эта оценка достигает 4-х баллов только в Санкт-Петербурге и Центральном федеральном округе, а в национальных автономиях Севера составляет всего 2,5 балла. В этом вопросе проявляется консерватизм, который со временем, если не исправить ситуацию, неизбежно приведет к массовому старению кадрового состава, и возможному их авральному обновлению при потере преемственности.

Для экспертов территориального уровня свойственна научно обоснованная логистика принятия решения в государственном учреждении. Они считают, что при принятии решения работниками муниципальных органов управления образованием основным должен быть принцип индивидуального предварительного анализа проблемы с целью повышения компетентности своих суждений и предложений, опора на «фильтр» коллективного мнения в целях апробации возможных вариантов решений, соблюдение административной субординации при окончательном принятии решения.

Специалисты муниципальных органов управления образованием в целом удовлетворены условиями своего труда, о чём свидетельствует их усредненная оценка – 4,1 балла по пятибалльной шкале. Наиболее высока удовлетворенность деловым настроем и социально-психологическим климатом в коллективе, режимом работы и результативностью своего труда. Также высока удовлетворенность собственным престижем в общественном мнении организации, в которой работают, и престижем своей профессии, содержанием труда, его информационной, технической и технологической обе-

спеченностью, комфортностью рабочего места, перспективами персонального, квалификационного роста, общими условиями карьерного продвижения в организации и перспективами персонального карьерного роста по должности. Ниже «хорошей» – удовлетворенность социальными гарантиями (отдыха, питания, здравоохранения) и величиной зарплаты. Последнее является основной причиной того, что в среднем пятая часть специалистов муниципальных органов управления образованием имеют намерение сменить место работы.

Несмотря на высокий образовательный уровень, длительный стаж педагогической работы, эксперты территориальных органов управления образованием оценили уровень квалификации специалистов муниципальных органов управления образованием всего на 3,5 балла по пятибалльной шкале (кроме мегаполисов, где оценка существенно выше – 4,5 балла). Данное обстоятельство свидетельствует о том, что при подборе кадров для работы в сфере управления на уровне муниципалитета учитываются в основном характер образования (педагогический) и стаж работы в профессии (также педагогический), но слабо учитывается склонность к управлению, первое требование чего есть умение предвидеть результаты принимаемых решений, самостоятельность в их принятии и готовность брать на себя ответственность за возможные риски. При отсутствии таких качеств темпы работы специалиста становятся замедленными, их тормозят сомнения и нерешительность.

Сегодня среди социальных критериев, используемых при подборе кадров для органов управления образованием, учитываются в первую очередь возраст и состояние здоровья кандидата, в какой-то степени – знание государственного языка. Среди критериев профессиональной квалификации – опыт работы по специальности, соответствие профиля образованием профилю муниципальной должности, в какой-то степени – знание федеральных законов и законов субъектов РФ применительно к исполнению соответствующих должностных обязанностей. Данная тенденция использования критериев при подборе кадров для муниципальных органов управления образованием в целом характерна для большинства федеральных округов и типологических групп регионов.

В среднем 4/5 специалистов муниципальных органов управления образованием не считают для себя важным карьерное продвижение по служебной лестнице, что чревато консерватизмом в стиле работы. Ситуацию «исправляют» курсы повышения квалификации, которые оцениваются специалистами высоко.

В 35% муниципальных органов управления образованием имеется дефицит кадров, вызванный в первую очередь недостаточностью оплаты труда, являющегося по своему содержанию весьма напряженным и сложным. Трудности подбора кадров проявляются уже в том, что только в 45% муниципальных органов имеется необходимый резерв кандидатов на все должности и специальности; в 25% – осуществляется планирование движения персонала с учетом его естественного выбывания и карьерной ротации. В 40% муниципальных органов управления образованием кадры подбираются по рекомендации представителей местного органа исполнительной власти и эти рекомендации часто носят субъективный характер. Из-за сложности подбора кадров 40% муниципальных органов образования также осуществляют поиск персонала через рекламу, рекрутинговые агентства, Интернет и службы занятости.

У 85% специалистов муниципальных органов управления образованием материальное положение в целом удовлетворительное, хотя величиной заработной платы (в среднем 28 000 рублей в месяц при среднемесячном доходе на одного члена семьи – 17 000 рублей) удовлетворены из них только 40%. Последнее приводит к тому, что свой социальный статус специалисты муниципальных органов управления образованием соотносят с величиной заработка (и, естественно, тем уровнем потребления, который позволителен при таком заработке) они оценивают в целом ниже среднего.



## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон Российской Федерации от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Российская газета 08.10.2003.
2. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». М.: МОЗАИКА-СИНТЕЗ, 2013. – 272 стр.
3. Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования / М-во образования и науки Рос. Федерации. – М.: Просвещение, 2010. – 31 стр.
4. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа». Президентская инициатива, утвержденная 4 февраля 2010 г. Пр-271.
5. Постановление Правительства Российской Федерации от 30 марта 2013 г. № 286 «О формировании независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги».
6. Постановление Правительства Российской Федерации от 5 августа 2013 г. № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования».
7. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30 марта 2013 г. № 487-р «О плане мероприятий по формированию независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги, на 2013-2015 годы».
8. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 15 мая 2013 г. № 792-р.
9. Приказ Минобрнауки России от 14 июня 2013 г. № 462 «Об утверждении порядка проведения самообследования образовательной организации».
10. *Артюхов М. В.* Теория и практика управления развитием муниципальной системы образования : учебное пособие. Новокузнецк: Фионит, 2000. – 46 стр.
11. *Братановский С.Н., Царев Ю.Н.* Муниципальная система образования в России: правовые основы организации и деятельности. М.: РИОР, 2013. – 224 стр.
12. *Вербицкий А.А., М.Д. Ильязова М.Д.* Инварианты профессионализма: проблемы формирования. М.: Логос, 2011. – 287 стр.
13. *Воронцов А. Б., Заславский В. М., Львовский В.А.* и др. / Под ред. Воронцова А.Б. Развивающее обучение. Модель основной образовательной программы образовательного учреждения. (Работаем по новым стандартам). М.: Просвещение, 2014. – 205 стр.

14. Горчакова А.Ю., Куприна О.А., Омельченко Е.А. и др. Управление качеством образования в современной России. Новосибирск: ООО «ЦСРНИ», 2014. – 124 стр.
15. Ефремова Н.Ф. Тестирование. Теория, разработка, использование в практике учителя. М.: Национальное образование, 2012. – 224 стр.
16. Казачкова С.П. Начальная школа. Оценка достижения планируемых результатов. М.: Планета, 2013. – 208 стр.
17. Ким В.С. Тестирование учебных достижений. Монография. Усурийск: Издательство УГПИ, 2007. – 214 стр.
18. Коротков Э.М. Управление качеством образования. М.: Академический проект, 2007. – 317 стр.
19. Модели внеурочной деятельности в образовательных учреждениях: (сборник) / Под ред. Л.П. Ильенко. М.: АРКТИ, 2008. – 174 стр.
20. Образование в России – 2016. Статистический бюллетень. М.: МИЭРА. – 630 стр.
21. Основная образовательная программа основного общего образования / Сост. Е.С. Савинков. М.: Просвещение, 2008. – 462 стр.
22. Остапенко А.А. Моделирование многомерной педагогической реальности: теория и технологии. М.: Народное образование; НИИ школьных технологий, 2005. – 384 стр.
23. Поташник М.М., Соложнин А.В. Управление образованием на муниципальном уровне. Методическое пособие: М.: Педагогическое общество России, 2013. – 480 стр.
24. Селевко Г. К. Энциклопедия образовательных технологий: [в 2-х т.]. Т. 1 и 2. М.: НИИ школьных технологий, 2006. – 349 стр.
25. Слостенин В.А., Подымова Л.С. Педагогика: инновационная деятельность. М.: ИЧП «Издательство Магистр», 2009. – 516 стр.
26. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 313 стр.
27. Формирование региональной системы оценки качества образования в г. Москве // Отв. редактор Курнешова Л.Е. М.: Московский центр качества образования, 2007. – 134 стр.
28. Царев Ю. Н. Правовое регулирование организации и деятельности муниципальной системы образования в России: учебник. Волгоград: Перемена, 2012. – 127 с.
29. Шереги Ф.Э. Конфликт руководителей и педагогов в школе: директора школ о правах своих и правах учителя // СОТИС. Социальные исследования. 2016, №4, стр. 67-80.
30. Шереги Ф.Э., Арефьев А.Л., Царьков П.Е. Условия труда педагогов: хронометрический и социологический анализ. М.: Центр социологических исследований, 2016. – 327 стр.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Концептуальная программа исследования и методический инструментарий сбора первичной информации

#### *А) Выборка исследования.*

Объект исследования: персонал муниципальных (1745 человек) и территориальных (255 человек) органов управления образованием.

В качестве основных источников первичной информации выступили кадровый состав соответственно муниципальных и территориальных органов управления образованием Российской Федерации во всех 85 субъектах РФ. При построении модели выборки учитывался тот факт, что общестатистические числовые параметры генеральной совокупности кадрового состава муниципальных органов управления образованием не известны, т.е. официальных обобщенных статистических федеральных или ведомственных данных по этому показателю нет, так как работа с кадрами и их количественный учет ведется по месту компетенции территориальных органов управления образованием.

По этой причине в качестве контрольного показателя, в высокой степени коррелирующего с численностью специалистов муниципальных и территориальных органов управления образованием, была выбрана численность педагогов российских школ. Отметим, что при таком подходе в расчет выборки и сегментацию ее структуры автоматически включается также показатель численности учащихся организаций общего образования.

Общий объем обследуемого объекта – 2000 человек, в составе которого 1745 человек – специалисты муниципальных органов управления образованием, 255 человек – специалисты территориальных органов управления образованием.

*Описание отбора единиц исследования социологического и экспертного опросов, соответственно, специалистов муниципального и территориального органов управления.*

1) Проведение полевого этапа общероссийского социологического и экспертного опросов работников соответственно муниципальных и территориальных органов управления образованием осуществлялось в 85 субъектах РФ. Специалисты муниципальных органов управления образованием – 1745 человек – подлежали опросу в 349 муниципальных и районных органах управления образованием (85 – число административных центров субъектов РФ, а 264 – число обследуемых муниципалитетов уровня районных административных центров и городских районов мегаполи-

сов, а также административных субъектов РФ, где автономного управления образованием муниципального уровня в районах нет).

2) В 85 субъектах РФ проводился сплошной опрос, т.е. во всех 85-ти субъектах РФ, при этом опросу подлежали 255 специалистов территориальных органов управления образованием, соответственно, по 3 специалиста в каждом субъекте РФ. Выбор 3-х специалистов в каждом субъекте РФ обусловлен требованием обеспечения устойчивости экспертной информации за счет возможности ее усреднения в каждом обследованном субъекте РФ.

3) Структурирование выборки специалистов муниципальных органов управления образованием, по указанной ранее причине, осуществлено пропорционально численности педагогов школ 85-ти субъектов РФ на основании официальных статистических данных Росстата. В качестве базовой информации использовались статистические данные о численности педагогов в системе общего образования Российской Федерации за 2015 год<sup>10</sup>. По этим статистическим данным рассчитаны нормированные доли численности учителей школ в 85-ти субъектах РФ и пропорционально им – количество муниципалитетов, в которых проводился опрос специалистов муниципальных органов управления образованием (база расчета – 349 муниципалитетов).

*Примечание 1.* В субъектах, где соотношение числа муниципальных органов управления образованием с пропорцией дает значение меньше 1 (это означает опрос 5 человек) брался 1 объект (опрашивались 5 специалистов). Соответственно, расхождение в числе подлежащих обследованию муниципальных органов управления образованием выравнивалось за счет дробных значений, получающихся при расчетах крупных субъектов РФ.

*Примечание 2.* Расчет долей осуществлен с базой нормирования – общая численность педагогов организаций общего образования в целом по Российской Федерации.

Расчет квот для интервьюеров, проводивших опрос в муниципальных органах управления образованием, приведен в таблице 1.

---

<sup>10</sup> Источник: Образование в России: 2016. Статистический бюллетень. Минобрнауки России, Московский госуниверситет Информационных технологий, радиотехники и электроники. М.: 2016, стр. 289–292.

Таблица 1

**Расчет квот для интервьюеров, проводящих опрос  
в муниципальных органах управления образованием**

Субъекты РФ	Численность педагогов в 2014/2015 учебном году, тыс. человек	Доля педагогов в 2014/2015 учебном году, %	Расчетное число муниципальных органов управления образованием, подлежащих обследованию (с учетом коррекции для малочисленных субъектов РФ)	Численность респондентов, подлежащих опросу
<b>Российская Федерация</b>	<b>1266,5</b>	<b>100,0</b>	<b>349</b>	<b>1745</b>
<b>Центральный федеральный округ</b>	<b>318,3</b>	<b>25,3</b>	<b>86</b>	<b>430</b>
1. Белгородская область	14,4	1,1	4	20
2. Брянская область	11,7	0,9	3	15
3. Владимирская область	9,5	0,8	3	15
4. Воронежская область	17,6	1,4	5	25
5. Ивановская область	6,3	0,5	3	15
6. Калужская область	7,8	0,6	3	15
7. Костромская область	5,7	0,5	3	15
8. Курская область	13,0	1,0	3	15
9. Липецкая область	9,4	0,7	3	15
10. Московская область	44,1	3,5	12	60
11. Орловская область	8,4	0,7	3	15
12. Рязанская область	9,0	0,7	3	15
13. Смоленская область	9,2	0,7	3	15
14. Тамбовская область	9,6	0,8	3	15
15. Тверская область	10,9	0,9	3	15
16. Тульская область	10,8	0,9	3	15
17. Ярославская область	10,2	0,8	3	15
18. г. Москва	110,7	8,8	23	115
<b>Северо-Западный федеральный округ</b>	<b>107,2</b>	<b>8,4</b>	<b>30</b>	<b>150</b>
19. Республика Карелия	6,6	0,5	2	10
20. Республика Коми	9,3	0,7	2	10

## Продолжение таблицы

Субъекты РФ	Численность педагогов в 2014/2015 учебном году, тыс. человек	Доля педагогов в 2014/2015 учебном году, %	Расчетное число муниципальных органов управления образованием, подлежащих обследованию (с учетом коррекции для малочисленных субъектов РФ)	Численность респондентов, подлежащих опросу
21. Архангельская область	12,7	1,0	3	15
22. Ненецкий автономный округ	0,7	0,1	1	5
23. Вологодская область	10,4	0,8	3	15
24. Калининградская область	6,3	0,5	2	10
25. Ленинградская область	10,5	0,8	3	15
26. Мурманская область	6,0	0,5	2	10
27. Новгородская область	4,4	0,3	2	10
28. Псковская область	6,4	0,5	2	10
29. г. Санкт-Петербург	33,9	2,7	8	40
<b>Южный федеральный округ</b>	<b>128,2</b>	<b>10,1</b>	<b>36</b>	<b>180</b>
30. Республика Адыгея	6,8	0,5	2	10
31. Республика Калмыкия	6,9	0,5	2	10
32. Республика Крым	19,2	1,5	4	20
33. г. Севастополь	4,5	0,3	1	5
34. Краснодарский край	32,4	2,6	9	45
35. Астраханская область	9,8	0,8	4	20
36. Волгоградская область	19,9	1,6	6	30
37. Ростовская область	28,7	2,3	8	40
<b>Северно-Кавказский федеральный округ</b>	<b>116,1</b>	<b>9,2</b>	<b>34</b>	<b>170</b>
38. Республика Дагестан	44,3	3,5	12	60
39. Республика Ингушетия	5,9	0,5	2	10

## Продолжение таблицы

Субъекты РФ	Численность педагогов в 2014/2015 учебном году, тыс. человек	Доля педагогов в 2014/2015 учебном году, %	Расчетное число муниципальных органов управления образованием, подлежащих обследованию (с учетом коррекции для малочисленных субъектов РФ)	Численность респондентов, подлежащих опросу
40. Кабардино-Балкарская Республика	11,4	0,9	3	15
41. Карачаево-Черкесская Республика	5,3	0,4	2	10
42. Республика Северная Осетия – Алания	6,5	0,5	3	15
43. Чеченская Республика	22,8	1,8	5	25
44. Ставропольский край	19,9	1,6	7	35
<b>Приволжский федеральный округ</b>	<b>258,5</b>	<b>19,9</b>	<b>69</b>	<b>345</b>
45. Республика Башкортостан	38,6	3,0	10	50
46. Республика Марий Эл	6,5	0,5	2	10
47. Республика Мордовия	7,6	0,6	2	10
48. Республика Татарстан	37,1	2,9	10	50
49. Удмуртская Республика	16,8	1,2	4	20
50. Чувашская Республика	11,6	0,9	3	15
51. Пермский край	21,9	1,7	6	30
52. Кировская область	11,5	0,9	3	15
53. Нижегородская область	22,8	1,8	6	30
54. Оренбургская область	18,7	1,5	5	25
55. Пензенская область	10,1	0,8	3	15
56. Самарская область	22,9	1,7	6	30
57. Саратовская область	21,5	1,6	6	30
58. Ульяновская область	10,9	0,8	3	15

## Продолжение таблицы

Субъекты РФ	Численность педагогов в 2014/2015 учебном году, тыс. человек	Доля педагогов в 2014/2015 учебном году, %	Расчетное число муниципальных органов управления образованием, подлежащих обследованию (с учетом коррекции для малочисленных субъектов РФ)	Численность респондентов, подлежащих опросу
<b>Уральский федеральный округ</b>	<b>99,5</b>	<b>7,8</b>	<b>27</b>	<b>135</b>
59. Курганская область	8,7	0,7	2	10
60. Свердловская область	31,9	2,5	9	45
61. Тюменская область	10,6	0,8	3	15
62. Ханты-Мансийский автономный округ	15,6	1,2	4	20
63. Ямало-Ненецкий автономный округ	6,1	0,5	2	10
64. Челябинская область	26,6	2,1	7	35
<b>Сибирский федеральный округ</b>	<b>179,7</b>	<b>14,1</b>	<b>48</b>	<b>240</b>
65. Республика Алтай	4,0	0,3	1	5
66. Республика Бурятия	9,4	0,7	2	10
67. Республика Тыва	6,0	0,5	2	10
68. Республика Хакасия	5,3	0,4	1	5
69. Алтайский край	22,7	1,8	6	30
70. Забайкальский край	12,5	1,0	3	15
71. Красноярский край	28,1	2,2	8	40
72. Иркутская область	23,8	1,9	7	35
73. Кемеровская область	19,5	1,5	5	25
74. Новосибирская область	24,0	1,9	7	35
75. Омская область	15,6	1,2	4	20
76. Томская область	8,8	0,7	2	10
<b>Дальневосточный федеральный округ</b>	<b>59,0</b>	<b>5,2</b>	<b>19</b>	<b>95</b>



Окончание таблицы

Субъекты РФ	Численность педагогов в 2014/2015 учебном году, тыс. человек	Доля педагогов в 2014/2015 учебном году, %	Расчетное число муниципальных органов управления образованием, подлежащих обследованию (с учетом коррекции для малочисленных субъектов РФ)	Численность респондентов, подлежащих опросу
77. Республика Саха (Якутия)	17,0	1,3	5	25
78. Камчатский край	3,2	0,4	1	5
79. Приморский край	12,8	0,9	3	15
80. Хабаровский край	10,4	0,8	3	15
81. Амурская область	7,8	0,6	2	10
82. Магаданская область	1,3	0,3	1	5
83. Сахалинская область	4,1	0,4	1	5
84. Еврейская автономная область	1,5	0,3	2	10
85. Чукотский автономный округ	0,9	0,2	1	5

### ***Б) Поиск индикаторов и операционализация понятий***

Исследование качественного состава основного персонала территориальных и муниципальных органов управления образованием проводилось в форме социологического опроса на муниципальном уровне и экспертной оценки на территориальном уровне, с использованием соответственно социологической анкеты и формализованной анкеты для персонального интервью экспертов. Для построения анкет осуществлен структурный анализ объектов сбора первичной социологической и экспертной информации и сформированы индикаторы для построения опросных инструментов.

Операциональные схемы, содержащие индикаторы для построения социологической анкеты массового опроса специалистов муниципальных органов управления образованием отображены на рисунках 1–8.

*Рисунок 1*  
**Интегральная схема индикаторов качества персонала муниципальных органов управления образованием**

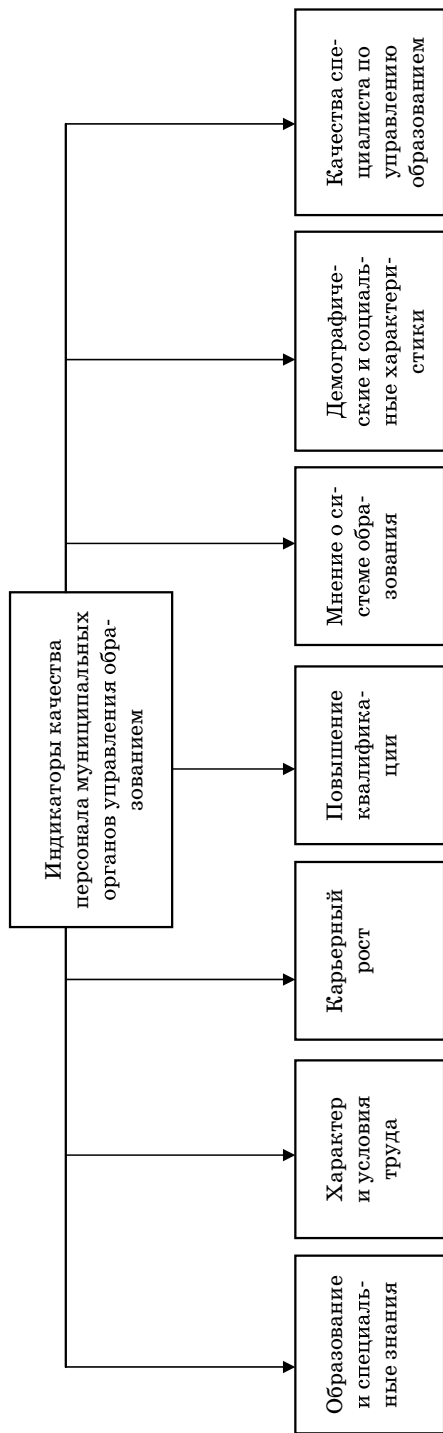


Рисунок 2

Схема индикаторов уровня образования и специальных знаний

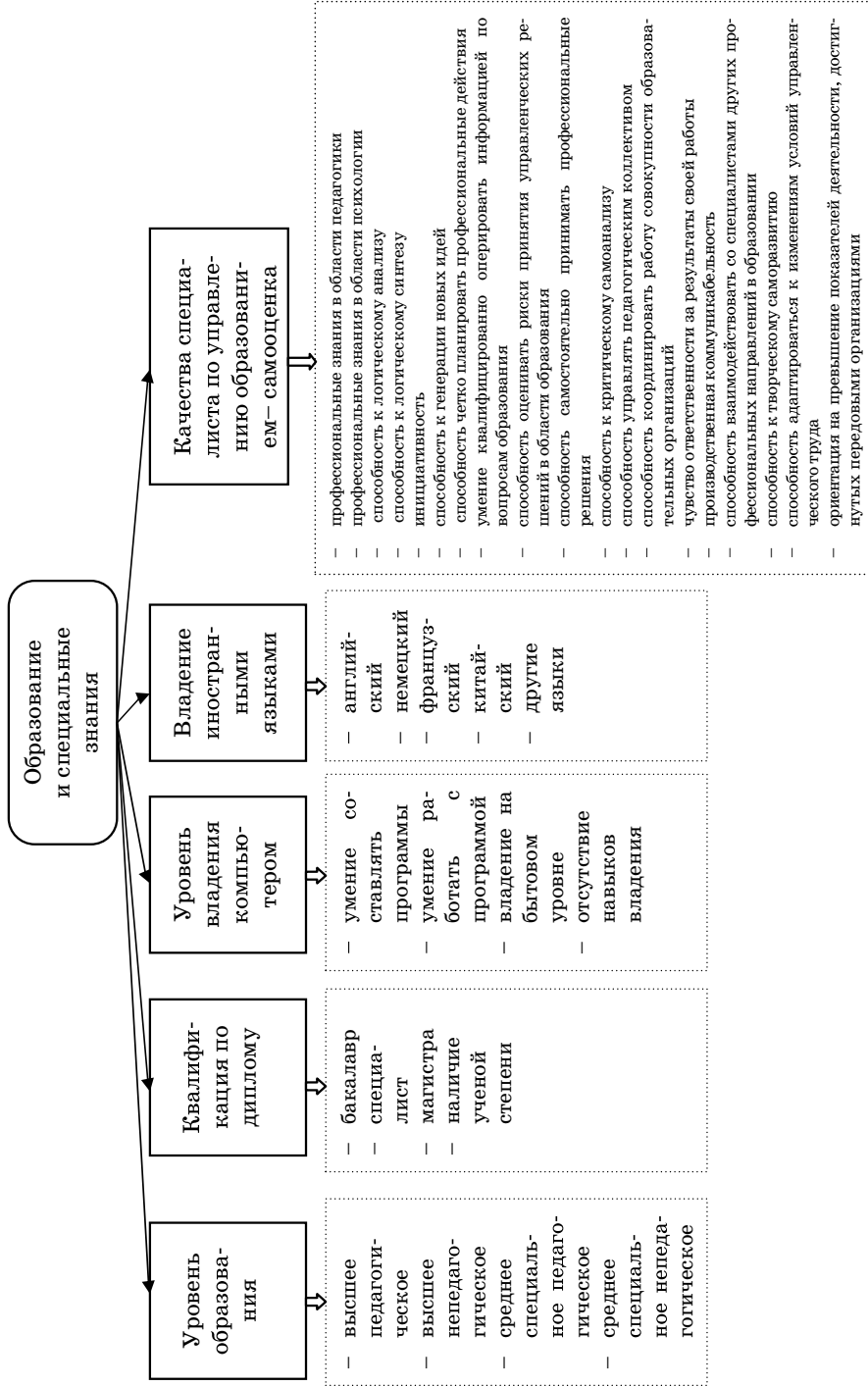


Схема индикаторов характера и условий труда

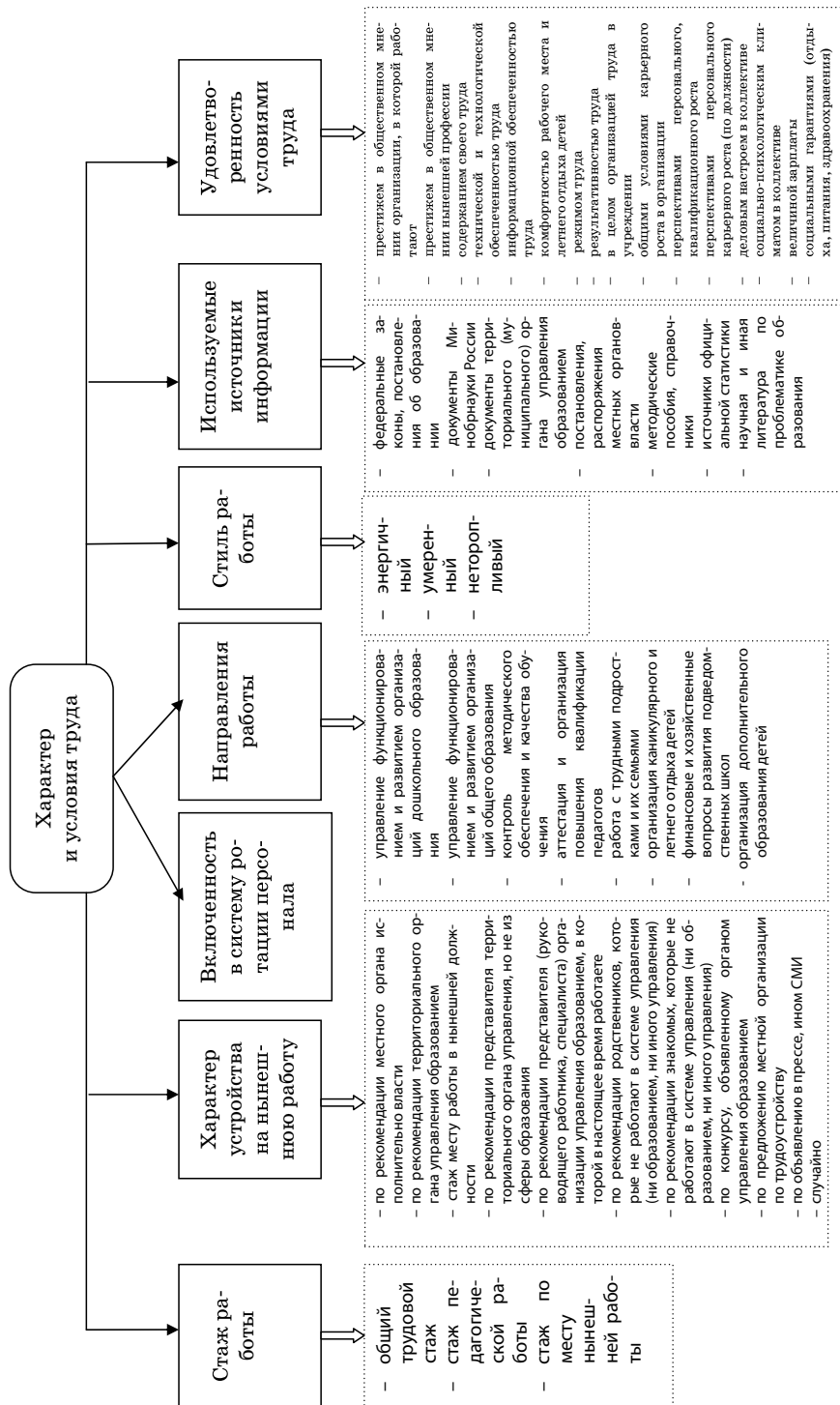
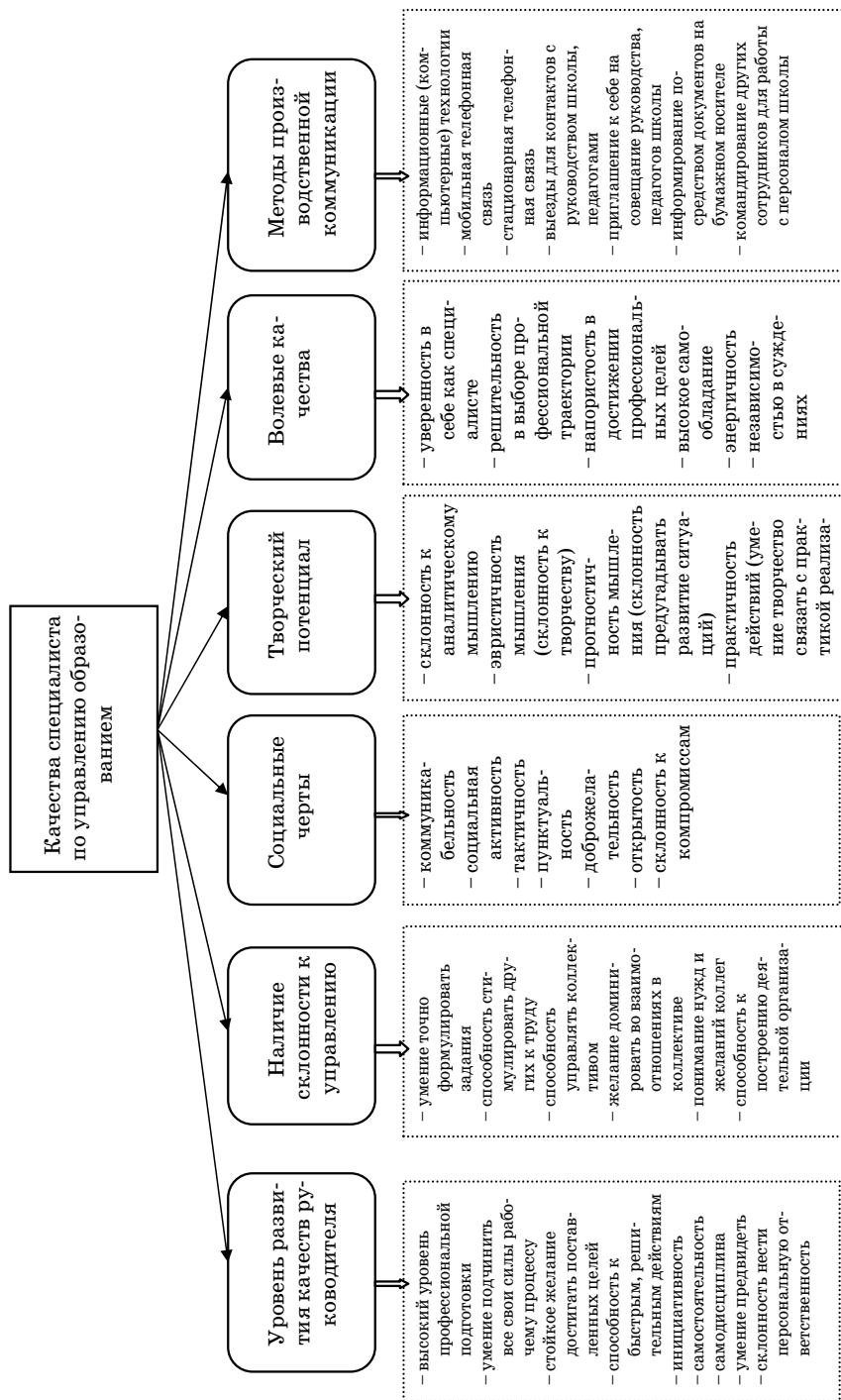


Рисунок 4  
**Схема индикаторов качества специалиста по управлению образованием**



**Схема индикаторов карьерного роста**

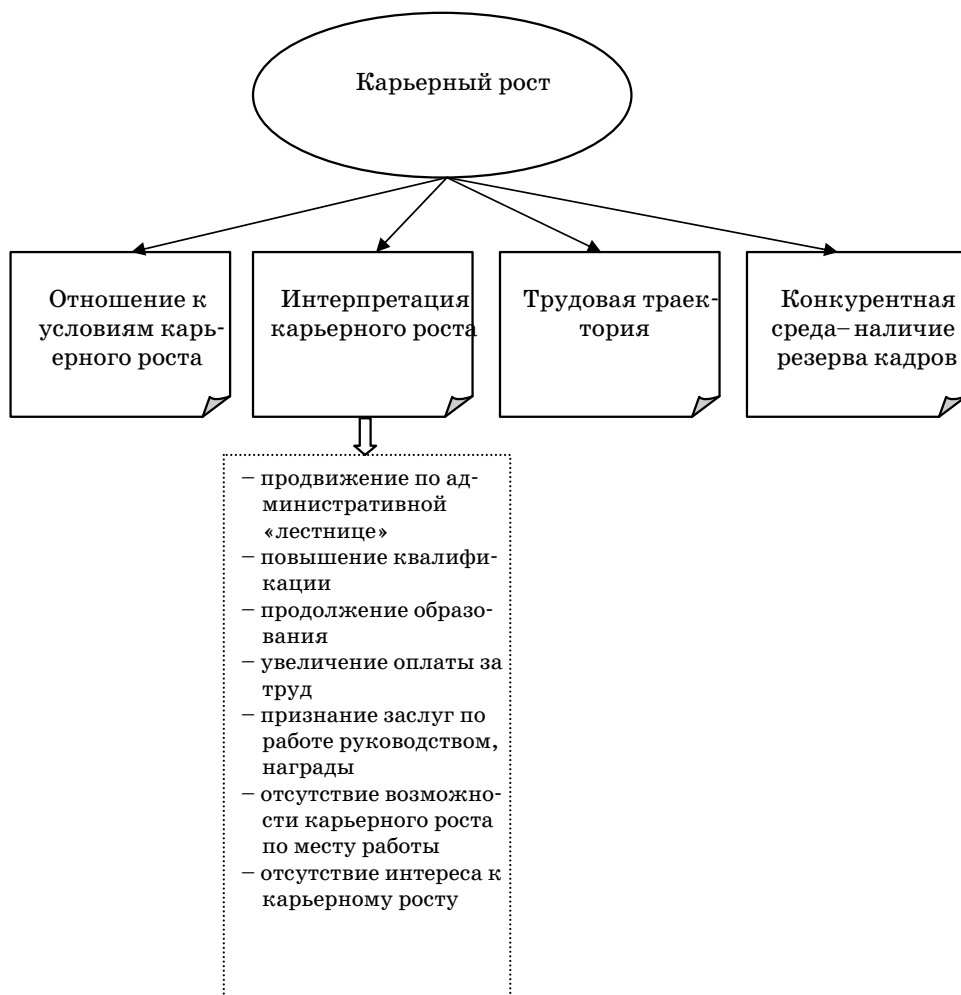


Рисунок 6

**Схема индикаторов повышения квалификации**

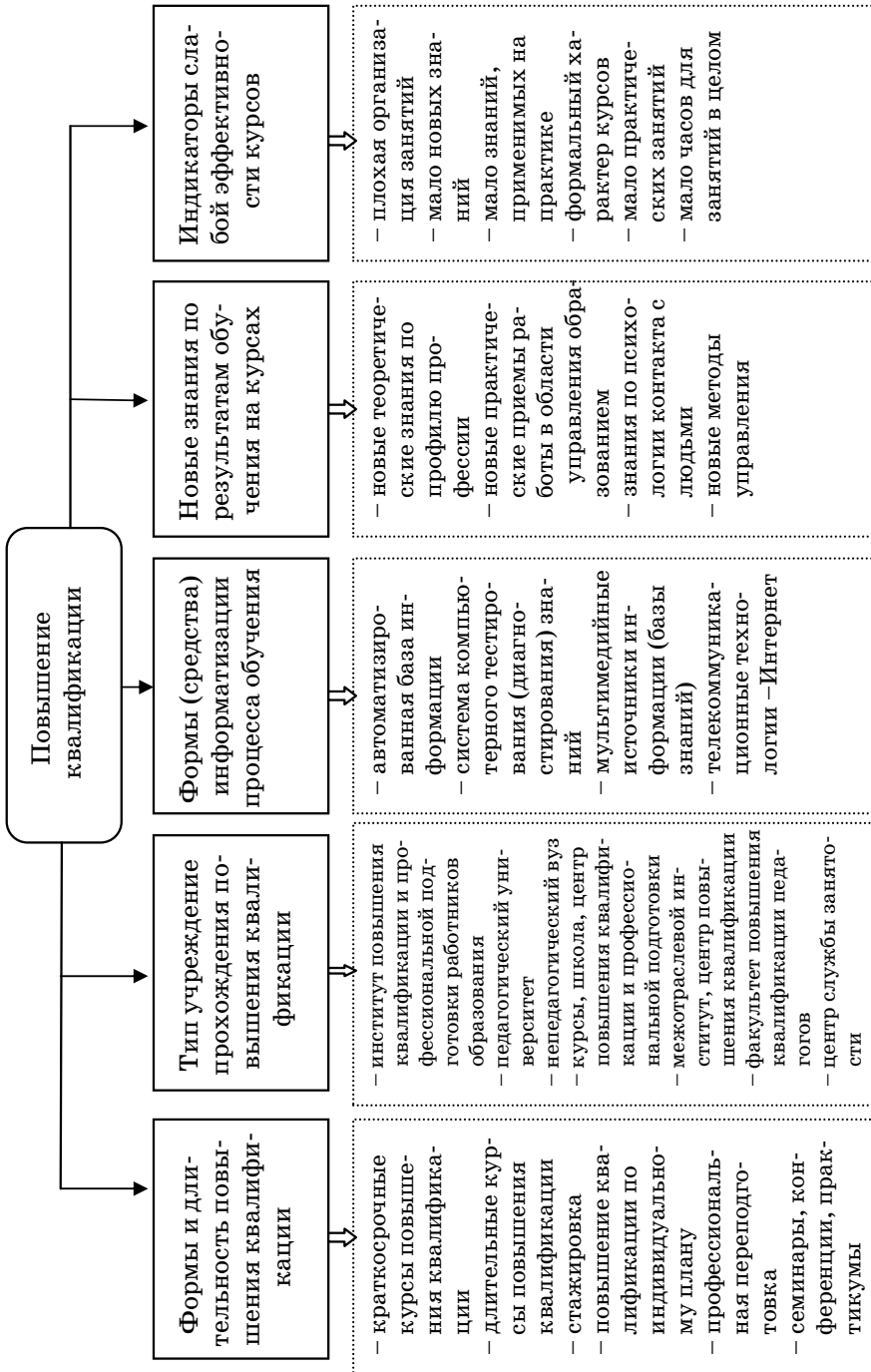


Рисунок 7

Схема индикаторов мнения о системе образования

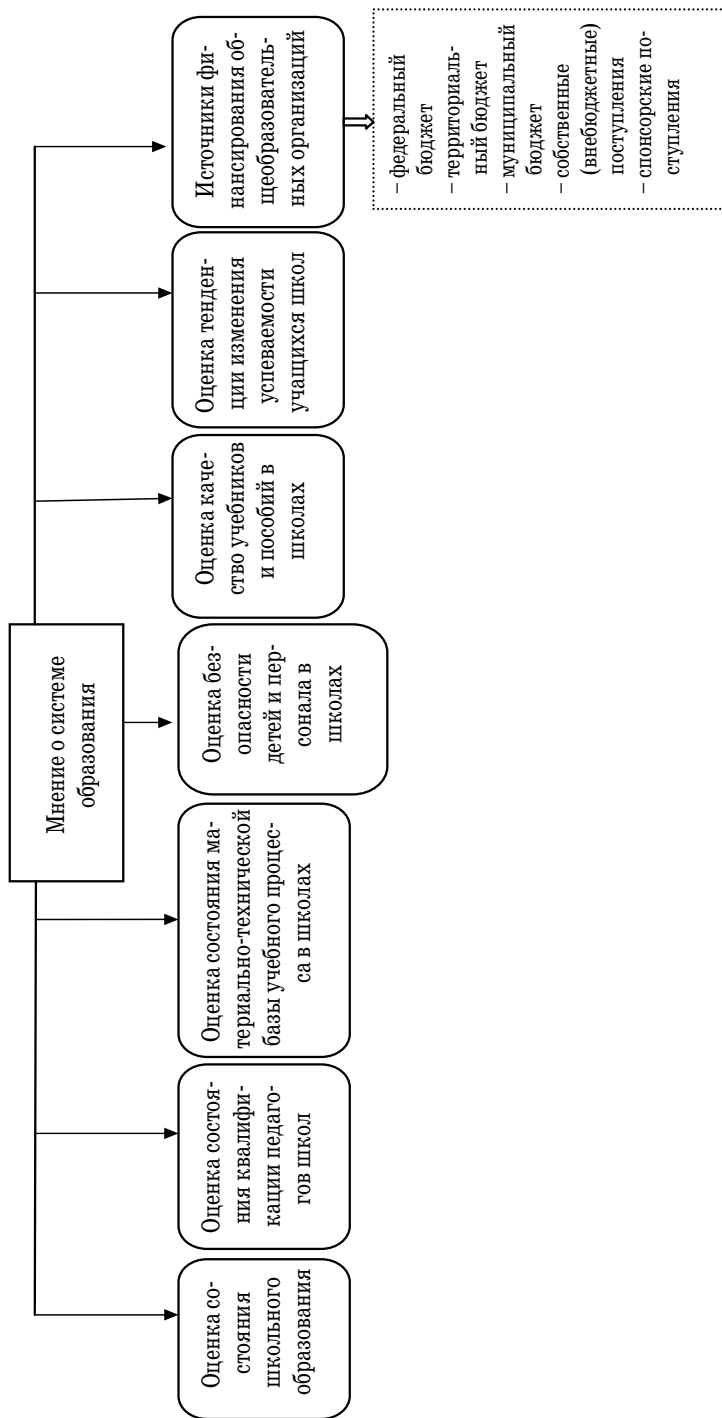
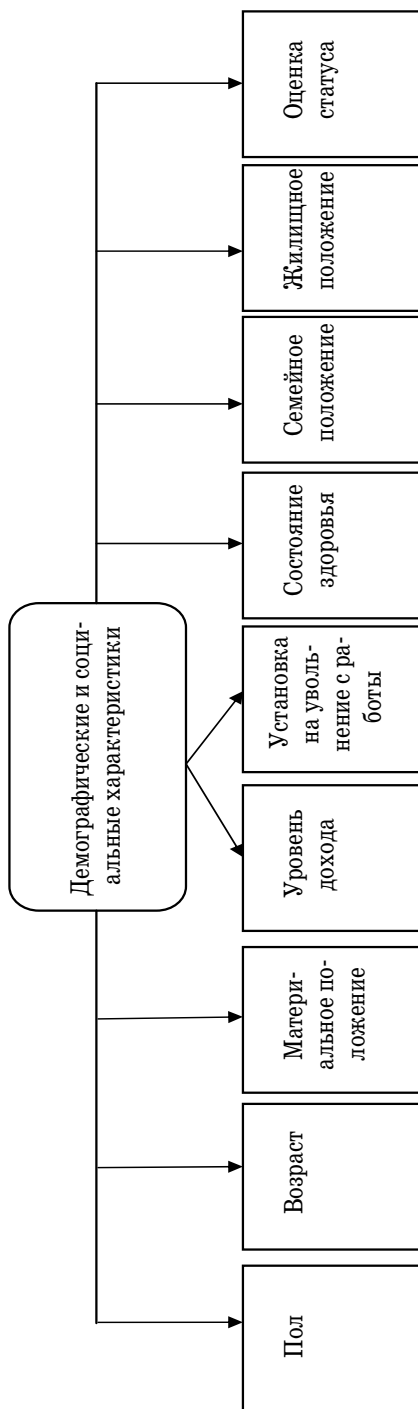




Рисунок 8

Схема индикаторов демографических и социальных характеристик



Операциональные схемы, содержащие индикаторы для построения экспертной анкеты для проведения персонального интервью специалистов территориальных органов управления образованием отображены на рис. 9–11.

*Рисунок 9*

**Схема индикаторов компетентности эксперта**



*Рисунок 10*  
**Схема индикаторов экспертной оценки кадровой политики муниципальных органов управления образованием**

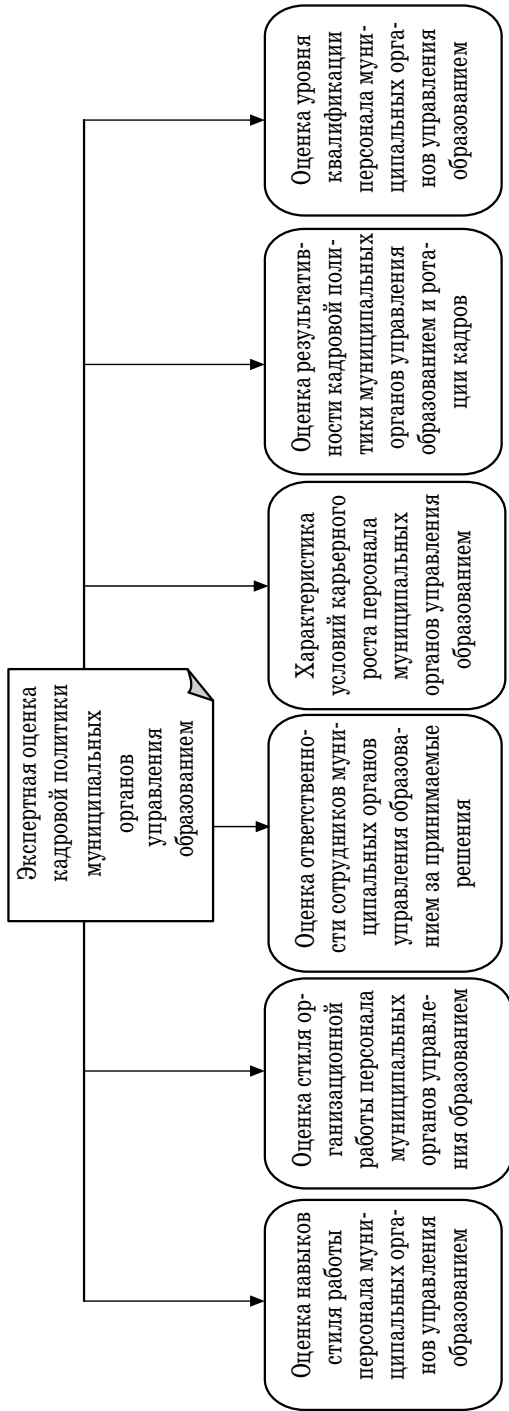
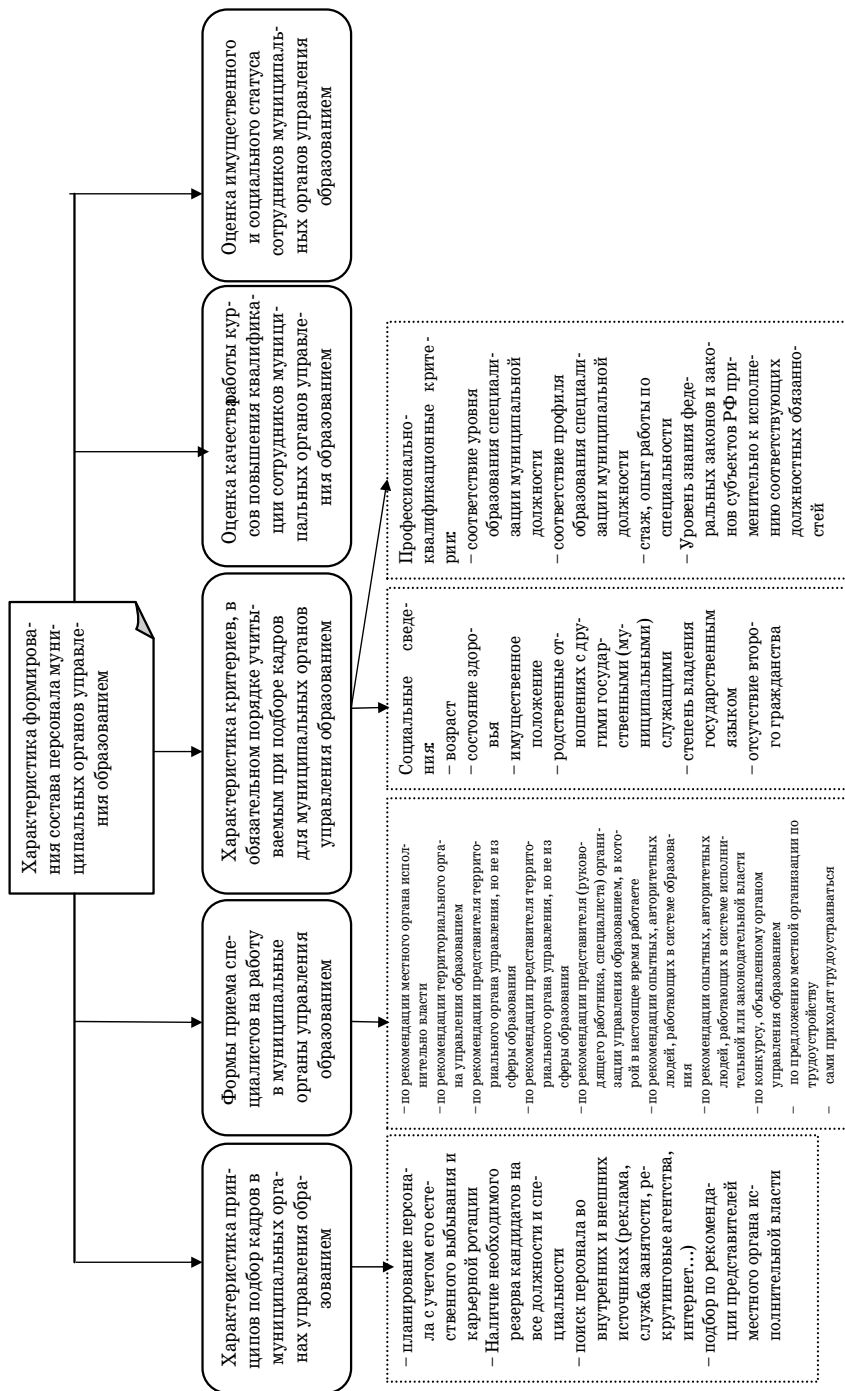


Рисунок 11

## Схема индикаторов характеристика формирования состава персонала муниципальных органов управления образованием



**В) Инструментарий сбора первичной социологической и экспертной информации**

1. Социологическая анкета для опроса персонала муниципальных органов управления образованием

**Вниманию интервьюера:**

Просим Вас аккуратно зачитывать формулировки вопросов и предлагаемых вариантов ответа.

Перед опросом необходимо внимательно ознакомиться с комментариями к вопросам, занесенными в рамку. Эти пояснения являются чрезвычайно важными, и они должны быть в обязательном порядке озвучены респондентам вместе с вопросами.

Пожалуйста, перед началом интервью укажите, в каком субъекте (регионе) РФ оно проводится:

**Приветственное обращение к эксперту**

*Здравствуйте!*

*Исследование посвящено вопросам улучшения условий труда специалистов, осуществляющих управление образованием. Ваши компетентные ответы помогут нам достоверно оценить ситуацию и выработать рекомендации в адрес Минобрнауки России и других федеральных и территориальных органов, участвующих в выработке образовательной политики.*

*Ваши ответы, вместе с ответами многих специалистов, опрашиваемых во всех субъектах Российской Федерации, будут использованы лишь в обобщенном виде после обработки на компьютере.*

*Заранее благодарим Вас за уделенное нам время и за ответы на интересующие нас вопросы!*

**РАЗДЕЛ I. ОБРАЗОВАНИЕ И СПЕЦИАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ**

**1. Пожалуйста, назовите уровень и профиль Вашего образования:**

1 – Высшее педагогическое

2 – Высшее непедагогическое (какого профиля? \_\_\_\_\_)

3 – Среднее специальное педагогическое

4 – Среднее специальное непедагогическое (какого профиля?

\_\_\_\_\_)

5 – Иное (какое? \_\_\_\_\_)

**2. У Вас диплом:**

- 1 – Бакалавра
- 2 – Специалиста
- 3 – Магистра
- 4 – Ученая степень
- 5 – Другой (какой? \_\_\_\_\_)

**3. На каком уровне Вы пользуетесь компьютером?**

- 1 – Умеете программировать
- 2 – Работаете с программами
- 3 – На бытовом уровне
- 4 – Не пользуетесь компьютером

**4. Каким (какими) иностранным языком (языками) Вы владеете и в какой степени? (Можно выбрать любое количество языков)**

Языки	Свободно	На среднем уровне	Слабо
1. Английский	1	2	3
2. Немецкий	1	2	3
3. Французский	1	2	3
4. Испанский	1	2	3
5. Китайский	1	2	3
Другие языки (какие? пожалуйста, напишите)	1	2	3
6. _____	1	2	3
7. _____	1	2	3
8. _____	1	2	3

9 – Иностраннным языком не владеете

**5. Какие из перечисленных качеств Вы считаете важными для успешного управления образованием? (Выберите любое количество ответов)**

Качества	Важно	Не важно
1. Профессиональные знания в области педагогики	1	2
2. Профессиональные знания в области психологии	1	2
3. Способность к логическому анализу проблем	1	2
4. Способность к логическому синтезу проблем	1	2
5. Способность к инициативе	1	2

Окончание таблицы

Качества	Важно	Не важно
6. Способность к генерации новых идей	1	2
7. Способность четко планировать профессиональные действия	1	2
8. Умение квалифицированно оперировать информацией по вопросам образования	1	2
9. Способность оценивать риски принятия управленческих решений в области образования	1	2
10. Способность самостоятельно принимать профессиональные решения	1	2
11. Способность к критическому самоанализу	1	2
12. Способность управлять педагогическим коллективом	1	2
13. Способность координировать работу совокупности образовательных организаций	1	2
14. Чувство ответственности за результаты своей работы	1	2
15. Производственная коммуникабельность	1	2
16. Способность взаимодействовать со специалистами других профессиональных направлений в образовании	1	2
17. Способность к творческому саморазвитию (обучению)	1	2
18. Способность адаптироваться к изменениям условий управленческого труда	1	2
19. Ориентация на превышение показателей деятельности, достигнутых передовыми организациями	1	2

**6. В какой степени перечисленные качества присущи Вам? (Дайте оценку по пятибалльной шкале: 5 – самая высокая..., 1 – самая низкая оценка)**

Качества	Оценка				
1. Профессиональные знания в области педагогики	1	2	3	4	5
2. Профессиональные знания в области психологии	1	2	3	4	5
3. Способность к логическому анализу проблем	1	2	3	4	5
4. Способность к логическому синтезу проблем	1	2	3	4	5
5. Способность к инициативе	1	2	3	4	5
6. Способность к генерации новых идей	1	2	3	4	5

Окончание таблицы

Качества	Оценка
7. Способность четко планировать профессиональные действия	1 2 3 4 5
8. Умение квалифицированно оперировать информацией по вопросам образования	1 2 3 4 5
9. Способность оценивать риски принятия управленческих решений в области образования	1 2 3 4 5
10. Способность самостоятельно принимать профессиональные решения	1 2 3 4 5
11. Способность к критическому самоанализу	1 2 3 4 5
12. Способность управлять педагогическим коллективом	1 2 3 4 5
13. Способность координировать работу совокупности образовательных организаций	1 2 3 4 5
14. Чувство ответственности за результаты своей работы	1 2 3 4 5
15. Производственная коммуникабельность	1 2 3 4 5
16. Способность взаимодействовать со специалистами других профессиональных направлений в образовании	1 2 3 4 5
17. Способность к творческому саморазвитию (обучению)	1 2 3 4 5
18. Способность адаптироваться к изменениям условий управленческого труда	1 2 3 4 5
19. Ориентация на превышение показателей деятельности, достигнутых передовыми организациями	1 2 3 4 5

## РАЗДЕЛ II. ХАРАКТЕР И УСЛОВИЯ ТРУДА

**7. Вы всегда проживали в этом городе?**

1 – Всегда

2 – Ранее проживали в другом городе, но в этой области, республике, крае

3 – Ранее проживали в другой области, республике, крае (какой? \_\_\_\_\_)

4 – Ранее проживали в другой стране (какой? \_\_\_\_\_)

**8. Ваш общий трудовой стаж (в целом) \_\_\_\_\_ лет****9. Ваш общий стаж педагогической работы \_\_\_\_\_ лет**



- 10. Ваш стаж работы в нынешней должности \_\_\_\_\_ лет**
- 11. В настоящее время Вы работаете по базовой специализации, полученной в профессиональной образовательной организации?**
- 1 – Да, по базовой специализации
  - 2 – Лишь частично по базовой специализации
  - 3 – Не по базовой специализации
- 12. По какой профессии (или в какой должности) Вы работали непосредственно перед приходом на нынешнюю работу? (Пожалуйста, напишите) \_\_\_\_\_**
- 13. Как Вы устраивались на работу в управление образованием?**
- 1 – По рекомендации местного органа исполнительно власти
  - 2 – По рекомендации территориального органа управления образованием
  - 3 – По рекомендации представителя территориального органа управления, но не из сферы образования
  - 4 – По рекомендации представителя (руководящего работника, специалиста) организации управления образованием, в которой в настоящее время работаете
  - 5 – По рекомендации родственников, которые не работают в системе управления (ни образованием, ни иного управления)
  - 6 – По рекомендации знакомых, которые не работают в системе управления (ни образованием, ни иного управления)
  - 7 – По конкурсу, объявленному органом управления образованием
  - 8 – По предложению местной организации по трудоустройству
  - 9 – По объявлению в прессе, ином СМИ
  - 10 – Как-то иначе (как? \_\_\_\_\_)
  - 11 – Устроились случайно
- 14. За период работы в нынешнем органе управления образованием, Вас затронула должностная ротация (смена должности)?**
- 1 – Ротация происходила, Вы работали на следующих должностях (пожалуйста, перечислите в порядке смены должностей: \_\_\_\_\_)
  - 2 – Ротации не было, с момента прихода в организацию все время работаете в нынешней должности
  - 3 – Иная ситуация (какая? \_\_\_\_\_)

**15. Каково направление Вашей нынешней работы? (Можно выбрать несколько ответов)**

- 1 – Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования
- 2 – Управление функционированием и развитием организаций общего образования
- 3 – Контроль методического обеспечения и качества обучения
- 4 – Аттестация и организация повышения квалификации педагогов
- 5 – Работа с трудными подростками и их семьями
- 6 – Организация каникулярного и летнего отдыха детей
- 7 – Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ
- 8 – Организация дополнительного образования детей

**16. Кроме основной работы Вы еще где-то работаете?**

- 1 – Учителем в школе
- 2 – Преподавателем в средней профессиональной организации по программе подготовки квалифицированных рабочих
- 3 – Преподавателем в средней профессиональной организации по программе подготовки специалистов
- 4 – В институте (центре) повышения квалификации
- 5 – В вузе
- 6 – В исследовательской организации
- 7 – В другой, не образовательной и не исследовательской организации
- 8 – Кроме основной работы нигде не работаю

**17. Какой стиль работы Вы предпочитаете?**

- 1 – Энергичный
- 2 – Умеренный
- 3 – Неторопливый
- 4 – Другой (какой? \_\_\_\_\_)

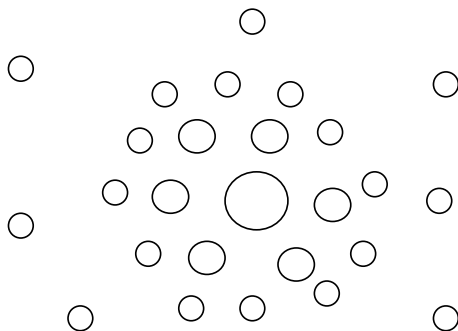
**18. Как обычно Вы принимаете производственные решения?**

- 1 – Оперативно, без сомнения в правильности принятого решения
- 2 – На основании предварительного индивидуального анализа проблемы
- 3 – Только после обсуждения с коллегами
- 4 – Только после одобрения непосредственного руководства
- 5 – Иначе (как? \_\_\_\_\_)

**19. При принятии решений Вы:**

- 1 – Всегда оцениваете степень риска по возможным результатам принятого решения
- 2 – Степень риска не оцениваете, но продумываете вероятный результат решения
- 3 – Всегда уверены в правильности решения и не ставите под сомнение итоговые результаты
- 4 – Иной стиль принятия решений (*какой?* \_\_\_\_\_ )

**20. Представьте себе, что приводимый рисунок иллюстрирует Ваш коллектив, а кружки – это члены коллектива. Поставьте, пожалуйста, галочку в тот кружок, где Вы себя «видите» в Вашем коллективе:**



**21. Какими источниками информации Вы пользуетесь в Вашей профессиональной работе, и с какой частотой? (Дайте ответ по каждой строке)**

Источники информации	Частота пользования			
	Постоянно	Не реже 1-го раза в месяц	Не реже, чем 2-3 раза в год	Очень редко
1. Федеральные законы, постановления об образовании	1	2	3	4
2. Документы Минобрнауки России	1	2	3	4
3. Документы территориального (муниципального) органа управления образованием	1	2	3	4

Окончание таблицы

Источники информации	Частота пользования			
	Постоянно	Не реже 1-го раза в месяц	Не реже, чем 2-3 раза в год	Очень редко
4. Постановления, распоряжения местных органов власти	1	2	3	4
5. Методические пособия, справочники	1	2	3	4
6. Источники официальной статистики	1	2	3	4
7. Научная и иная литература по проблематике образования	1	2	3	4

**22. Пожалуйста, дайте оценку по пятибалльной шкале Вашей удовлетворенности условиями труда: (Дайте оценку в каждой строке: 5 – самая высокая, ..., 1 – самая низкая оценка)**

Удовлетворенность	Оценка				
1. Престижем в общественном мнении организации, в которой Вы работаете	1	2	3	4	5
2. Престижем в общественном мнении Вашей нынешней профессии	1	2	3	4	5
3. Содержанием Вашего труда	1	2	3	4	5
4. Технической и технологической обеспеченностью Вашего труда	1	2	3	4	5
5. Информационной обеспеченностью Вашего труда	1	2	3	4	5
6. Комфортностью Вашего рабочего места	1	2	3	4	5
7. Режимом Вашего труда	1	2	3	4	5
8. Результативностью Вашего труда	1	2	3	4	5
9. В целом организацией труда в учреждении	1	2	3	4	5
10. Общими условиями карьерного роста в Вашей организации	1	2	3	4	5
11. Перспективами Вашего персонального, квалификационного роста	1	2	3	4	5

Окончание таблицы

Удовлетворенность	Оценка				
12. Перспективами Вашего профессионального карьерного роста (по должности)	1	2	3	4	5
13. Деловым настроем в Вашем коллективе	1	2	3	4	5
14. Социально-психологическим климатом в Вашем коллективе	1	2	3	4	5
15. Величиной Вашей зарплаты	1	2	3	4	5
16. Социальными гарантиями в организации (отдых, питание, здравоохранение)	1	2	3	4	5

**23. Какую долю в процентах (примерно) составляют в Вашей работе со школами различные методы производственной коммуникации?**

- 1 – Информационные (компьютерные) технологии \_\_\_\_\_ %  
 2 – Мобильная телефонная связь \_\_\_\_\_ %  
 3 – Стационарная телефонная связь \_\_\_\_\_ %  
 4 – Выезды для контактов с руководством школы, педагогами \_\_\_\_\_ %  
 5 – Приглашение к себе на совещание руководства, педагогов школы \_\_\_\_\_ %  
 6 – Информирование посредством документов на бумажном носителе \_\_\_\_\_ %  
 7 – Командирование других сотрудников для работы с персоналом школы \_\_\_\_\_ %  
 Итого, примерно \_\_\_\_\_ 100%

**24. В какой степени перечисленные качества для Вас характерны? (Дайте оценку по пятибалльной шкале в каждой строке: 5 – самая высокая, ..., 1 – самая низкая оценка)**

	Оценка по пятибалльной шкале				
1. Высокий уровень профессиональной подготовки	1	2	3	4	5
2. Умение подчинить все свои силы рабочему процессу	1	2	3	4	5
3. Стойкое желание достигать поставленных целей	1	2	3	4	5
4. Способность к быстрым, решительным действиям	1	2	3	4	5

## Окончание таблицы

	Оценка по пятибалльной шкале
5. Инициативность	1 2 3 4 5
6. Самостоятельность	1 2 3 4 5
7. Самодисциплина	1 2 3 4 5
8. Умение предвидеть	1 2 3 4 5
9. Склонность нести персональную ответственность	1 2 3 4 5
10. Умение точно формулировать задания	1 2 3 4 5
11. Способность стимулировать других к труду	1 2 3 4 5
12. Способность управлять коллективом	1 2 3 4 5
13. Желание доминировать во взаимоотношениях в коллективе	1 2 3 4 5
14. Понимание нужд и желаний коллег	1 2 3 4 5
15. Способность к построению деятельной организации	1 2 3 4 5
16. Коммуникабельность	1 2 3 4 5
17. Социальная активность	1 2 3 4 5
18. Тактичность	1 2 3 4 5
19. Пунктуальность	1 2 3 4 5
20. Доброжелательность	1 2 3 4 5
21. Открытость	1 2 3 4 5
22. Склонность к компромиссам	1 2 3 4 5
23. Склонность к аналитическому мышлению	1 2 3 4 5
24. Эвристичность мышления (склонность к творчеству)	1 2 3 4 5
25. Прогностичность мышления (склонность предугадывать развитие ситуаций)	1 2 3 4 5
26. Практичность действий (умение творчество связать с практикой реализации идей)	1 2 3 4 5
27. Уверенность в себе как специалисте	1 2 3 4 5
28. Решительность в выборе профессиональной траектории	1 2 3 4 5
29. Напористость в достижении профессиональных целей	1 2 3 4 5
30. Высокое самообладание	1 2 3 4 5
31. Энергичность	1 2 3 4 5
32. Независимостью в суждениях	1 2 3 4 5

### РАЗДЕЛ III. КАРЬЕРНЫЙ РОСТ

**25. Считаете ли Вы для себя важным наличие условий карьерного роста по месту нынешней работы?**

- 1 – Считаете для себя возможность карьерного роста важным условием продолжения работы на нынешнем месте
- 2 – Считаете для себя возможность карьерного роста важным, но не обязательным условием продолжения работы на нынешнем месте
- 3 – Возможность карьерного роста не считаете обязательным условием, от которого зависит продолжение Вами работы на нынешнем месте
- 4 – Иное мнение (*какое?* \_\_\_\_\_)

**26. Что Вы подразумеваете под карьерным ростом для себя лично? (Можно выбрать любое количество ответов)**

- 1 – Продвижение по административной «лестнице»
- 2 – Повышение квалификации, продолжение образования
- 3 – Увеличение оплаты за труд
- 4 – Признание Ваших заслуг по работе руководством, награды
- 5 – Карьерный рост Вас интересует, но возможности для этого по месту работы нет
- 6 – Карьерный рост Вас не интересует
- 7 – Иное мнение (*какое?* \_\_\_\_\_)

**27. Пожалуйста, опишите Вашу трудовую траекторию от завершения профессионального образования и до нынешней работы, заполнив соответствующее число строк: (Выберите ответ в таком количестве строк, сколько раз меняли работу. Каждый раз указывайте и название профессии (должности), и количество лет работы по ней)**

1. В каком году Вы закончили базовое профессиональное образование? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ году
2. По какой профессии Вы начали работать непосредственно после завершения профессионального образования и сколько длилась эта работа?  
1) Профессия (или должность) \_\_\_\_\_  
2) Длительность работы по этой профессии (в должности) \_\_\_\_\_ лет
3. После этого Вы начали работать (2-я работа или должность):  
1) Профессия (или должность) \_\_\_\_\_

- 2) *Длительность работы по этой профессии (в должности)*  
\_\_\_\_\_ лет
4. После этого Вы начали работать (3-я работа или должность):  
1) *Профессия (или должность)* \_\_\_\_\_  
2) *Длительность работы по этой профессии (в должности)*  
\_\_\_\_\_ лет
5. После этого Вы начали работать (4-я работа или должность):  
1) *Профессия (или должность)* \_\_\_\_\_  
2) *Длительность работы по этой профессии (в должности)*  
\_\_\_\_\_ лет
6. После этого Вы начали работать (5-я работа или должность):  
1) *Профессия (или должность)* \_\_\_\_\_  
2) *Длительность работы по этой профессии (в должности)*  
\_\_\_\_\_ лет
7. После этого Вы начали работать (6-я работа или должность):  
1) *Профессия (или должность)* \_\_\_\_\_  
2) *Длительность работы по этой профессии (в должности)*  
\_\_\_\_\_ лет
8. После этого Вы начали работать (7-я работа или должность):  
1) *Профессия (или должность)* \_\_\_\_\_  
2) *Длительность работы по этой профессии (в должности)*  
\_\_\_\_\_ лет
9. После этого Вы начали работать (8-я работа или должность):  
1) *Профессия (или должность)* \_\_\_\_\_  
2) *Длительность работы по этой профессии (в должности)*  
\_\_\_\_\_ лет
10. После этого Вы начали работать (9-я работа или должность):  
1) *Профессия (или должность)* \_\_\_\_\_  
2) *Длительность работы по этой профессии (в должности)*  
\_\_\_\_\_ лет
11. После этого Вы начали работать (10-я работа или должность):  
1) *Профессия (или должность)* \_\_\_\_\_  
2) *Длительность работы по этой профессии (в должности)*  
\_\_\_\_\_ лет

**28. В Вашей организации сформирован резерв кадров?**

- 1 – Сформирован  
2 – Пока не сформирован, но планируется  
3 – Не сформирован и пока не планируется  
4 – Не в курсе



**29. Если в Вашей организации сформирован резерв кадров, предусмотрен ли кандидат на замещение Вашей должности, в случае Вашего карьерного продвижения?**

- 1 – Предусмотрен
- 2 – Пока не предусмотрен, но планируется
- 3 – Не предусмотрен, и пока не планируется
- 4 – Не в курсе

#### РАЗДЕЛ IV. ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

**30. В каких формах повышения квалификации Вы участвовали за последние 5 лет?**

- 1 – Краткосрочные курсы повышения квалификации (*какой длительности?*) \_\_\_\_\_ дней
- 2 – Длительные курсы повышения квалификации (*какой длительности?*) \_\_\_\_\_ дней
- 3 – Стажировка (*какой длительности?*) \_\_\_\_\_ дней
- 4 – Повышение квалификации по индивидуальному плану (*какой длительности?*) \_\_\_\_\_ дней
- 5 – Профессиональная переподготовка (*какой длительности?*) \_\_\_\_\_ дней
- 6 – Другое: семинары, конференции, практикумы
- 7 – Не участвовали

**31. В последний раз в каком году Вы проходили курсы повышения квалификации?**

\_\_\_\_\_ году

**32. Считаете ли Вы обоснованным повышение квалификации, которое Вам приходилось проходить (в любой период)?**

- 1 – Да, была необходимость в получении новых знаний
- 2 – Требовалось пройти повышение квалификации по плану
- 3 – Требовалось пройти повышение квалификации, чтобы иметь соответствующий документ
- 4 – Другое \_\_\_\_\_

**33. К какому типу относится учреждение, где Вы проходили повышение квалификации?**

- 1 – Институт повышения квалификации и профессиональной подготовки работников образования
- 2 – Педагогический университет
- 3 – Непедагогический вуз

- 4 – Курсы, школа, центр повышения квалификации и профессиональной подготовки
- 5 – Межотраслевой институт, центр повышения квалификации
- 6 – Факультет повышения квалификации педагогов
- 7 – Центр службы занятости
- 8 – Другой тип учреждения (*какой?*\_\_\_\_\_)

**34. Тематика курсов повышения квалификации была:**

- 1 – Непосредственно связана с Вашими профессиональными интересами
- 2 – Имела лишь косвенную связь с Вашими профессиональными интересами
- 3 – Не имела какой-либо значительной связи с Вашими профессиональными интересами
- 4 – Иная ситуация (*какая?*\_\_\_\_\_)

**35. Курсы были организованы:**

- 1 – Без отрыва от основной работы
- 2 – С частичным снижением нагрузки на основной работе
- 3 – С полным освобождением от нагрузки на основной работе
- 4 – Иное (*что именно?*\_\_\_\_\_)

**36. Какие из перечисленных форм (средств) информатизации процесса обучения имелись на курсах?**

- 1 – Автоматизированная база информации
- 2 – Система компьютерного тестирования (диагностирования) знаний
- 3 – Мультимедийные источники информации (базы знаний)
- 4 – Телекоммуникационные технологии учебного процесса
- 5 – Интернет
- 6 – Другое (*что именно?*\_\_\_\_\_)

**37. Что Вы получили для себя по результатам обучения на курсах? (Можно выбрать несколько ответов)**

- 1 – Новые теоретические знания по профилю профессии
- 2 – Новые практические приемы работы в области управления образованием
- 3 – Удалось пополнить свои знания по психологии контакта с людьми
- 4 – Удалось освоить новые методы управления
- 5 – Удалось познакомиться с новыми интересными людьми
- 6 – Удалось посетить музеи, театры, выставки

7 – Удалось отдохнуть

8 – Другое мнение (*какое?, напишите* \_\_\_\_\_ )

**38. Насколько серьезно был организован контроль качества знаний, в том числе итоговая аттестация на курсах?**

1 – Контроль был организован достаточно строго

2 – Для итоговой аттестации надо было что-то знать, но в целом требования были невысокими

3 – Фактически никакой аттестации не было, просто выдали документ

4 – Иная ситуация (*какая?* \_\_\_\_\_ )

**39. Как Вы оцениваете эффективность повышения своей квалификации?**

1 – Высокая

2 – Средняя

3 – Низкая

**40. Если Вы оцениваете эффективность повышения своей квалификации как среднюю или низкую, в чем причина этого? (*Напишите, пожалуйста*)**

1 – Плохая организация занятий

2 – Мало новых знаний

4 – Мало знаний, применимых на практике

5 – Курсы носили формальный характер

6 – Мало было практических занятий

7 – Было отведено мало часов для занятий в целом

8 – Иное (*что именно?* \_\_\_\_\_ )

**41. Поддерживаете ли Вы контакты с коллегами из других регионов (муниципалитетов)? (*Можно выбрать несколько ответов*)**

1 – Имею регулярные профессиональные контакты с коллегами из другого города нашей области, республики, края

2 – Имею эпизодические профессиональные контакты с коллегами из другого города нашей области, республики, края

3 – Имею регулярные профессиональные контакты с коллегами из другой области, республики, края

4 – Имеют эпизодические профессиональные контакты с коллегами из другой области, республики, края

- 5 – Не имею профессиональных контактов с коллегами из другой области, республики, края  
 6 – Иная ситуация (какая? \_\_\_\_\_)  
 \_\_\_\_\_)

## РАЗДЕЛ V. МНЕНИЕ О СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ

**42. По Вашему мнению, в каком состоянии находится школьное образование в Вашем регионе сегодня?**

- 1 – Процветания  
 2 – Подъема  
 3 – Застоя  
 4 – Кризиса  
 5 – Упадка  
 6 – Затрудняюсь ответить

**43. Как Вы в целом оцениваете уровень квалификации педагогов школ, с которыми работаете?**

- 1 – Высокий  
 2 – Выше среднего  
 3 – Средний  
 4 – Невысокий

**44. Как Вы в целом оцениваете состояние материально-технической базы учебного процесса в школах, с которыми работаете?**

- 1 – Хорошее  
 2 – Удовлетворительное  
 3 – Слабое

**45. Как Вы оцениваете в целом состояние безопасности детей и персонала в школах, с которыми работаете? (Пожалуйста, дайте ответ по каждой строке)**

Оценка	Хорошее	Среднее	Плохое	Этого нет
1. Уровень технического обеспечения безопасности	1	2	3	4
2. Качество работы наемных охранников	1	2	3	4
3. Организация безопасности в целом	1	2	3	4

**46. Как Вы оцениваете в целом качество учебников и пособий, имеющих в школах, с которыми работаете? (Выберите ответ в обеих строках)**

Качество	Хорошее	Удовлетворительное	Плохое
1. Учебников	1	2	3
2. Методических пособий	1	2	3

**47. Какова за последние 3-5 лет в целом тенденция изменения успеваемости учащихся школ, с которыми работаете?**

- 1 – Успеваемость учащихся повысилась в значительной степени
- 2 – Успеваемость учащихся повышается, но в незначительной степени
- 3 – Успеваемость довольно высокая и за последние 3-5 лет не меняется
- 4 – Успеваемость средняя и за последние 3-5 лет не меняется
- 5 – Успеваемость невысокая и за последние 3-5 лет не меняется
- 6 – Успеваемость снижается

**48. Пожалуйста, укажите, какова доля (примерно) в процентах различных источников в финансировании общеобразовательных организаций, с которыми работаете?**

- 1 – Федеральный бюджет
- 2 – Территориальный бюджет
- 3 – Муниципальный бюджет
- 4 – Собственные (внебюджетные) поступления
- 5 – Спонсорские поступления
- 6 – Иной источник (какой? \_\_\_\_\_)

#### РАЗДЕЛ VI. НЕСКОЛЬКО СЛОВ О СЕБЕ

**49. Ваш пол:**

- 1 – Мужской
- 2 – Женский

**50. Ваш возраст (полных лет) \_\_\_\_\_ лет**

**51. В какой мере Ваш бюджет (бюджет семьи) обеспечивает Вашу жизнедеятельность?**

- 1 – Хватает для нормальной жизнедеятельности
- 2 – Живем (живу) от зарплаты до зарплаты, но занимать не приходится
- 3 – Еле сводим (свожу) “концы с концами”, приходится брать в долг
- 4 – Живем (живу) бедно

**52. Какова Ваша среднемесячная заработная плата по основному месту работы?**

\_\_\_\_\_ рублей

**53. По Вашему мнению, Ваша нынешняя среднемесячная заработная плата по основному месту работы соответствует количеству и качеству затрачиваемого Вами труда?**

- 1 – Полностью соответствует
- 2 – В целом соответствует, хотя могла бы быть выше
- 3 – Несколько ниже Ваших трудовых затрат
- 4 – Значительно ниже Ваших трудовых затрат

**54. Если Ваша нынешняя среднемесячная заработная плата по основному месту работы ниже Ваших трудовых затрат, то на сколько процентов было бы уместно увеличение зарплаты?**

\_\_\_\_\_ %

**55. Каков среднемесячный доход на одного члена Вашей семьи? (Например, за прошлый месяц) \_\_\_\_\_ рублей**

**56. Имеется ли у Вас желание уйти с работы?**

- 1 – Да
- 2 – Нет → → → *перейдите к вопросу 57*

**57. Если такое желание имеется, то по какой причине Вы хотели бы уйти с работы?**

- 1 – Низкая зарплата
- 2 – Из-за ухудшения условий труда
- 3 – Из-за отсутствия перспектив профессиональной карьеры
- 4 – Работа требует большого физического напряжения
- 5 – Работа требует большого нервного напряжения
- 6 – Иная причина (*какая?* \_\_\_\_\_)

**58. Как Вы оцениваете состояние своего здоровья?**

- 1 – Хорошее
- 2 – Удовлетворительное
- 3 – Неважное, часто болеете
- 4 – Имеете хроническое заболевание или инвалидность

**59. Ваше семейное положение:**

- 1 – Имеете собственную семью
- 2 – Собственной семьи не имеете

**60. У Вас есть дети?**

- 1 – Детей нет →→→ *перейдите к вопросу 61*
- 2 – Имеете одного ребенка
- 3 – Имеете 2-х детей
- 4 – Имеете 3-х или более детей

**61. Каков возраст детей? (Можно выбрать несколько ответов)**

- 1 – Обучается (обучаются) в школе
- 2 – Обучается (обучаются) в средней профессиональной организации
- 3 – Обучается (обучаются) в высшей профессиональной организации
- 4 – Работает (работают)

**62. Ваше жилищное положение:**

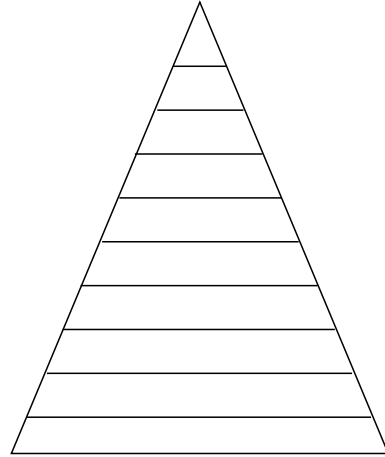
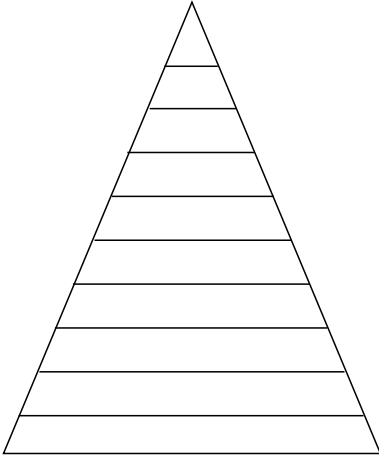
- 1 – Имеете отдельную квартиру, дом, и в улучшении жилищных условий нужды нет
- 2 – Имеете отдельную квартиру, дом, однако есть нужда в улучшении жилищных условий
- 3 – Имеете комнату (комнаты) в коммунальной квартире
- 4 – Живете у родителей
- 5 – Арендуете жилье
- 6 – Живете в общежитии, гостинице
- 7 – Живете в ведомственном жилье
- 8 – Другое место проживания (*какое?* \_\_\_\_\_)

**63. Если Вы (Ваша семья), нуждаетесь в улучшении жилищных условий, как намерены решать эту проблему?**

- 1 – Являетесь очередником района (города)
- 2 – Имеете намерение строить (купить) дом
- 3 – Имеете намерение купить квартиру
- 4 – Ожидаете служебную квартиру (комнату)
- 5 – Понятия не имеете, как сможете решить свою жилищную проблему

**64. Приведенные пирамиды символизируют российское общество. Пожалуйста, поставьте галочку на той ступеньке в обеих пирамидах, на которой, по Вашему мнению, Вы сегодня находитесь: (Для принятия решения о том, где поставить галочку, прочитайте тексты над и под пирамидами!)**

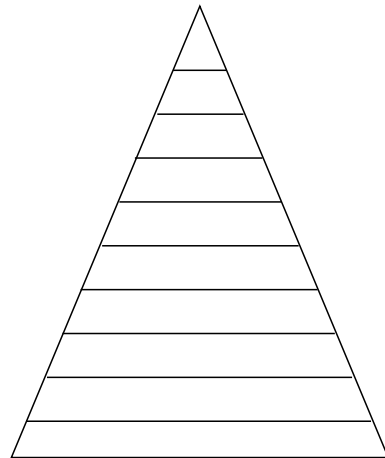
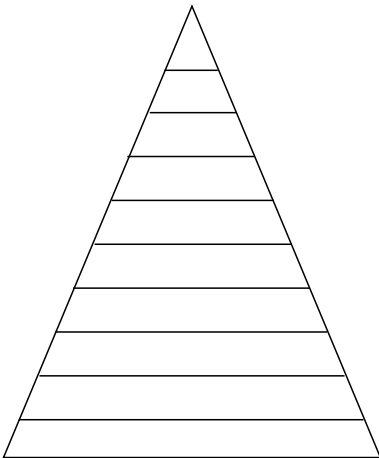
<i>Очень благоприятные материальные условия жизни</i>	<i>Очень высокий социальный статус</i>
---	--



<i>Неблагоприятные материальные условия жизни</i>	<i>Низкий социальный статус</i>
---	---------------------------------

**65. А сейчас поставьте соответствующие галочки в обеих пирамидах для учителей школ, так, как Вы представляете их сегодняшний статус:**

<i>Очень благоприятные материальные условия жизни</i>	<i>Очень высокий социальный статус</i>
---	--



<i>Неблагоприятные материальные условия жизни</i>	<i>Низкий социальный статус</i>
---	---------------------------------



**66. Ваши пожелания по улучшению организации и условий труда сотрудников местных органов управления образованием:**

---

---

---

---

---

**Для ИНТЕРВЬЮЕРА!**

*Поблагодарите эксперта за помощь в исследовании!*

Место проведения Интервью:

Область (республика, край) \_\_\_\_\_

Муниципалитет (город) \_\_\_\_\_

Дата интервью: «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.      Ф.И.О. Интервьюера: \_\_\_\_\_

**2. Бланк интервью для персонала территориальных органов управления образованием**

**ОПРОСНЫЙ ЛИСТ ИНТЕРВЬЮ  
ПРЕДСТАВИТЕЛЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО  
ОРГАНА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ**

**Вниманию интервьюера:**

Просим Вас аккуратно зачитывать формулировки вопросов и предлагаемых вариантов ответа.

Перед опросом необходимо внимательно ознакомиться с комментариями к вопросам, занесенными в рамку. Эти пояснения являются чрезвычайно важными, и они должны быть в обязательном порядке озвучены респондентам вместе с вопросами.

Пожалуйста, перед началом интервью укажите, в каком субъекте (регионе) РФ оно проводится:

**Приветственное обращение к эксперту**

*Здравствуйте!*

*Исследование посвящено вопросам кадровой политики в муниципальных органах управления образованием. Ваши компетентные ответы помогут нам достоверно оценить ситуацию и выработать рекомендации в адрес Минобрнауки России для совершенствования кадровой политики в сфере образования.*

*Ваши ответы, вместе с ответами многих специалистов, опрашиваемых во всех субъектах Российской Федерации, будут использованы лишь в обобщенном виде после обработки на компьютере.*

*Заранее благодарим Вас за уделенное нам время и за ответы на интересующие нас вопросы!*

### ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЭКСПЕРТА

1. **Пожалуйста, назовите уровень и профиль Вашего образования:**
  - 1 – Высшее педагогическое
  - 2 – Высшее непедагогическое
  - 3 – Среднее специальное педагогическое
  - 4 – Среднее специальное непедагогическое
  - 5 – Наличие ученой степени
2. **Ваш общий стаж педагогической работы \_\_\_\_\_ лет**
3. **Ваш стаж работы в нынешней должности \_\_\_\_\_ лет**
4. **По какой профессии (или в какой должности) Вы работали непосредственно перед приходом на нынешнюю работу? (Пожалуйста, напишите) \_\_\_\_\_**

### О РОТАЦИИ КАДРОВ

5. **По Вашему мнению, каков в регионе процент (примерно) муниципальных органов управления образованием, у которых имеется план ротации персонала? (Обведите кружком соответствующий процент)**  
0%   10%   20%   30%   40%   50%   60%   70%   80%   90%   100%
6. **Если такие планы есть, пожалуйста, оцените (примерно) степень их результативности по пятибалльной шкале с учетом того, что эти планы призваны содействовать повышению качества кадров управления: (Оценка по пятибалльной шкале: 5 – самая высокая, ..., 1 – самая низкая оценка)**  
1   2   3   4   5
7. **По Вашему мнению, с какой частотой в муниципальных органах управления образованием происходит плановая ротация кадров?**

- 1 – Плановой ротации нет, кадры меняются естественным порядком  
 2 – Плановая ротация кадров происходит в среднем раз в 5 лет  
 3 – Плановая ротация кадров происходит раз в 3 года  
 4 – Другое мнение (какое? \_\_\_\_\_)  
 5 – Не в курсе →→→ *перейдите к вопросу 9*

8. Если ротация происходит, то примерно на сколько процентов в среднем обновляется состав основного персонала муниципальных органов управления образованием? (Обведите кружком соответствующий процент)

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

9. Как Вы считаете, при подборе кадров для работы в муниципальных органах управления образованием по направлениям, навыками какого стиля работы должен обладать кандидат на должность? (Дайте ответ в каждой строке)

Направления работы	Энергичный	Умеренный	Неторопливый
1. Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	1	2	3
2. Управление функционированием и развитием организаций общего образования	1	2	3
3. Контроль методического обеспечения и качества обучения	1	2	3
4. Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	1	2	3
5. Работа с трудными подростками и их семьями	1	2	3
6. Организация каникулярного и летнего отдыха детей	1	2	3
7. Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	1	2	3
8. Организация дополнительного образования детей	1	2	3

**10. По Вашему мнению, каких установок, каких организационных навыках кандидаты на замещение вакантной должности в муниципальном органе управления образованием? (Дайте ответ в каждой строке)**

Направления работы	Принимать организационные решения оперативно, с непоколебимой уверенностью в правильности принятого решения	Принимать организационные решения только на основании предварительного индивидуального анализа проблемы	Принимать организационные решения только после обсуждения с коллегами	Принимать организационные решения только после одобрения руководства
1. Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	1	2	3	4
2. Управление функционированием и развитием организаций общего образования	1	2	3	4
3. Контроль методического обеспечения и качества обучения	1	2	3	4
4. Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	1	2	3	4
5. Работа с трудными подростками и их семьями	1	2	3	4
6. Организация каникулярного и летнего отдыха детей	1	2	3	4
7. Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	1	2	3	4
8. Организация дополнительного образования детей	1	2	3	4

11. По Вашему мнению, какой должна быть степень ответственности сотрудников муниципальных органов управления образованием за принимаемые ими решения? (Дайте ответ в каждой строке)

Направления работы	Полностью индивидуальная ответственность	Частично индивидуальная ответственность, частично ответственность руководителя подразделения	Полностью ответственность руководителя подразделения
1. Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	1	2	3
2. Управление функционированием и развитием организаций общего образования	1	2	3
3. Контроль методического обеспечения и качества обучения	1	2	3
4. Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	1	2	3
5. Работа с трудными подростками и их семьями	1	2	3
6. Организация каникулярного и летнего отдыха детей	1	2	3
7. Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	1	2	3
8. Организация дополнительного образования детей	1	2	3

**12. По Вашему мнению, по каким направлениям деятельности для сотрудников муниципальных органов управления образованием имеются условия карьерного роста? (Выберите ответ в каждой строке)**

Направления работы	Имеются широкие перспективы должностного роста	Перспективы роста есть, но выбор небольшой	Перспективы карьерного роста практически отсутствуют
1. Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования	1	2	3
2. Управление функционированием и развитием организаций общего образования	1	2	3
3. Контроль методического обеспечения и качества обучения	1	2	3
4. Аттестация и организация повышения квалификации педагогов	1	2	3
5. Работа с трудными подростками и их семьями	1	2	3
6. Организация каникулярного и летнего отдыха детей	1	2	3
7. Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ	1	2	3
8. Организация дополнительного образования детей	1	2	3

**13. По Вашему мнению, каков в регионе процент (примерно) муниципальных органов управления образованием, у которых имеется план формирования резерва персонала? (Обведите кружком соответствующий процент)**

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

**14. Если такие планы есть, пожалуйста, оцените (примерно) степень их результативности по пятибалльной шкале с учетом того, что эти планы призваны содействовать повышению качества кадров управления: (Оценка по пятибалльной шкале: 5 – самая высокая, ..., 1 – самая низкая оценка)**

1 2 3 4 5

**15. Дайте, пожалуйста, усредненную оценку результативности кадровой политики муниципальных органов управления образованием: (Оценка по пятибалльной шкале: 5 – самая высокая, ..., 1 – самая низкая оценка)**

1 2 3 4 5

**16. Как Вы в целом оцениваете уровень квалификации персонала муниципальных органов управления образованием?**

- 1 – Высокий
- 2 – Выше среднего
- 3 – Средний
- 4 – Невысокий

**17. По Вашему мнению, имеется ли дефицит кадров в муниципальных органах управления образованием?**

- 1 – Дефицит имеется (примерно сколько процентов от общей численности персонала?) \_\_\_\_\_%
- 2 – Дефицита нет, велика доля желающих работать в муниципальных органах управления образованием
- 3 – Дефицита нет, но и желающих работать в муниципальных органах управления образованием мало

**18. Если дефицит имеется, то по каким из перечисленных направлений работы?**

- 1 – Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования
- 2 – Управление функционированием и развитием организаций общего образования
- 3 – Контроль методического обеспечения и качества обучения
- 4 – Аттестация и организация повышения квалификации педагогов

- 5 – Работа с трудными подростками и их семьями
- 6 – Организация каникулярного и летнего отдыха детей
- 7 – Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ
- 8 – Организация дополнительного образования детей

**19. По Вашему мнению, преимущественно как происходит подбор кадров для муниципальных органов управления образованием? (Можно выбрать любое количество ответов)**

- 1 – Осуществляется планирование персонала с учетом его естественного выбывания и карьерной ротации
- 2 – Имеется необходимый резерв кандидатов на все должности и специальности
- 3 – Осуществляется поиск персонала во внутренних и внешних источниках (реклама, служба занятости, рекрутинговые агентства, интернет и др.)
- 4 – Кадры подбираются по рекомендации представителей местного органа исполнительной власти
- 5 – Иначе (как? \_\_\_\_\_ )

**20. Какие конкретные формы приема специалистов на работу в муниципальные органы управления образованием практикуются в Вашем регионе? (Дайте ответ в каждой строке)**

Формы приема на работу	Чаше всего	Иногда	Не практикуется
1. По рекомендации местного органа исполнительной власти	1	2	3
2. По рекомендации территориального органа управления образованием	1	2	3
3. По рекомендации представителя территориального органа управления, но не из сферы образования	1	2	3
4. По рекомендации представителя (руководящего работника, специалиста) муниципальной организации управления образованием	1	2	3
5. По рекомендации опытных, авторитетных людей, работающих в системе образования	1	2	3



Окончание таблицы

Формы приема на работу	Чаще всего	Иногда	Не практикуется
6. По рекомендации опытных, авторитетных людей, работающих в системе исполнительной или законодательной власти	1	2	3
7. По конкурсу, объявленному органом управления образованием	1	2	3
8. По предложению местной организации по трудоустройству	1	2	3
9. По объявлению в прессе, ином СМИ	1	2	3
10. Сами приходят трудоустроиваться	1	2	3

**21. Как Вы считаете, какие критерии в обязательном порядке учитываются при подборе кадров для муниципальных органов управления образованием?**

*А) Социальные сведения*

1 – Возраст

2 – Состояние здоровья

3 – Имущественное положение

4 – Родственные отношениях с другими государственными (муниципальными) служащими

5 – Степень владения государственным языком

6 – Отсутствие второго гражданства

*Б) Профессионально-квалификационные критерии*

7 – Соответствие уровня образования специализации муниципальной должности

8 – Соответствие профиля образования специализации муниципальной должности

9 – Стаж, опыт работы по специальности

10 – Уровень знания федеральных законов и законов субъектов РФ применительно к исполнению соответствующих должностных обязанностей

4 – Другое (что именно? \_\_\_\_\_)

**22. Как Вы считаете, достаточно ли в Вашем регионе курсов для повышения квалификации сотрудников муниципальных органов управления образованием?**

1 – Достаточно

2 – Недостаточно, приходится направлять сотрудников для прохождения повышения квалификации в другие регионы

3 – Иная ситуация (какая? \_\_\_\_\_)

**23. Пожалуйста, оцениваете качество работы курсов повышения квалификации сотрудников муниципальных органов управления образованием:**

- 1 – Программа курсов повышения квалификации высокого качества
- 2 – Программа курсов повышения квалификации среднего качества
- 3 – Программа курсов повышения квалификации низкого качества

**24. Если качество работы курсов повышения квалификации сотрудников муниципальных органов управления образованием среднего или низкого уровня, то чего не хватает в их работе для более эффективной подготовки сотрудников муниципальных органов управления образованием? (Пожалуйста, напишите)**

---



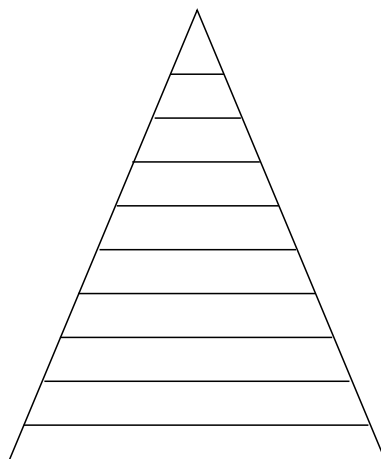
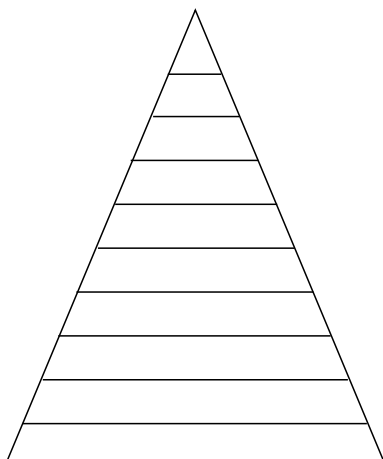
---



---

**25. Приведенные пирамиды символизируют российское общество. Пожалуйста, поставьте галочку на той ступеньке в обеих пирамидах, на которой, по Вашему мнению, сегодня находятся специалисты муниципальных органов управления образованием Вашего региона: (Для принятия решения о том, где поставить галочку, прочитайте тексты над и под пирамидами!)**

<i>Очень благоприятные материальные условия жизни</i>	<i>Очень высокий социальный статус</i>
---	--



<i>Неблагоприятные материальные условия жизни</i>	<i>Низкий социальный статус</i>
---	---------------------------------

---

**26. Ваши предложения по улучшению кадрового состава сотрудников местных органов управления образованием:**

---

---

---

**Для ИНТЕРВЬЮЕРА!**

*Поблагодарите эксперта за помощь в исследовании!*

Место проведения Интервью:

Область (республика, край) \_\_\_\_\_

Муниципалитет (город) \_\_\_\_\_

Дата интервью: « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_ г.      Ф.И.О. Интервьюера: \_\_\_\_\_

**3. Инструкция для интервьюеров по проведению интервью**

Отбор экспертов.

А) В каждом территориальном управлении образованием осуществляется, по согласованию с его руководителем, отбор для опроса 3-х экспертов, наиболее компетентных по вопросам подбора и расстановки кадров. Окончательное решение по персональному выбору опрашиваемых экспертов должно быть за руководителями органа управления образованием.

Б) В каждом муниципальном органе осуществляется согласование с руководителем муниципального органа управления образования отбор для опроса 5-ти экспертов, наиболее компетентных по вопросам подбора и расстановки кадров. Окончательный выбор экспертов по степени их компетентности в вопросах качества кадров и управления образованием должен оставаться за руководителями муниципального органа управления образованием, однако при соблюдении следующих 8 направлений специализации:

1. Управление функционированием и развитием организаций дошкольного образования
2. Управление функционированием и развитием организаций общего образования
3. Контроль методического обеспечения и качества обучения
4. Аттестация и организация повышения квалификации педагогов
5. Работа с трудными подростками и их семьями
6. Организация каникулярного и летнего отдыха детей
7. Финансовые и хозяйственные вопросы развития подведомственных школ
8. Организация дополнительного образования детей

Основная цель интервью: определение характера подбора и качественный состав кадров муниципальных организаций управления образованием.

Принципы коммуникации с экспертами:

- а) опрос проводить тактично, вежливо, не навязывая своего мнения;
- б) не следует торопить эксперта с ответами, так как вопросы требуют включения памяти, особенно по цифровым данным.

*Обращение интервьюера при опросе экспертов в территориальных органах управления образованием:*

Здравствуйте!

Исследование посвящено вопросам кадровой политики в муниципальных органах управления образованием. Ваши компетентные ответы помогут нам достоверно оценить ситуацию и выработать рекомендации в адрес Минобрнауки России для совершенствования кадровой политики в сфере образования.

Ваши ответы, вместе с ответами многих специалистов, опрашиваемых во всех субъектах Российской Федерации, будут использованы лишь в обобщенном виде, после обработки на компьютере.

Заранее благодарим Вас за уделенное нам время и за ответы на интересующие нас вопросы!

*Обращение интервьюера при опросе экспертов в муниципальных органах управления.*

Здравствуйте!

Исследование посвящено вопросам улучшения условий труда специалистов, осуществляющих управление образованием. Ваши компетентные ответы помогут нам достоверно оценить ситуацию и выработать рекомендации в адрес Минобрнауки России и других федеральных и территориальных органов, участвующих в выработке образовательной политики.

Ваши ответы, вместе с ответами многих специалистов, опрашиваемых во всех субъектах Российской Федерации, будут использованы лишь в обобщенном виде после обработки на компьютере.

Заранее благодарим Вас за уделенное нам время и за ответы на интересующие нас вопросы!

Квоты для отбора респондентов следует брать из таблицы 2.

Таблица 2

**Квоты отбора респондентов интервьюерами,  
проводящими опрос**

Субъекты РФ	Расчетное число муниципальных органов управления образования, подлежащих обследованию (с учетом коррекции для малочисленных субъектов РФ)	Численность респондентов, подлежащих опросу
<b>Российская Федерация</b>	<b>349</b>	<b>1745</b>
<b>Центральный федеральный округ</b>	<b>86</b>	<b>430</b>
1. Белгородская область	4	20
2. Брянская область	3	15
3. Владимирская область	3	15
4. Воронежская область	5	25
5. Ивановская область	3	15
6. Калужская область	3	15
7. Костромская область	3	15
8. Курская область	3	15
9. Липецкая область	3	15
10. Московская область	12	60
11. Орловская область	3	15
12. Рязанская область	3	15
13. Смоленская область	3	15
14. Тамбовская область	3	15
15. Тверская область	3	15
16. Тульская область	3	15
17. Ярославская область	3	15
18. г. Москва	23	115
<b>Северо-Западный федеральный округ</b>	<b>30</b>	<b>150</b>
19. Республика Карелия	2	10
20. Республика Коми	2	10
21. Архангельская область	3	15
22. Ненецкий автономный округ	1	5
23. Вологодская область	3	15

## Продолжение таблицы

Субъекты РФ	Расчетное число муниципальных органов управления образования, подлежащих обследованию (с учетом коррекции для малочисленных субъектов РФ)	Численность респондентов, подлежащих опросу
24. Калининградская область	2	10
25. Ленинградская область	3	15
26. Мурманская область	2	10
27. Новгородская область	2	10
28. Псковская область	2	10
29. г. Санкт-Петербург	8	40
<b>Южный федеральный округ</b>	<b>36</b>	<b>180</b>
30. Республика Адыгея	2	10
31. Республика Калмыкия	2	10
32. Республика Крым	4	20
33. г. Севастополь	1	5
34. Краснодарский край	9	45
35. Астраханская область	4	20
36. Волгоградская область	6	30
37. Ростовская область	8	40
<b>Северно-Кавказский федеральный округ</b>	<b>34</b>	<b>170</b>
38. Республика Дагестан	12	60
39. Республика Ингушетия	2	10
40. Кабардино-Балкарская Республика	3	15
41. Карачаево-Черкесская Республика	2	10
42. Республика Северная Осетия – Алания	3	15
43. Чеченская Республика	5	25
44. Ставропольский край	7	35
<b>Приволжский федеральный округ</b>	<b>69</b>	<b>345</b>
45. Республика Башкортостан	10	50

*Продолжение таблицы*

Субъекты РФ	Расчетное число муниципальных органов управления образования, подлежащих обследованию (с учетом коррекции для малочисленных субъектов РФ)	Численность респондентов, подлежащих опросу
46. Республика Марий Эл	2	10
47. Республика Мордовия	2	10
48. Республика Татарстан	10	50
49. Удмуртская Республика	4	20
50. Чувашская Республика	3	15
51. Пермский край	6	30
52. Кировская область	3	15
53. Нижегородская область	6	30
54. Оренбургская область	5	25
55. Пензенская область	3	15
56. Самарская область	6	30
57. Саратовская область	6	30
58. Ульяновская область	3	15
<b>Уральский федеральный округ</b>	<b>27</b>	<b>135</b>
59. Курганская область	2	10
60. Свердловская область	9	45
61. Тюменская область	3	15
62. Ханты-Мансийский автономный округ	4	20
63. Ямало-Ненецкий автономный округ	2	10
64. Челябинская область	7	35
<b>Сибирский федеральный округ</b>	<b>48</b>	<b>240</b>
65. Республика Алтай	1	5
66. Республика Бурятия	2	10
67. Республика Тыва	2	10
68. Республика Хакасия	1	5
69. Алтайский край	6	30
70. Забайкальский край	3	15

## Окончание таблицы

Субъекты РФ	Расчетное число муниципальных органов управления, подлежащих обследованию (с учетом коррекции для малочисленных субъектов РФ)	Численность респондентов, подлежащих опросу
71. Красноярский край	8	40
72. Иркутская область	7	35
73. Кемеровская область	5	25
74. Новосибирская область	7	35
75. Омская область	4	20
76. Томская область	2	10
<b>Дальневосточный федеральный округ</b>	<b>19</b>	<b>95</b>
77. Республика Саха (Якутия)	5	25
78. Камчатский край	1	5
79. Приморский край	3	15
80. Хабаровский край	3	15
81. Амурская область	2	10
82. Магаданская область	1	5
83. Сахалинская область	1	5
84. Еврейская автономная область	2	10
85. Чукотский автономный округ	1	5



**ПРИЛОЖЕНИЕ 2****Региональные типологические группы субъектов РФ,  
по которым осуществлен анализ результатов опроса  
специалистов муниципальных органов  
управления образованием**

<b>Российская Федерация</b>
<b>Мегалополисы</b>
г. Москва
г. Санкт-Петербург
<b>Нечерноземье</b>
Белгородская область
Брянская область
Владимирская область
Ивановская область
Калужская область
Костромская область
Московская область
Рязанская область
Смоленская область
Тамбовская область
Тверская область
Тульская область
Ярославская область
Калининградская область
Ленинградская область
Новгородская область
Псковская область
<b>Национальные автономии Севера</b>
Республика Карелия
Республика Коми
Архангельская область
Ненецкий автономный округ
Вологодская область
Мурманская область
<b>Аграрные регионы</b>
Воронежская область

Курская область
Липецкая область
Орловская область
Республика Крым
г. Севастополь
Краснодарский край
Астраханская область
Волгоградская область
Ростовская область
Нижегородская область
Оренбургская область
Самарская область
Саратовская область
Ульяновская область
Ставропольский край
<b>Национальные республики Кавказа</b>
Республика Адыгея
Республика Калмыкия
Республика Дагестан
Республика Ингушетия
Кабардино-Балкарская Республика
Карачаево-Черкесская Республика
Республика Северная Осетия – Алания
Чеченская Республика
<b>Национальные республики Приволжья</b>
Республика Башкортостан
Республика Марий Эл
Республика Мордовия
Республика Татарстан
Удмуртская Республика
Чувашская Республика
<b>Урал и Западная Сибирь</b>
Пермский край
Кировская область
Пензенская область
Курганская область
Свердловская область

Тюменская область
Челябинская область
Кемеровская область
Новосибирская область
Омская область
Томская область
<b>Восточная Сибирь и Дальний Восток</b>
Алтайский край
Забайкальский край
Красноярский край
Иркутская область
Приморский край
Хабаровский край
Амурская область
Сахалинская область
Еврейская автономная область
<b>Субъекты с низкой плотностью населения</b>
Ханты-Мансийский автономный округ
Ямало-Ненецкий автономный округ
Республика Алтай
Республика Бурятия
Республика Тыва
Республика Хакасия
Республика Саха (Якутия)
Камчатский край
Магаданская область
Чукотский автономный округ

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3****Муниципальные органы управления образованием,  
специалисты из которых участвовали в опросе**

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
<b>Белгородская область</b>	
1	Управление образованием г. Старый Оскол
2	Управление образованием г. Старый Оскол
3	Управление образованием г. Старый Оскол
4	Управление образованием г. Старый Оскол
5	Управление образованием г. Старый Оскол
6	Управление образованием г. Старый Оскол
7	Управление образованием г. Валуйки
8	Управление образованием г. Валуйки
9	Управление образованием г. Валуйки
10	Управление образованием г. Валуйки
11	Управление образованием г. Валуйки
12	Управление образованием г. Валуйки
13	Управление образованием г. Алексеевка
14	Управление образованием г. Алексеевка
15	Управление образованием г. Алексеевка
16	Управление образованием г. Алексеевка
17	Управление образованием г. Алексеевка
18	Управление образованием г. Алексеевка
19	Управление образованием г. Алексеевка
20	Управление образованием г. Алексеевка
<b>Брянская область</b>	
1	Отдел образования г. Клинцы
2	Отдел образования г. Клинцы
3	Отдел образования г. Клинцы
4	Отдел образования г. Клинцы
5	Отдел образования г. Клинцы
6	Отдел образования г. Клинцы
7	Отдел образования г. Клинцы
8	Отдел образования г. Новозыбково
9	Отдел образования г. Новозыбково

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
10	Отдел образования г. Новозыбково
11	Отдел образования г. Новозыбково
12	Отдел образования г. Новозыбково
13	Отдел образования г. Новозыбково
14	Отдел образования г. Новозыбково
15	Отдел образования г. Новозыбково
16	Управление образования Брянской городской администрации
17	Управление образования Брянской городской администрации
	<b>Владимирская область</b>
1	Управление образования Администрации г. Владимира
2	Управление образования Администрации г. Владимира
3	Управление образования Администрации г. Владимира
4	Управление образования Администрации г. Владимира
5	Управление образования Администрации г. Владимира
6	Управление образования Администрации г. Владимира
7	Управление образования Администрации г. Владимира
8	Управление образования Администрации г. Владимира
9	Управление образования Администрации г. Коврова
10	Управление образования Администрации г. Коврова
11	Управление образования Администрации г. Коврова
12	Управление образования Администрации г. Коврова
13	Управление образования Администрации г. Коврова
14	Управление образования Администрации г. Коврова
15	Управление образования Администрации г. Коврова
	<b>Воронежская область</b>
1	Управление образования и молодежной политики Администрации городского округа г. Воронежа
2	Управление образования и молодежной политики Администрации городского округа г. Воронежа
3	Управление образования и молодежной политики Администрации городского округа г. Воронежа
4	Управление образования и молодежной политики Администрации городского округа г. Воронежа
5	Управление образования и молодежной политики Администрации городского округа г. Воронежа

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
6	Управление образования и молодежной политики Администрации городского округа г. Воронеж
7	Управление образования и молодежной политики Администрации городского округа г. Воронеж
8	Отдел по образованию Репьевского муниципального района
9	Отдел по образованию Репьевского муниципального района
10	Отдел по образованию Репьевского муниципального района
11	Отдел по образованию Репьевского муниципального района
12	Отдел по образованию Репьевского муниципального района
13	Отдел по образованию Репьевского муниципального района
14	Отдел по образованию Репьевского муниципального района
15	Отдел образования Администрации Каширского муниципального района
16	Отдел образования Администрации Каширского муниципального района
17	Отдел образования Администрации Каширского муниципального района
18	Отдел образования Администрации Каширского муниципального района
19	Отдел образования Администрации Каширского муниципального района
20	Отдел образования Администрации Каширского муниципального района
21	Отдел образования Администрации Лискинского муниципального района
22	Отдел образования Администрации Лискинского муниципального района
23	Отдел образования Администрации Лискинского муниципального района
24	Отдел образования Администрации Лискинского муниципального района
25	Комиссия по делам несовершеннолетних и защите их прав
	<b>Ивановская область</b>
1	Отдел образования г. Вичуга
2	Отдел образования г. Вичуга
3	Отдел образования г. Вичуга
4	Отдел образования г. Вичуга
5	Отдел образования г. Вичуга

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
6	Отдел образования г. Вичуга
7	Отдел образования г. Вичуга
8	Отдел образования г. Вичуга
9	Отдел образования г. Фурманова
10	Отдел образования г. Фурманова
11	Отдел образования г. Фурманова
12	Отдел образования г. Фурманова
13	Отдел образования г. Фурманова
14	Отдел образования г. Фурманова
15	Отдел образования г. Фурманова
	<b>Калужская область</b>
1	Отдел образования г. Козельска
2	Отдел образования г. Козельска
3	Отдел образования г. Козельска
4	Отдел образования г. Козельска
5	Отдел образования г. Козельска
6	Отдел образования г. Козельска
7	Отдел образования г. Козельска
8	Отдел образования г. Козельска
9	Отдел образования г. Малоярославца
10	Отдел образования г. Малоярославца
11	Отдел образования г. Малоярославца
12	Отдел образования г. Малоярославца
13	Отдел образования г. Малоярославца
14	Отдел образования г. Малоярославца
15	Отдел образования г. Малоярославца
16	Управление образования г. Калуги
17	Управление образования г. Калуги
	<b>Костромская область</b>
1	Управление образования Комитета образования, культуры, спорта и работы с молодежью Администрации г. Костромы
2	Управление образования Комитета образования, культуры, спорта и работы с молодежью Администрации г. Костромы
3	Управление образования Комитета образования, культуры, спорта и работы с молодежью Администрации г. Костромы

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
4	Управление образования Комитета образования, культуры, спорта и работы с молодежью Администрации г. Костромы
5	Управление образования Комитета образования, культуры, спорта и работы с молодежью Администрации г. Костромы
6	Управление образования Комитета образования, культуры, спорта и работы с молодежью Администрации г. Костромы
7	Управление образования Комитета образования, культуры, спорта и работы с молодежью Администрации г. Костромы
8	Управление образования Комитета образования, культуры, спорта и работы с молодежью Администрации г. Костромы
9	Управление образования Комитета образования, культуры, спорта и работы с молодежью Администрации г. Костромы
10	Управление образования Комитета образования, культуры, спорта и работы с молодежью Администрации г. Костромы
11	Отдел по образованию Администрации муниципального района г. Нерехты и Нерехтского района
12	Отдел по образованию Администрации муниципального района г. Нерехты и Нерехтского района
13	Отдел по образованию Администрации муниципального района г. Нерехты и Нерехтского района
14	Отдел по образованию Администрации муниципального района г. Нерехты и Нерехтского района
15	Отдел по образованию Администрации муниципального района г. Нерехты и Нерехтского района
	<b>Курская область</b>
1	Управление образования Дмитриевского района
2	Управление образования Дмитриевского района
3	Управление образования Дмитриевского района
4	Управление образования Щигровского района
5	Управление образования Щигровского района
6	Управление образования Щигровского района
7	Управление образования Щигровского района
8	Управление образования Щигровского района
9	Управление образования Железногорского района
10	Управление образования Железногорского района
11	Управление образования Касторенского района
12	Управление образования Касторенского района
13	Управление образования Касторенского района



*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
14	Управление образования Касторенского района
15	Управление образования Касторенского района
	<b>Липецкая область</b>
1	Департамент образования Администрации г. Липецка
2	Департамент образования Администрации г. Липецка
3	Департамент образования Администрации г. Липецка
4	Департамент образования Администрации г. Липецка
5	Департамент образования Администрации г. Липецка
6	Департамент образования Администрации г. Липецка
7	Департамент образования Администрации г. Липецка
8	Департамент образования Администрации г. Липецка
9	Департамент образования Администрации г. Липецка
10	Отдел образования Грязинского муниципального района Липецкой области
11	Отдел образования Грязинского муниципального района Липецкой области
12	Отдел образования Грязинского муниципального района Липецкой области
13	Отдел образования Грязинского муниципального района Липецкой области
14	Отдел образования Грязинского муниципального района Липецкой области
15	Отдел образования Грязинского муниципального района Липецкой области
	<b>Московская область</b>
1	Управление образования Истринского района
2	Управление образования Истринского района
3	Управление образования Истринского района
4	Управление образования Истринского района
5	Управление образования Истринского района
6	Управление образования и отраслей социальной сферы Администрации Можайского района
7	Управление образования и отраслей социальной сферы Администрации Можайского района
8	Управление образования и отраслей социальной сферы Администрации Можайского района

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
9	Управление образования и отраслей социальной сферы Администрации Можайского района
10	Управление образования и отраслей социальной сферы Администрации Можайского района
11	Муниципальное казенное учреждение «Центральная бухгалтерия учреждений образования г. Долгопрудного»
12	Управление образования Администрации г. Долгопрудного
13	Управление образования Администрации г. Долгопрудного
14	Управление образования Администрации г. Долгопрудного
15	Управление образования Администрации г. Долгопрудного
16	Управление образования Администрации МР Орехово-Зуевский
17	Управление образования Администрации МР Орехово-Зуевский
18	Управление образования Администрации МР Орехово-Зуевский
19	Управление образования Администрации МР Орехово-Зуевский
20	Управление образования Администрации МР Орехово-Зуевский
21	Управление образования Администрации г. Мытищи
22	Управление образования Администрации г. Мытищи
23	Управление образования Администрации г. Мытищи
24	Управление образования Администрации г. Мытищи
25	Управление образования Администрации г. Мытищи
26	Управление образования Администрации г. Королев
27	Управление образования Администрации г. Королев
28	Управление образования Администрации г. Королев
29	Управление образования Администрации г. Королев
30	Управление образования Администрации г. Королев
31	Управление образования Одинцовского района
32	Управление образования Одинцовского района
33	Управление образования Одинцовского района
34	Управление образования Одинцовского района
35	Управление образования Одинцовского района
36	Управление образования Щелковского района
37	Управление образования Щелковского район
38	Управление образования Щелковского район
39	Управление образования Щелковского район
40	Управление образования Щелковского район

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
41	Управление образования Балашихинского района
42	Управление образования Балашихинского района
43	Управление образования Балашихинского района
44	Управление образования Балашихинского района
45	Управление образования Балашихинского района
46	Управление образования Наро-Фоминского района
47	Управление образования Наро-Фоминского района
48	Управление образования Наро-Фоминского района
49	Управление образования Наро-Фоминского района
50	Управление образования Наро-Фоминского района
51	Управление образования Люберецкого района
52	Управление образования Люберецкого района
53	Управление образования Люберецкого района
54	Управление образования Люберецкого района
55	Управление образования Люберецкого района
56	Управление образования Ногинского района
57	Управление образования Ногинского района
58	Управление образования Ногинского района
59	Управление образования Ногинского района
60	Управление образования Ногинского района
61	Управление образования г. Воскресенска
62	Комитет образования Администрации г. Егорьевска
	<b>Орловская область</b>
1	Управление образования Мценского района
2	Управление образования Мценского района
3	Управление образования Мценского района
4	Управление образования Мценского района
5	Управление образования Мценского района
6	Управление образования Мценского района
7	Управление образования Ливенского района
8	Управление образования Ливенского района
9	Управление образования Ливенского района
10	Управление образования Ливенского района
11	Управление образования Ливенского района

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
12	Управление образования Ливенского района
13	Управление образования Свердловского района
14	Управление образования Ливенского района
15	Управление образования Ливенского района
	<b>Рязанская область</b>
1	Департамент управления образования и молодежной политики г. Сасово
2	Департамент управления образования и молодежной политики г. Сасово
3	Департамент управления образования и молодежной политики г. Сасово
4	Департамент управления образования и молодежной политики г. Сасово
5	Департамент управления образования и молодежной политики г. Сасово
6	Управление образования г. Рязани
7	Управление образования г. Рязани
8	Департамент управления образования и молодежной политики МО-ГО г. Скопин
9	Департамент управления образования и молодежной политики МО-ГО г. Скопин
10	Департамент управления образования и молодежной политики МО-ГО г. Скопин
11	Департамент управления образования и молодежной политики МО-ГО г. Скопин
12	Департамент управления образования и молодежной политики МО-ГО г. Скопин
13	Департамент управления образования и молодежной политики МО-ГО г. Скопин
14	Департамент управления образования и молодежной политики МО-ГО г. Скопин
15	Департамент управления образования и молодежной политики МО-ГО г. Скопин
16	Управление образования г. Рязани
	<b>Смоленская область</b>
1	Отдел образования и молодежной политики администрации Хиславичского района
2	Отдел образования и молодежной политики администрации Хиславичского района

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
3	Отдел образования администрации Гагаринского района
4	Комитет по образования г. Десногорска
5	Комитет по образования г. Десногорска
6	Комитет по образования г. Десногорска
7	Комитет по образованию Администрации Сафоновского района
8	Комитет по образованию Администрации Сафоновского района
9	Комитет по образованию Администрации Рославльского района
10	Комитет по образованию Администрации Рославльского района
11	Комитет по образованию Администрации Рославльского района
12	Отдел образования Администрации Монастырщинского района
13	Отдел образования Администрации Нардымовского района
14	Отдел по образованию Администрации Сычевского района
15	Отдел по образованию Администрации Сычевского района
	<b>Тамбовская область</b>
1	Отдел образования Администрации Кирсановского района
2	Отдел образования Администрации Кирсановского района
3	Отдел образования Администрации Кирсановского района
4	Отдел образования Администрации Кирсановского района
5	Отдел образования Администрации Кирсановского района
6	Отдел образования Администрации Кирсановского района
7	Отдел образования Администрации г. Кирсанова
8	Отдел образования Администрации г. Кирсанова
9	Отдел образования Администрации г. Кирсанова
10	Отдел образования Администрации г. Кирсанова
11	Отдел образования Администрации Уметского района
12	Отдел образования Администрации Уметского района
13	Отдел образования Администрации Уметского района
14	Отдел образования Администрации Уметского района
15	Отдел образования Администрации Уметского района Тамбовской области
	<b>Тверская область</b>
1	Управление образованием г. Конаково
2	Управление образованием г. Конаково
3	Управление образованием г. Конаково

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
4	Управление образованием г. Конаково
5	Управление образованием г. Конаково
6	Управление образованием г. Конаково
7	Управление образованием г. Конаково
8	Управление образованием г. Конаково
9	Управление образованием г. Ржева
10	Управление образованием г. Ржева
11	Управление образованием г. Ржева
12	Управление образованием г. Ржева
13	Управление образованием г. Ржева
14	Управление образованием г. Ржева
15	Управление образованием г. Ржева
16	Управление образования г. Твери
	<b>Тульская область</b>
1	Комитет по образованию МО г. Новомосковск
2	Комитет по образованию МО г. Новомосковск
3	Комитет по образованию МО г. Новомосковск
4	Комитет по образованию МО г. Новомосковск
5	Комитет по образованию МО г. Новомосковск
6	Комитет по образованию МО г. Новомосковск
7	Комитет по образованию МО г. Новомосковск
8	Комитет по образованию МО г. Новомосковск
9	Комитет по образованию МО г. Новомосковск
10	Комитет по образованию МО. Щекинский район
11	Комитет по образованию МО. Щекинский район
12	Комитет по образованию МО. Щекинский район
13	Комитет по образованию МО. Щекинский район
14	Комитет по образованию МО. Щекинский район
15	Комитет по образованию МО. Щекинский район
	<b>Ярославская область</b>
1	Управление образования Администрации Любимского муниципального района
2	Управление образования Администрации Любимского муниципального района

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
3	Управление образования Администрации Любимского муниципального района
4	Управление образования Администрации Любимского муниципального района
5	Управление образования Администрации Любимского муниципального района
6	Управление образования Администрации Любимского муниципального района
7	Департамент образования городского округа город Рыбинск
8	Департамент образования городского округа город Рыбинск
9	Департамент образования городского округа город Рыбинск
10	Департамент образования городского округа город Рыбинск
11	Департамент образования городского округа город Рыбинск
12	Департамент образования городского округа город Рыбинск
13	Департамент образования городского округа город Рыбинск
14	Департамент образования городского округа город Рыбинск
15	Департамент образования городского округа город Рыбинск
16	Департамент образования городского округа город Рыбинск
	<b>г. Москва</b>
1	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Богородское ВАО
2	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Новокосино ВАО
3	Управа района Соколиная гора ВАО
4	Управа района Косино-Ухтомский ВАО
5	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Измайлово ВАО
6	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Вешняки ВАО
7	Управа муниципального района Преображенский ВАО
8	Управа муниципального района ВАО Новогиреево
9	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Перово ВАО
10	Управа муниципального района Гальяново ВАО
11	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Бибирево СВАО

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
12	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Южное Медведково СВАО
13	Управа района Лианозово СВАО
14	Управа района Алексеевский СВАО
15	Управа района Отрадное СВАО
16	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Марфино СВАО
17	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Бабушкинский СВАО
18	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Лианозово СВАО
19	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Лианозово СВАО
20	Управа района Управа Бибирево СВАО
21	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Ярославский СВАО
22	Управа района Войковский САО
23	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Бескудниково САО
24	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Тимирязевский САО
25	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Головинский САО
26	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Западное Дегунино САО
27	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Хорошевский САО
28	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Тимирязевский САО
29	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Аэропорт САО
30	Управа района Кунцево ЗАО
31	Управа района Солнцево ЗАО
32	Управа района Крылатское ЗАО
33	Управа района Ново-Переделкино ЗАО
34	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Раменки ЗАО
35	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Филевский парк ЗАО



*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
36	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Фили-Давыдково ЗАО
37	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Дорогомилово ЗАО
38	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Дорогомилово ЗАО
39	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Раменки ЗАО
40	Управа района Нагатино-Садовники ЮАО
41	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Чертаново-Северное ЮАО
42	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Бирюлево-Западное ЮАО
43	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Донское ЮАО
44	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Зябликово ЮАО
45	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Зябликово ЮАО
46	Управа муниципального района Чертаново-Южное ЮАО
47	Управа района Орехово-Борисово ЮАО
48	Управа района Чертаново-Центральное ЮАО
49	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Царицыно ЮАО
50	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Щукино СЗАО
51	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Хорошево-Мневники СЗАО
52	Управа района Щукино СЗАО
53	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Куркино СЗАО
54	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Покровское-Стрешнево СЗАО
55	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Южное Тушино СЗАО
56	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Куркино СЗАО
57	Муниципалитет внутригородского муниципального образования Строгино СЗАО

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
58	Управа района Покровское-Стрешнево СЗАО
59	Управление образования Администрации ГО г. Троицк в г. Москве
60	Управление образования Администрации ГО г. Троицк в г. Москве
61	Управление образования Администрации ГО г. Троицк в г. Москве
62	Управление образования Администрации ГО г. Троицк в г. Москве
63	Управление образования Администрации ГО г. Троицк в г. Москве
64	Управление образования Администрации ГО г. Троицк в г. Москве
65	Управление образования Администрации ГО г. Троицк в г. Москве
66	Управление образования Администрации ГО г. Троицк в г. Москве
67	Управление образования Администрации ГО г. Троицк в г. Москве
68	Управление образования Администрации ГО г. Троицк в г. Москве
69	Управление образования Администрации ГО г. Троицк в г. Москве
70	Управление образования Администрации ГО г. Троицк в г. Москве
71	Управление образования Администрации ГО г. Троицк в г. Москве
72	Центральное окружное Управление Департамента образования г. Москвы
73	Центральное окружное Управление Департамента образования г. Москвы
74	Центральное окружное Управление Департамента образования г. Москвы
75	Центральное окружное Управление Департамента образования г. Москвы
76	Центральное окружное Управление Департамента образования г. Москвы
77	Центральное окружное Управление Департамента образования г. Москвы

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
78	Центральное окружное Управление Департамента образования г. Москвы
79	Центральное окружное Управление Департамента образования г. Москвы
80	Центральное окружное Управление Департамента образования г. Москвы
81	Зеленоградское окружное Управление Департамента образования г. Москвы
82	Зеленоградское окружное Управление Департамента образования г. Москвы
83	Зеленоградское окружное Управление Департамента образования г. Москвы
84	Зеленоградское окружное Управление Департамента образования г. Москвы
85	Зеленоградское окружное Управление Департамента образования г. Москвы
86	Зеленоградское окружное Управление Департамента образования г. Москвы
87	Зеленоградское окружное Управление Департамента образования г. Москвы
88	Зеленоградское окружное Управление Департамента образования г. Москвы
89	Зеленоградское окружное Управление Департамента образования г. Москвы
90	Зеленоградское окружное Управление Департамента образования г. Москвы
91	Зеленоградское окружное Управление Департамента образования г. Москвы
92	Юго-Западное окружное Управление образования Департамента образования г. Москвы
93	Юго-Западное окружное Управление образования Департамента образования г. Москвы
94	Юго-Западное окружное Управление образования Департамента образования г. Москвы
95	Юго-Западное окружное Управление образования Департамента образования г. Москвы
96	Юго-Западное окружное Управление образования Департамента образования г. Москвы
97	Юго-Западное окружное Управление образования Департамента образования г. Москвы

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
98	Юго-Западное окружное Управление образования Департамента образования г. Москвы
99	Юго-Западное окружное Управление образования Департамента образования г. Москвы
100	Юго-Западное окружное Управление образования Департамента образования г. Москвы
101	Юго-Западное окружное Управление образования Департамента образования г. Москвы
102	Юго-Восточное окружное Управление Департамента образования г. Москвы
103	Юго-Восточное окружное Управление Департамента образования г. Москвы
104	Юго-Восточное окружное Управление Департамента образования г. Москвы
105	Юго-Восточное окружное Управление Департамента образования г. Москвы
106	Юго-Восточное окружное Управление Департамента образования г. Москвы
107	Юго-Восточное окружное Управление Департамента образования г. Москвы
108	Юго-Восточное окружное Управление Департамента образования г. Москвы
109	Юго-Восточное окружное Управление Департамента образования г. Москвы
110	Юго-Восточное окружное Управление Департамента образования г. Москвы
111	Юго-Восточное окружное Управление Департамента образования г. Москвы
112	Юго-Западное управление образования
113	Юго-Восточное управление образования
114	Троицкое управление образования
115	Зеленоградское управление образования
	<b>Республика Карелия</b>
1	Отдел по образованию, молодежной политике и физической культуре Пудожского района
2	Отдел по образованию, молодежной политике и физической культуре Пудожского района
3	Отдел по образованию, молодежной политике и физической культуре Пудожского района

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
4	Отдел по образованию, молодежной политике и физической культуре Пудожского района
5	Отдел по образованию, молодежной политике и физической культуре Пудожского района
6	Отдел образования Кондопожского муниципального района
7	Отдел образования Кондопожского муниципального района
8	Отдел образования Кондопожского муниципального района
9	Отдел образования Кондопожского муниципального района
10	Отдел образования Кондопожского муниципального района
	<b>Республика Коми</b>
1	Управление образования г. Воркуты
2	Управление образования г. Воркуты
3	Управление образования г. Воркуты
4	Управление образования г. Воркуты
5	Управление образования г. Воркуты
6	Управление образования г. Воркуты
7	Управление образования г. Воркуты
8	Управление образования г. Воркуты
9	Управление образования г. Усинска
10	Управление образования г. Усинска
	<b>Архангельская область</b>
1	Управление образования г. Архангельска
2	Управление образования г. Архангельска
3	Управление образования г. Архангельска
4	Управление образования г. Архангельска
5	Управление образования г. Архангельска
6	Управление образования г. Архангельска
7	Управление образования г. Архангельска
8	Управление образования г. Архангельска
9	Управление образования г. Архангельска
10	Управление образования г. Северодвинска
11	Управление образования г. Северодвинска
12	Управление образования г. Северодвинска
13	Управление образования г. Северодвинска
14	Управление образования г. Северодвинска

Продолжение таблицы

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
15	Управление образования г. Северодвинска
	<b>Ненецкий автономный округ</b>
1	Управление образования г. Нарьян-Мара
2	Управление образования г. Нарьян-Мара
3	Управление образования г. Нарьян-Мара
4	Управление образования г. Нарьян-Мара
5	Управление образования г. Нарьян-Мара
	<b>Вологодская область</b>
1	Управление образования Администрации г. Вологды
2	Управление образования Администрации г. Вологды
3	Управление образования Администрации г. Вологды
4	Управление образования Администрации г. Вологды
5	Управление образования мэрии г. Череповца
6	Управление образования мэрии г. Череповца
7	Мэрия г. Череповца
8	Управление образования мэрии города Череповца
9	Управление образования мэрии города Череповца
10	Управление образования мэрии города Череповца
11	Управление образования мэрии города Череповца
12	Управление образования мэрии города Череповца
13	Управление образования мэрии города Череповца
14	Управление образования мэрии города Череповца
15	Управление образования Администрации г. Вологды
	<b>Калининградская область</b>
1	Управление образования Багратионовского района Калининградской области
2	Управление образования Багратионовского района Калининградской области
3	Управление образования Багратионовского района Калининградской области
4	Управление образования Багратионовского района Калининградской области
5	Управление образования Багратионовского района Калининградской области
6	Управление образования и дошкольного воспитания администрации Гвардейского городского округа

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
7	Управление образования и дошкольного воспитания администрации Гвардейского городского округа
8	Управление образования и дошкольного воспитания администрации Гвардейского городского округа
9	Управление образования и дошкольного воспитания администрации Гвардейского городского округа
10	Управление образования и дошкольного воспитания администрации Гвардейского городского округа
	<b>Ленинградская область</b>
1	Отдел образования Тосненского района
2	Отдел образования Тосненского района
3	Отдел образования Тосненского района
4	Отдел образования Тосненского района
5	Отдел образования Тосненского района
6	Отдел образования Тосненского района
7	Отдел образования Тосненского района
8	Отдел образования Гатчинского района
9	Отдел образования Гатчинского района
10	Отдел образования Гатчинского района
11	Отдел образования Гатчинского района
12	Отдел образования Гатчинского района
13	Отдел образования Гатчинского района
14	Отдел образования Гатчинского района
15	Отдел образования Гатчинского района
	<b>Мурманская область</b>
1	Управление образования г. Апатиты
2	Управление образования г. Апатиты
3	Управление образования г. Апатиты
4	Управление образования г. Апатиты
5	Управление образования г. Александровска
6	Управление образования г. Мончегорска
7	Управление образования г. Мончегорска
8	Управление образования г. Кандалакша
9	Управление образования г. Апатиты
10	Управление образования г. Кандалакша

Продолжение таблицы

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
	<b>Новгородская область</b>
1	Комитет по образованию Администрации Старорусского района
2	Комитет по образованию Администрации Старорусского района
3	Комитет по образованию Администрации Старорусского района
4	Комитет по образованию Администрации Старорусского района
5	Комитет по образованию Администрации Старорусского района
6	Комитет образования Чудовского муниципального района
7	Комитет образования Чудовского муниципального района
8	Комитет образования Чудовского муниципального района
9	Комитет образования Чудовского муниципального района
10	Комитет образования Чудовского муниципального района
	<b>Псковская область</b>
1	Отдел образования Администрации Себежского района
2	Отдел образования Администрации Себежского района
3	Отдел образования Администрации Себежского района
4	Отдел образования Администрации Себежского района
5	Отдел образования Администрации Себежского района
6	Отдел образования Администрации Пыталовского района
7	Отдел образования Администрации Пыталовского района
8	Отдел образования Администрации Пыталовского района
9	Отдел образования Администрации Пыталовского района
10	Отдел образования Администрации Пыталовского района
	<b>г. Санкт-Петербург</b>
1	Отдел образования Адмиралтейского района г. Санкт-Петербурга
2	Отдел образования Адмиралтейского района г. Санкт-Петербурга
3	Отдел образования Адмиралтейского района г. Санкт-Петербурга
4	Отдел образования Адмиралтейского района г. Санкт-Петербурга
5	Отдел образования Адмиралтейского района г. Санкт-Петербурга
6	Отдел образования Адмиралтейского района г. Санкт-Петербурга
7	Отдел образования Адмиралтейского района г. Санкт-Петербурга
8	Отдел образования Адмиралтейского района г. Санкт-Петербурга
9	Отдел образования Кировского района г. Санкт-Петербурга
10	Отдел образования Кировского района г. Санкт-Петербурга
11	Отдел образования Кировского района г. Санкт-Петербурга



*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
12	Отдел образования Василеостровского района
13	Отдел образования Василеостровского района
14	Отдел образования Василеостровского района
15	Отдел образования Красногвардейского района
16	Отдел образования Красногвардейского района
17	Отдел образования Красногвардейского района
18	Отдел образования Красногвардейского района
19	Отдел образования Красногвардейского района
20	Отдел образования Красногвардейского района
21	Отдел образования Красносельского района
22	Отдел образования Красносельского района
23	Отдел образования Красносельского района
24	Отдел образования Красносельского района
25	Отдел образования Красносельского района
26	Отдел образования Петродворцового района
27	Отдел образования Петродворцового района
28	Отдел образования Петродворцового района
29	Отдел образования Петродворцового района
30	Отдел образования Петродворцового района
31	Отдел образования Московского района
32	Отдел образования Московского района
33	Отдел образования Московского района
34	Отдел образования Московского района
35	Отдел образования Московского района
36	Отдел образования Пушкинского района
37	Отдел образования Пушкинского района
38	Отдел образования Пушкинского района
39	Отдел образования Пушкинского района
40	Отдел образования Пушкинского района
	<b>Республика Адыгея</b>
1	Комитет по образованию МО г. Майкоп
2	Комитет по образованию МО г. Майкоп
3	Комитет по образованию МО г. Майкоп
4	Комитет по образованию МО г. Майкоп

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
5	Комитет по образованию МО г. Майкоп
6	Управление образования Администрации Майкопского района
7	Управление образования Администрации Майкопского района
8	Управление образования Администрации Майкопского района
	<b>Республика Калмыкия</b>
1	Управление образования Администрации г. Элисты
2	Управление образования Администрации г. Элисты
3	Управление образования администрации г. Элисты
4	Управление образования Администрации г. Элисты
5	Управление образования Администрации г. Элисты
6	Управление образования Администрации г. Элисты
7	Управление образования Администрации г. Элисты
8	Управление образования Администрации г. Элисты
9	Управление образования Целинного районного муниципального образования
10	Управление образования Целинного районного муниципального образования
	<b>Республика Крым</b>
1	Управление образования г. Симферополя
2	Управление образования г. Симферополя
3	Управление образования г. Симферополя
4	Управление образования г. Симферополя
5	Управление образования г. Симферополя
6	Управление образования г. Симферополя
7	Управление образования г. Симферополя
8	Управление образования г. Симферополя
9	Управление образования г. Бахчисарай
10	Управление образования г. Бахчисарай
11	Управление образования г. Бахчисарай
12	Управление образования г. Бахчисарай
13	Управление образования г. Евпатория
14	Управление образования г. Евпатория
15	Управление образования г. Евпатория
16	Управление образования г. Евпатория
17	Управление образования г. Евпатория

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
18	Управление образования г. Евпатория
19	Управление образования г. Евпатория
20	Управление образования г. Евпатория
	<b>г. Севастополь</b>
1	Департамент образования г. Севастополя
2	Департамент образования г. Севастополя
3	Департамент образования г. Севастополя
4	Департамент образования г. Севастополя
5	Департамент образования г. Севастополя
	<b>Краснодарский край</b>
1	Департамент образования Администрации муниципального образования г. Краснодара
2	Департамент образования Администрации муниципального образования г. Краснодара
3	Управление образования Администрации МО Кореневский район
4	Управление образования Администрации МО Кореневский район
5	Департамент образования Администрации муниципального образования г. Краснодара
6	Департамент образования Администрации муниципального образования г. Краснодара
7	Департамент образования Администрации муниципального образования г. Краснодара
8	Департамент образования Администрации муниципального образования г. Краснодара
9	Управление образования Администрации муниципального образования Белореченский
10	Управление образования Администрации муниципального образования Белореченский район
11	Управление образования Администрации муниципального образования Белореченский
12	Управление образования Администрации муниципального образования Белореченский район
13	Управление образования Администрации муниципального образования Белореченский
14	Управление образования Администрации муниципального образования Белореченский район
15	Управление образования Администрации муниципального образования Белореченский

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
16	Управление образования Администрации муниципального образования Белореченский район
17	Управление образования Администрации муниципального образования Тихорецкий район
18	Управление образования Администрации муниципального образования Тихорецкий район
19	Управление образования Администрации муниципального образования Тихорецкий район
20	Управление образования Администрации муниципального образования Тихорецкий район
21	Управление образования Администрации муниципального образования Тихорецкий район
22	Управление образования Администрации муниципального образования Тихорецкий район
23	Управление образования Администрации муниципального образования Тихорецкий район
24	Управление образования Администрации муниципального образования Тихорецкий район
25	Управление образования Администрации МО Кореновский район
26	Управление образования Администрации МО Кореновский район
27	Управление образования Администрации МО Кореновский район
28	Управление образования Администрации МО Кореновский район
29	Управление образования Администрации МО Кореновский район
30	Управление образования Администрации МО Кореновский район
31	Управление образования Администрации МО Кореновский район
32	Управление образования Администрации МО Кореновский район
33	Управление образования г. Армавира
34	Управление образования г. Армавира
35	Управление образования г. Армавира
36	Управление образования г. Армавира
37	Управление образования г. Армавира
38	Управление образования г. Армавира
39	Районное управление образования Администрации Мостовского района
40	Районное управление образования Администрации Мостовского района
41	Районное управление образования Администрации Мостовского района

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
42	Районное управление образования Администрации Мостовского района
43	Районное управление образования Администрации Мостовского района
44	Районное управление образования Администрации Мостовского района
45	Районное управление образования Администрации Мостовского района
	<b>Астраханская область</b>
1	Управление образования Администрации Икрянинского района
2	Управление образования Администрации Икрянинского района
3	Управление образования Администрации Икрянинского района
4	Управление образования Администрации Икрянинского района
5	Управление образования Администрации Икрянинского района
6	Управление образования Администрации Икрянинского района
7	Управление образования Администрации Икрянинского района
8	Управление образования Администрации Икрянинского района
9	Управление образования, молодежной политики и спорта Администрации Приволжского района
10	Управление образования, молодежной политики и спорта Администрации Приволжского района
11	Управление образования, молодежной политики и спорта Администрации Приволжского района
12	Управление образования, молодежной политики и спорта Администрации Приволжского района
13	Управление образования, молодежной политики и спорта Администрации Приволжского района
14	Управление образования, молодежной политики и спорта Администрации Приволжского района
15	Управление образования, молодежной политики и спорта Администрации Приволжского района
16	Отдел образования Администрации Камызякского района
17	Отдел образования Администрации Камызякского района
18	Отдел образования Администрации Камызякского района
19	Отдел образования Администрации Камызякского района
20	Отдел образования Администрации Камызякского района

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
	<b>Волгоградская область</b>
1	Отдел образования Администрации г. Ленинска
2	Отдел образования Администрации г. Ленинска
3	Отдел образования Администрации г. Дубовка
4	Отдел образования Администрации г. Дубовка
5	Отдел образования Администрации р.п. Елань
6	Отдел образования Администрации р.п. Елань
7	Комитет по образованию Администрации г. Камышина
8	Комитет по образованию Администрации г. Камышина
9	Комитет по образованию Администрации г. Камышина
10	Комитет по образованию Администрации г. Камышина
11	Отдел образования Администрации р.п. Городище
12	Отдел образования Администрации р.п. Городище
13	Отдел образования Администрации р.п. Городище
14	Отдел образования Администрации р.п. Городище
15	Отдел образования Администрации г. Михайловка
16	Отдел образования Администрации г. Михайловка
17	Отдел по образованию Администрации г. Михайловка
18	Отдел образования Администрации г. Михайловка
19	Отдел образования Администрации г. Михайловка
20	Отдел образования Администрации г. Михайловка
21	Отдел образования Администрации г. Михайловка
22	Отдел образования Администрации г. Михайловка
23	Отдел образования Администрации г. Котельниково
24	Отдел образования Администрации г. Котельниково
25	Отдел образования Администрации г. Котельниково
26	Отдел образования Администрации г. Котельниково
27	Отдел образования Администрации г. Котельниково
28	Отдел образования Администрации г. Котельниково
29	Отдел образования Администрации г. Котельниково
30	Отдел образования Администрации г. Котельниково
	<b>Ростовская область</b>
1	Азовский районный отдел образования
2	Азовский районный отдел образования

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
3	Азовский районный отдел образования
4	Азовский районный отдел образования
5	Азовский районный отдел образования
6	Азовский районный отдел образования
7	Азовский районный отдел образования
8	Азовский районный отдел образования
9	Управление образования администрации Аксайского района
10	Управление образования администрации Аксайского района
11	Управление образования администрации Аксайского района
12	Управление образования администрации Аксайского района
13	Управление образования администрации Аксайского района
14	Управление образования администрации Аксайского района
15	Управление образования администрации Аксайского района
16	Управление образования администрации Аксайского района
17	Багаевский районный отдел образования администрации Багаевского района
18	Багаевский районный отдел образования администрации Багаевского района
19	Багаевский районный отдел образования администрации Багаевского района
20	Багаевский районный отдел образования администрации Багаевского района
21	Багаевский районный отдел образования администрации Багаевского района
22	Багаевский районный отдел образования администрации Багаевского района
23	Багаевский районный отдел образования администрации Багаевского района
24	Багаевский районный отдел образования администрации Багаевского района
25	Отдел образования администрации Мясниковского района
26	Отдел образования администрации Мясниковского района
27	Отдел образования администрации Мясниковского района
28	Отдел образования администрации Мясниковского района
29	Отдел образования администрации Мясниковского района
30	Отдел образования администрации Мясниковского района

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
31	Отдел образования администрации Мясниковского района
32	Отдел образования администрации Мясниковского района
33	Управление образования администрации Неклиновского района
34	Управление образования администрации Неклиновского района
35	Управление образования администрации Неклиновского района
36	Управление образования администрации Неклиновского района
37	Управление образования администрации Неклиновского района
38	Управление образования администрации Неклиновского района
39	Управление образования администрации Неклиновского района
40	Управление образования администрации Неклиновского района
41	Отдел образования Пролетарского района г. Ростова-на-Дону
42	Отдел образования Пролетарского района г. Ростова-на-Дону
	<b>Республика Дагестан</b>
1	Управление образования г. Махачкалы
2	Управление образования г. Махачкалы
3	Управление образования г. Махачкалы
4	Управление образования г. Махачкалы
5	Управление образования г. Махачкалы
6	Управление образования г. Махачкалы
7	Управление образования г. Махачкалы
8	Управление образования г. Махачкалы
9	Управление образования г. Махачкалы
10	Управление образования г. Махачкалы
11	Управление образования г. Махачкалы
12	Управление образования г. Махачкалы
13	Управление образования г. Махачкалы
14	Управление образования г. Махачкалы
15	Управление образования г. Махачкалы
16	Управление образования г. Махачкалы
17	Управление образования г. Махачкалы
18	Управление образования г. Махачкалы
19	Управление образования г. Махачкалы
20	Управление образования г. Махачкалы
21	Управление образования г. Махачкалы



*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
22	Управление образования г. Махачкалы
23	Управление образования г. Махачкалы
24	Управление образования г. Махачкалы
25	Муниципальное Казенное Учреждение «Кумторкалинское управление образования»
26	Муниципальное Казенное Учреждение «Кумторкалинское управление образования»
27	Муниципальное Казенное Учреждение «Кумторкалинское управление образования»
28	Муниципальное Казенное Учреждение «Кумторкалинское управление образования»
29	Управление образования г. Каспийска
30	Управление образования г. Каспийска
31	Управление образования г. Каспийска
32	Управление образования г. Каспийска
33	Управление образования г. Каспийска
34	Управление образования г. Каспийска
35	Управление образования г. Каспийска
36	Управление образования г. Каспийска
37	Управление образования г. Кизилюрта
38	Управление образования г. Кизилюрта
39	Управление образования г. Кизилюрта
40	Управление образования г. Кизилюрта
41	Управление образования г. Кизилюрта
42	Управление образования г. Кизилюрта
43	Управление образования г. Кизилюрта
44	Управление образования г. Кизилюрта
45	Управление образования г. Кизилюрта
46	Кумторналинское управление образования
47	Кумторналинское управление образования
	<b>Республика Ингушетия</b>
1	Управление образования Назрановского муниципального района
2	Управление образования Назрановского муниципального района
3	Управление образования Назрановского муниципального района
4	Управление образования Назрановского муниципального района

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
5	Управление образования Назрановского муниципального района
6	Отдел образования по г. Магасу и г. Назрани
7	Отдел образования по г. Карабулаку и Сунженскому району
8	Отдел образования по г. Карабулаку и Сунженскому району
9	Отдел образования по г. Карабулаку и Сунженскому району Республики Ингушетия
10	Отдел образования по г. Карабулаку и Сунженскому району Республики Ингушетия
11	Отдел образования по г. Магасу и г. Назрани
12	Отдел образования по г. Магасу и г. Назрани
	<b>Кабардино-Балкарская Республика</b>
1	Департамент образования Администрации г. Нальчика
2	Департамент образования Администрации г. Нальчика
3	Департамент образования Администрации г. Нальчика
4	Департамент образования Администрации г. Нальчика
5	Департамент образования Администрации г. Нальчика
6	Департамент образования Администрации г. Нальчика
7	Департамент образования Администрации г. Нальчика
8	Управление образования Урванского муниципального района
9	Управление образования Урванского муниципального района
10	Управление образования Урванского муниципального района
11	Управление образования Урванского муниципального района
12	Управление образования Урванского муниципального района
13	Управление образования Урванского муниципального района
14	Управление образования Урванского муниципального района
15	Управление образования Урванского муниципального района
	<b>Карачаево-Черкесская Республика</b>
1	Управление образования администрации Зеленчукского муниципального района
2	Управление образования администрации Зеленчукского муниципального района
3	Управление образования администрации Зеленчукского муниципального района
4	Управление образования администрации Зеленчукского муниципального района

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
5	Управление образования администрации Зеленчукского муниципального района
6	Отдел образования администрации Малокарачаевского муниципального района
7	Отдел образования администрации Малокарачаевского муниципального района
8	Отдел образования администрации Малокарачаевского муниципального района
9	Отдел образования администрации Малокарачаевского муниципального района
10	Отдел образования администрации Малокарачаевского муниципального района
	<b>Республика Северная Осетия-Алания</b>
1	Управление образования Администрации местного самоуправления г. Владикавказа
2	Управление образования Администрации местного самоуправления г. Владикавказа
3	Управление образования Администрации местного самоуправления г. Владикавказа
4	Управление образования Администрации местного самоуправления г. Владикавказа
5	Управление образования Администрации местного самоуправления г. Владикавказа
6	Управление образования Администрации местного самоуправления г. Владикавказа
7	Управление образования Администрации местного самоуправления Правобережного района
8	Управление образования Администрации местного самоуправления Правобережного района
9	Управление образования Администрации местного самоуправления Правобережного района
10	Управление образования Администрации местного самоуправления Правобережного района
11	Управление образования Администрации местного самоуправления Пригородного района
12	Управление образования Администрации местного самоуправления Пригородного района
13	Управление образования Администрации местного самоуправления Пригородного района

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
14	Управление образования Администрации местного самоуправления Пригородного района
15	Управление образования Администрации местного самоуправления Пригородного района
	<b>Чеченская Республика</b>
1	Управление Образования Грозненского района ЧР
2	Управление Образования Грозненского района ЧР
3	Управление Образования Грозненского района ЧР
4	Управление Образования Грозненского района ЧР
5	Управление Образования Грозненского района ЧР
6	Управление Образования Грозненского района ЧР
7	Управление Образования Грозненского района ЧР
8	Управление Образования Грозненского района ЧР
9	Управление Образования Грозненского района ЧР
10	Управление Образования Грозненского района ЧР
11	Управление Образования Грозненского района ЧР
12	Управление Образования Грозненского района ЧР
13	Управление Образования Грозненского района ЧР
14	Управление Образования Грозненского района ЧР
15	Управление Образования г.Аргун
16	Управление Образования г.Аргу
17	Управление Образования г.Аргун
18	Управление Образования г.Аргун
19	Управление Образования г.Аргун
20	Управление Образования Шалинского района
21	Управление Образования Шалинского района.
22	Управление Образования Шалинского района.
23	Управление Образования Шалинского района.
24	Управление Образования Шалинского района.
25	Управление Образования Шалинского района
	<b>Ставропольский край</b>
1	Отдел народного образования г. Михайловска
2	Отдел народного образования г. Михайловска
3	Отдел народного образования г. Михайловска
4	Отдел народного образования г. Михайловска

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
5	Отдел народного образования г. Михайловска
6	Отдел народного образования г. Михайловска
7	Отдел народного образования г. Михайловска
8	Отдел образования Буденновского муниципального района
9	Отдел образования Буденновского муниципального района
10	Отдел образования Буденновского муниципального района
11	Отдел образования Буденновского муниципального района
12	Отдел образования Буденновского муниципального района
13	Отдел образования Буденновского муниципального района
14	Отдел образования Буденновского муниципального района
15	Отдел образования Буденновского муниципального района
16	Отдел образования Буденновского муниципального района
17	Комитет образования администрации г. Ставрополя
18	Комитет образования администрации г. Ставрополя
19	Комитет образования администрации г. Ставрополя
20	Комитет образования администрации г. Ставрополя
21	Комитет образования администрации г. Ставрополя
22	Комитет образования администрации г. Ставрополя
23	Управление образования администрации Ленинского района г. Ставрополя
24	Управление образования администрации Ленинского района г. Ставрополя
25	Управление образования администрации Ленинского района г. Ставрополя
26	Отдел образования Ипатьевского района
27	Отдел образования Ипатьевского района
28	Отдел образования Ипатьевского района
29	Отдел образования Ипатьевского района
30	Отдел образования Ипатьевского района
31	Отдел образования Ипатьевского района
32	Отдел образования Ипатьевского района
33	Отдел образования Ипатьевского района
34	Отдел образования Ипатьевского района
35	Отдел образования Ипатьевского района

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
	<b>Республика Башкортостан</b>
1	Отдел образования Администрации Благовещенского района
2	Отдел образования Администрации Благовещенского района
3	Отдел образования Администрации Иглинского района
4	Отдел образования Администрации Иглинского района
5	Отдел образования Администрации Иглинского района
6	Отдел образования Администрации Иглинского района
7	Отдел образования Администрации Иглинского района
8	Отдел образования Администрации Иглинского района
9	Отдел образования Администрации Иглинского района
10	Отдел образования Администрации Иглинского района
11	Отдел образования Администрации Иглинского района
12	Отдел образования Администрации Иглинского района
13	Отдел образования Администрации Кармаскалинского района
14	Отдел образования Администрации Кармаскалинского района
15	Отдел образования Администрации Кармаскалинского района
16	Отдел образования Администрации Кармаскалинского района
17	Отдел образования Администрации Кармаскалинского района
18	Отдел образования Администрации Кармаскалинского района
19	Отдел образования Администрации Кармаскалинского района
20	Отдел образования Администрации Кармаскалинского района
21	Отдел образования Администрации Архангельского района
22	Отдел образования Администрации Архангельского района
23	Отдел образования Администрации Архангельского района
24	Отдел образования Администрации Архангельского района
25	Отдел образования Администрации Архангельского района
26	Отдел образования Администрации Архангельского района
27	Отдел образования Администрации Архангельского района
28	Отдел образования Администрации Уфимского района
29	Отдел образования Администрации Уфимского района
30	Отдел образования Администрации Уфимского района
31	Отдел образования Администрации Уфимского района
32	Отдел образования Администрации Уфимского района
33	Отдел образования Администрации Уфимского района

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
34	Отдел образования Администрации Уфимского района
35	Отдел образования Администрации Уфимского района
36	Отдел образования Администрации Уфимского района
37	Отдел образования Администрации Уфимского района
38	Отдел образования Администрации Ишимбайского района
39	Отдел образования Администрации Ишимбайского района
40	Отдел образования Администрации Ишимбайского района
41	Отдел образования Администрации Ишимбайского района
42	Отдел образования Администрации Ишимбайского района
43	Отдел образования Администрации г. Стерлитамак
44	Отдел образования Администрации г. Стерлитамак
45	Отдел образования Администрации г. Стерлитамак
46	Отдел образования Администрации г. Стерлитамак
47	Отдел образования Администрации г. Стерлитамак
48	Отдел образования Администрации г. Стерлитамак
49	Отдел образования Администрации г. Стерлитамак
50	Отдел образования Администрации г. Стерлитамак
	<b>Республика Марий Эл</b>
1	Отдел образования Администрации Сернурского муниципального района
2	Отдел образования Администрации Сернурского муниципального района
3	Отдел образования Администрации городского округа Волжск
4	Отдел образования Администрации городского округа Волжск
5	Отдел образования и по делам молодежи Администрации Мари-Турекского муниципального района
6	Отдел образования и по делам молодежи Администрации Мари-Турекского муниципального района
7	Отдел образования и по делам молодежи Администрации Советского муниципального района
8	Отдел образования и по делам молодежи Администрации Советского муниципального района
9	Отдел образования Горномарийского муниципального района
10	Отдел образования Горномарийского муниципального района
	<b>Республика Мордовия</b>
1	Управление образования Краснослободского района

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
2	Управление образования Краснослободского района
3	Управление образования Краснослободского района
4	Управление образования Краснослободского района
5	Управление образования Краснослободского района
6	Управление образования Ельниковского района
7	Управление образования Ельниковского района
8	Управление образования Ельниковского района
9	Управление образования Ельниковского района
10	Управление образования Ельниковского района
	<b>Республика Татарстан</b>
1	Управление образования» Атнинского муниципального района
2	Управление образования» Атнинского муниципального района
3	Управление образования» Атнинского муниципального района
4	Управление образования» Атнинского муниципального района
5	Управление образования» Атнинского муниципального района
6	Управление образования» Атнинского муниципального района
7	Управление образования» Атнинского муниципального района
8	Управление образования Елабужского муниципального района
9	Управление образования Елабужского муниципального района
10	Управление образования Елабужского муниципального района
11	Управление образования Елабужского муниципального района
12	Управление образования Елабужского муниципального района
13	Управление образования Елабужского муниципального района
14	Управление образования Елабужского муниципального района
15	Управление образования Арского муниципального района
16	Управление образования Лаишевского муниципального района
17	Управление образования Лаишевского муниципального района
18	Управление образования Лаишевского муниципального района
19	Управление образования Лаишевского муниципального района
20	Управление образования Лаишевского муниципального района
21	Управление образования Лаишевского муниципального района
22	Управление образования Арского муниципального района
23	Управление образования Арского муниципального района
24	Управление образования Арского муниципального района



*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
25	Управление образования Арского муниципального района
26	Управление образования Арского муниципального района
27	Управление образования Арского муниципального района
28	Управление образования Арского муниципального района
29	Управление образования Арского муниципального района
30	Управление образования Зеленодольского муниципального района
31	Управление образования Зеленодольского муниципального района
32	Управление образования Зеленодольского муниципального района
33	Управление образования Зеленодольского муниципального района
34	Управление образования Зеленодольского муниципального района
35	Управление образования Зеленодольского муниципального района
36	Управление образования Зеленодольского муниципального района
37	Отдел образования Высокогорского муниципального района
38	Отдел образования Высокогорского муниципального района
39	Отдел образования Высокогорского муниципального района
40	Отдел образования Высокогорского муниципального района
41	Отдел образования Высокогорского муниципального района
42	Отдел образования Высокогорского муниципального района
43	Отдел образования Высокогорского муниципального района
44	Управление образования Нижнекамского муниципального района
45	Управление образования Нижнекамского муниципального района
46	Управление образования Нижнекамского муниципального района
47	Управление образования Нижнекамского муниципального района
48	Управление образования Нижнекамского муниципального района
49	Управление образования Нижнекамского муниципального района
50	Управление образования Нижнекамского муниципального района

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
	<b>Удмуртская Республика</b>
1	Управление образования Воткинского района
2	Управление образования Воткинского района
3	Управление образования Воткинского района
4	Управление образования Воткинского района
5	Управление образования Воткинского района
6	Управление образования Воткинского района
7	Управление образования Воткинского района
8	Управление образования Можгинского района
9	Управление образования Можгинского района
10	Управление образования Можгинского района
11	Управление образования Сарапульского района
12	Управление образования Сарапульского района
13	Управление образования Сарапульского района
14	Управление образования Сарапульского района
15	Управление образования Сарапульского района
16	Управление образования Глазовского района
17	Управление образования Глазовского района
18	Управление образования Глазовского района
19	Управление образования Глазовского района
20	Управление образования Глазовского района
	<b>Чувашская Республика</b>
1	Управление образования Шумерлинского района
2	Управление образования Шумерлинского района
3	Управление образования Шумерлинского района
4	Управление образования Шумерлинского района
5	Управление образования Шумерлинского района
6	Управление образования Канашского района
7	Управление образования Канашского района
8	Управление образования Канашского района
9	Управление образования Канашского района
10	Управление образования Канашского района
11	Управление образования Цивильского района
12	Управление образования Цивильского района



*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
	<b>Кировская область</b>
1	Департамент образования администрации г. Кирово-Чепец
2	Департамент образования администрации г. Кирово-Чепец
3	Департамент образования администрации г. Кирово-Чепец
4	Департамент образования администрации г. Кирово-Чепец
5	Департамент образования администрации г. Кирово-Чепец
6	Департамент образования администрации г. Кирово-Чепец
7	Департамент образования администрации г. Кирово-Чепец
8	Департамент образования администрации г. Кирово-Чепец
9	Управление образования администрации Слободского района
10	Управление образования администрации Слободского района
11	Управление образования администрации Слободского района
12	Управление образования администрации Слободского района
13	Управление образования администрации Слободского района
14	Управление образования администрации Слободского района
15	Управление образования администрации Слободского района
	<b>Нижегородская область</b>
1	Управление образования Приокского района
2	Управление образования Приокского района
3	Управление образования Приокского района
4	Управление образования Приокского района
5	Управление образования Приокского район а
6	Управление образования Приокского район а
7	Управление образования Приокского район а
8	Департамент образования г. Дзержинска
9	Департамент образования г. Дзержинска
10	Департамент образования г. Дзержинска
11	Департамент образования г. Дзержинска
12	Департамент образования г. Дзержинска
13	Департамент образования г. Дзержинска
14	Департамент образования г. Дзержинска
15	Департамент образования г. Дзержинска
16	Управление народного образования г. Бора
17	Управление народного образования г. Бора

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
18	Управление народного образования г. Бора
19	Управление народного образования г. Бора
20	Управление народного образования г. Бора
21	Управление народного образования г. Бора
22	Управление народного образования г. Бора
23	Управление образования Ленинского района г. Нижний Новгород
24	Управление образования Ленинского района г. Нижний Новгород
25	Управление образования Ленинского района г. Нижний Новгород
26	Управление образования Ленинского района г. Нижний Новгород
27	Управление образования Ленинского района г. Нижний Новгород
28	Управление образования Ленинского района г. Нижний Новгород
29	Управление образования Ленинского района г. Нижний Новгород
30	Управление образования Ленинского района г. Нижний Новгород
	<b>Оренбургская область</b>
1	Отдел образования Новоорского района
2	Отдел образования Новоорского района
3	Отдел образования Новоорского района
4	Отдел образования Новосерчевского района
5	Отдел образования Новосерчевского района
6	Отдел образования Новосерчевского района
7	Отдел образования Новосерчевского района
8	Отдел образования Новосерчевского района
9	Отдел образования Новосерчевского района
10	Отдел образования Илекского района
11	Отдел образования Илекского района
12	Отдел образования Илекского района
13	Районный отдел образования Акбулакского района
14	Районный отдел образования Акбулакского района

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
15	Районный отдел образования Акбулакского района
16	Отдел образования Октябрьского района
17	Отдел образования Октябрьского района
18	Отдел образования Октябрьского района
19	Отдел образования Октябрьского района
	<b>Пензенская область</b>
1	Отдел образования Лопатинского района Пензенской области
2	Отдел образования Лопатинского района Пензенской области
3	Отдел образования Лопатинского района Пензенской области
4	Отдел образования Лопатинского района Пензенской области
5	Отдел образования Лопатинского района Пензенской области
6	Отдел образования Лопатинского района Пензенской области
7	Отдел образования Лопатинского района Пензенской области
8	Отдел образования Лопатинского района Пензенской области
9	Управление образования Малосердобинского района Пензенской области
10	Управление образования Малосердобинского района Пензенской области
11	Управление образования Малосердобинского района Пензенской области
12	Управление образования Малосердобинского района Пензенской области
13	Управление образования Малосердобинского района Пензенской области
14	Управление образования Малосердобинского района Пензенской области
15	Управление образования Малосердобинского района Пензенской области
	<b>Самарская область</b>
1	Департамент образования мэрии ГО Тольятти
2	Департамент образования мэрии ГО Тольятти
3	Департамент образования мэрии ГО Тольятти
4	Департамент образования мэрии ГО Тольятти
5	Департамент образования мэрии ГО Тольятти
6	Департамент образования мэрии ГО Тольятти
7	Департамент образования мэрии ГО Тольятти

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
8	Департамент образования мэрии ГО Тольятти
9	Департамент образования мэрии ГО Тольятти
10	Департамент образования мэрии ГО Тольятти
11	Департамент образования мэрии ГО Тольятти
12	Департамент образования мэрии ГО Тольятти
13	Департамент образования мэрии ГО Тольятти
14	Департамент образования мэрии ГО Тольятти
15	Департамент образования мэрии ГО Тольятти
16	Департамент образования мэрии ГО Тольятти
17	Управление образования г. Самары
18	Управление образования г. Самары
19	Управление образования г. Самары
20	Управление образования г. Самары
21	Управление образования г. Самары
22	Управление образования г. Самары
23	Управление образования г. Самары
24	Управление образования г. Самары
25	Управление образования г. Самары
26	Управление образования Самарской области в ГО. Новокуйбышевск
27	Управление образования Самарской области в ГО Новокуйбышевск
28	Управление образования Самарской области в ГО Новокуйбышевск
29	Управление образования Самарской области в ГО Новокуйбышевск
30	Управление образования Самарской области в ГО Новокуйбышевск
	<b>Саратовская область</b>
1	Комитет образования Администрации Марковского муниципального района
2	Комитет образования Администрации Марковского муниципального района
3	Комитет образования Администрации Марковского муниципального района

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
4	Комитет образования Администрации Марковского муниципального района
5	Комитет образования Администрации Марковского муниципального района
6	Комитет образования Администрации Марковского муниципального района
7	Комитет образования Администрации Марковского муниципального района
8	Комитет образования Администрации Марковского муниципального района
9	Комитет образования Администрации Марковского муниципального района
10	Комитет по образованию и молодежной политике Энгельсского муниципального района
11	Комитет по образованию и молодежной политике Энгельсского муниципального района
12	Комитет по образованию и молодежной политике Энгельсского муниципального района
13	Комитет по образованию и молодежной политике Энгельсского муниципального района
14	Комитет по образованию и молодежной политике Энгельсского муниципального района
15	Комитет по образованию и молодежной политике Энгельсского муниципального района
16	Комитет по образованию и молодежной политике Энгельсского муниципального района
17	Комитет по образованию и молодежной политике Энгельсского муниципального района
18	Комитет по образованию и молодежной политике Энгельсского муниципального района
19	Управление образования, физической культуры и спорта Администрации Татищевского муниципального района
20	Управление образования, физической культуры и спорта Администрации Татищевского муниципального района
21	Управление образования, физической культуры и спорта Администрации Татищевского муниципального района
22	Управление образования, физической культуры и спорта Администрации Татищевского муниципального района
23	Управление образования, физической культуры и спорта Администрации Татищевского муниципального района



*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
24	Управление образования, физической культуры и спорта Администрации Татищевского муниципального района
25	Управление образования, физической культуры и спорта Администрации Татищевского муниципального района
26	Управление образования Администрации Аткарского муниципального района
27	Управление образования Администрации Аткарского муниципального района
28	Управление образования Администрации Аткарского муниципального района
29	Управление образования Администрации Аткарского муниципального района
30	Управление образования Администрации Аткарского муниципального района
	<b>Ульяновская область</b>
1	Управление образования Ульяновской области
2	Управление образования Ульяновской области
3	Управление образования Ульяновской области
4	Управление образования Ульяновской области
5	Управление образования Ульяновской области
6	Управление образования Ульяновской области
7	Управление образования МО Ульяновский район
8	Управление образования МО Ульяновский район
9	Управление образования МО Ульяновский район
10	Управление образования МО Старомайнский район
11	Управление образования МО Старомайнский район
12	Управление образования МО Барышский район
13	Управление образования МО Барышский район
14	Управление образования МО Ульяновский район
15	Управление образования МО Ульяновский район
	<b>Курганская область</b>
1	Управление образования Администрации Шадринского района
2	Управление образования Администрации Шадринского района
3	Управление образования Администрации Шадринского района
4	Управление образования Администрации Шадринского района
5	Управление образования Администрации Шадринского района

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
6	Управление образования Администрации Шадринского района
7	Управление образования Администрации Шадринского района
8	Управление образования Администрации Шадринского района
9	Управление образования МО Каргапольский
10	Управление образования МО Каргапольский
11	Управление образования МО Каргапольский
12	Управление образования МО Каргапольский
13	Управление образования МО Каргапольский
14	Управление образования МО Каргапольский
15	Управление образования Администрации г. Куртамыш
16	Управление образования Администрации г. Куртамыш
17	Управление образования Администрации г. Куртамыш
18	Управление образования Администрации г. Куртамыш
19	Управление образования Администрации г. Куртамыш
20	Управление образования Администрации г. Куртамыш
21	Управление образования Администрации г. Куртамыш
22	Управление образования Администрации г. Куртамыш
	<b>Свердловская область</b>
1	Управление образования Первоуральского городского округа
2	Управление образования Первоуральского городского округа
3	Управление образования Первоуральского городского округа
4	Управление образования Первоуральского городского округа
5	Управление образования Первоуральского городского округа
6	Управление образования Первоуральского городского округа
7	Управление образования Первоуральского городского округа
8	Управление образования Первоуральского городского округа
9	Управление образования Пышминского городского округа
10	Управление образования Пышминского городского округа
11	Управление образования Пышминского городского округа
12	Управление образования Пышминского городского округа
13	Управление образования Пышминского городского округа
14	Управление образования Пышминского городского округа
15	Управление образования Пышминского городского округа
16	Управление образования Пышминского городского округа

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
17	Управление образования Березовского городского округа
18	Управление образования Березовского городского округа
19	Управление образования Березовского городского округа
20	Управление образования Березовского городского округа
21	Управление образования Березовского городского округа
22	Управление образования Березовского городского округа
23	Управление образования Березовского городского округа
24	Управление образования Березовского городского округа
25	Управление образования Ревдинского городского округа
26	Управление образования Ревдинского городского округа
27	Управление образования Ревдинского городского округа
28	Управление образования Полевского городского округа
29	Управление образования Полевского городского округа
30	Управление образования Полевского городского округа
31	Управление образования Полевского городского округа
32	Управление образования Полевского городского округа
33	Управление образования Полевского городского округа
34	Управление образования Полевского городского округа
35	Управление образования Полевского городского округа
36	Управление образования Арамильского городского округа
37	Управление образования Арамильского городского округа
38	Управление образования Арамильского городского округа
39	Управление образования Арамильского городского округа
40	Управление образования Арамильского городского округа
41	Управление образования Сысертского городского округа
42	Управление образования Сысертского городского округа
43	Управление образования Сысертского городского округа
44	Управление образования Сысертского городского округа
45	Управление образования Сысертского городского округа
	<b>Тюменская область</b>
1	Управление образования Администрации Тюменского района
2	Управление образования Администрации Тюменского района
3	Управление образования Администрации Тюменского района
4	Управление образования Администрации Тюменского района

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
5	Управление образования Администрации Тюменского района
6	Управление образования Администрации Тюменского района
7	Управление образования Администрации Тюменского района
8	Управление образования Администрации Тюменского района
	<b>Ханты-Мансийский автономный округ</b>
1	Управление образования АО г. Ханты-Мансийска
2	Управление образования АО г. Ханты-Мансийска
3	Управление образования АО г. Ханты-Мансийска
4	Управление образования АО г. Сургута
5	Управление образования АО г. Сургута
6	Управление образования АО г. Сургута
7	Управление образования АО г. Сургута
8	Управление образования АО г. Сургута
9	Управление образования АО г. Сургута
10	Управление образования АО г. Сургута
11	Управление образования АО г. Сургута
12	Управление образования АО г. Сургута
13	Управление образования АО г. Сургута
14	Управление образования АО г. Сургута
15	Управление образования Администрации г. Нижневартовска
16	Управление образования Администрации г. Нижневартовска
17	Управление образования Администрации г. Нижневартовска
18	Управление образования Администрации г. Нижневартовска
19	Управление образования Администрации г. Нижневартовска
20	Управление образования Администрации г. Нижневартовска
21	Управление образования Администрации г. Нижневартовска
22	Управление образования Администрации г. Нижневартовска
	<b>Ямало-Ненецкий автономный округ</b>
1	Управление образования г. Салехарда
2	Управление образования г. Салехарда
3	Управление образования г. Салехарда
4	Управление образования г. Салехарда
5	Департамент образования Администрации муниципального образования Ямальский район

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
6	Департамент образования Администрации муниципального образования Ямальский район
7	Департамент образования Администрации муниципального образования Ямальский район
8	Департамент образования Администрации муниципального образования Ямальский район
9	Департамент образования Администрации муниципального образования Ямальский район
10	Департамент образования Администрации муниципального образования Ямальский район
11	Департамент образования Администрации муниципального образования Ямальский район
12	Департамент образования Администрации муниципального образования Ямальский район
13	Управление образования г. Салехарда
	<b>Челябинская область</b>
1	Отдел образования Калининского района г. Челябинска
2	Отдел образования Курчатковского района г. Челябинска
3	Отдел образования Металлургического района г. Челябинска
4	Отдел образования Ленинского района г. Челябинска
5	Отдел образования Тракторозаводского района г. Челябинска
6	Отдел образования Центрального района г. Челябинска
7	Отдел образования Центрального района г. Челябинска
8	Отдел образования Советского района г. Челябинска
9	Управление образования Администрации г. Магнитогорска
10	Управление образования Администрации г. Магнитогорска
11	Управление образования Администрации г. Магнитогорска
12	Управление образования Администрации г. Магнитогорска
13	Управление образования Администрации г. Магнитогорска
14	Управление образования Администрации г. Магнитогорска
15	Управление образования Администрации г. Магнитогорска
16	Управление образования Администрации г. Магнитогорска
17	Управление образования Администрации Коркинского муниципального района
18	Управление образования Администрации Коркинского муниципального района

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
19	Управление образования Администрации Коркинского муниципального района
20	Управление образования Администрации Коркинского муниципального района
21	Управление образования Администрации Коркинского муниципального района
22	Управление образования Администрации Коркинского муниципального района
23	Управление образования Администрации Коркинского муниципального района
24	Управление образования Администрации Еманжелинского муниципального района
25	Управление образования Администрации Еманжелинского муниципального района
26	Управление образования Администрации Еманжелинского муниципального района
27	Управление образования Администрации Еманжелинского муниципального района
28	Управление образования Администрации Еманжелинского муниципального района
29	Управление образования Администрации Еманжелинского муниципального района
30	Управление образования Администрации Еманжелинского муниципального района
31	Управление образования Администрации г. Копейска
32	Управление образования Администрации г. Копейска
33	Управление образования Администрации г. Копейска
34	Управление образования Администрации г. Копейска
35	Управление образования Администрации г. Копейска
36	Управление образования Администрации г. Копейска
37	Управление образования Администрации г. Копейска
	<b>Республика Алтай</b>
1	Управление образования Усть-Косинского района Республики Алтай
2	Отдел образования Чойского района с. Чоя Республики Алтай
3	Отдел образования Чойского района с. Чоя Республики Алтай
4	Отдел образования Чойского района с. Чоя Республики Алтай
5	Отдел образования Чойского района с. Чоя Республики Алтай

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
	<b>Республика Бурятия</b>
1	Районное управление образования Селенгинского района г. Гусиноозерск
2	Районное управление образования Селенгинского района г. Гусиноозерск
3	Районное управление образования Селенгинского района г. Гусиноозерск
4	Районное управление образования Селенгинского района г. Гусиноозерск
5	Районное управление образования Селенгинского района г. Гусиноозерск
6	Районное управление образования Иволгинского района с. Иволгинское
7	Районное управление образования Иволгинского района с. Иволгинское
8	Районное управление образования Иволгинского района с. Иволгинское
9	Районное управление образования Иволгинского района с. Иволгинское
10	Районное управление образования Иволгинского района с. Иволгинское
	<b>Республика Тыва</b>
1	Управление образования Улуг-Хемский кужуун, г. Шагонар
2	Управление образования Улуг-Хемский кужуун, г. Шагонар
3	Управление образования Улуг-Хемский кужуун, г. Шагонар
4	Управление образования Кызыльский кужууна
5	Управление образования Кызыльский кужууна
6	Управление образования Кызыльский кужууна
7	Управление образования Кызыльский кужууна
8	Управление образования Кызыльский кужууна
9	Управление образования Кызыльский кужууна
10	Управление образования Кызыльский кужууна
	<b>Республика Хакасия</b>
1	Управление образования Администрации г. Абакана
2	Управление образования Администрации г. Абакана
3	Управление образования Администрации г. Абакана
4	Управление образования администрации г. Абакана

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
5	Управление образования Администрации г. Абакана
	<b>Алтайский край</b>
1	Управление образованием г. Новоалтайска
2	Управление образованием г. Новоалтайска
3	Управление образованием г. Новоалтайска
4	Управление образованием г. Новоалтайска
5	Управление образованием г. Новоалтайска
6	Управление образованием г. Новоалтайска
7	Управление образованием г. Новоалтайска
8	Управление образованием г. Рубцовска
9	Управление образованием г. Рубцовска
10	Управление образованием г. Рубцовска
11	Управление образованием г. Рубцовска
12	Управление образованием г. Рубцовска
13	Управление образованием г. Рубцовска
14	Управление образованием г. Рубцовска
15	Управление образованием г. Рубцовска
16	Управление образованием г. Рубцовска
17	Управление образованием г. Бийска
18	Управление образованием г. Бийска
19	Управление образованием г. Бийска
20	Управление образованием г. Бийска
21	Управление образованием г. Бийска
22	Управление образованием г. Бийска
23	Управление образованием г. Бийска
24	Управление образованием г. Заринска
25	Управление образованием г. Заринска
26	Управление образованием г. Заринска
27	Управление образованием г. Заринска
28	Управление образованием г. Заринска
29	Управление образованием г. Заринска
30	Управление образованием г. Заринска
	<b>Забайкальский край</b>
1	Комитет образования Администрации Читинского района



*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
2	Комитет образования Администрации Читинского района
3	Комитет образования Администрации Читинского района
4	Комитет образования Администрации Читинского района
5	Комитет образования Администрации Читинского района
6	Комитет образования Администрации Читинского района
7	Комитет образования Администрации Читинского района
8	Комитет образования Администрации Читинского района
9	Комитет образования Администрации Карымского района
10	Комитет образования Администрации Карымского района
11	Комитет образования Администрации Карымского района
12	Комитет образования Администрации Карымского района
13	Комитет образования Администрации Карымского района
14	Комитет образования Администрации Карымского района
15	Комитет образования Администрации Карымского района
	<b>Красноярский край</b>
1	Управление образования Администрации г. Ачинска
2	Управление образования Администрации г. Ачинска
3	Управление образования Администрации г. Ачинска
4	Управление образования Администрации г. Ачинска
5	Управление образования Администрации г. Ачинска
6	Управление образования Администрации г. Ачинска
7	Управление образования Администрации г. Ачинска
8	Управление образования Администрации г. Ачинска
9	Отдел образования Администрации Уярского района
10	Отдел образования Администрации Уярского района
11	Отдел образования Администрации Уярского района
12	Отдел образования Администрации Уярского района
13	Отдел образования Администрации Уярского района
14	Отдел образования Администрации Уярского района
15	Отдел образования Администрации Уярского района
16	Отдел образования Администрации Уярского района
17	Управление образования Администрации Боготольского района
18	Управление образования Администрации Боготольского района
19	Управление образования Администрации Боготольского района

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
20	Управление образования Администрации Боготольского района
21	Управление образования Администрации Боготольского района
22	Управление образования Администрации Боготольского района
23	Управление образования Администрации Боготольского района
24	Управление образования Администрации Боготольского района
25	Управление образования Администрации Минусинского района
26	Управление образования Администрации Минусинского района
27	Управление образования Администрации Минусинского района
28	Управление образования Администрации Минусинского района
29	Управление образования Администрации Минусинского района
30	Управление образования Администрации Минусинского района
31	Управление образования Администрации Минусинского района
32	Управление образования Администрации Минусинского района
33	Управление образования Администрации г. Канска
34	Управление образования Администрации г. Канска
35	Управление образования Администрации г. Канска
36	Управление образования Администрации г. Канска
37	Управление образования Канского района
38	Управление образования Канского района
39	Управление образования Канского района
40	Управление образования Канского района
	<b>Иркутская область</b>
1	Департамент образования г. Иркутска
2	Департамент образования г. Иркутска
3	Департамент образования г. Иркутска
4	Управление образования Правобережного округа
5	Управление образования Ленинского округа
6	Управление образования Свердловского округа
7	Управление образования Октябрьского округа
8	Управление образования Октябрьского округа
9	Департамент образования г. Братска
10	Департамент образования г. Братска
11	Департамент образования г. Братска
12	Департамент образования г. Братска

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
13	Департамент образования г. Братска
14	Департамент образования г. Братска
15	Департамент образования г. Братска
16	Департамент образования г. Братска
17	Управление образования г. Саянска
18	Управление образования г. Саянска
19	Управление образования г. Саянска
20	Управление образования г. Саянска
21	Управление образования г. Саянска
22	Управление образования г. Саянска
23	Управление образования г. Саянска
24	Управление образования Администрации Ангарского ГО
25	Управление образования Администрации Ангарского ГО
26	Управление образования Администрации Ангарского ГО
27	Управление образования Администрации Ангарского ГО
28	Управление образования м Ангарского ГО
29	Управление образования Администрации Ангарского ГО
30	Управление образования Администрации Ангарского ГО
31	Управление образования Администрации Ангарского ГО
32	Управление образования Администрации г. Усть-Илимска
33	Управление образования Администрации Тайницкого района
34	Управление образования Администрации Тайницкого района
35	Управление образования Администрации Тайницкого района
36	Управление образования г. Усоль-Сибирска
37	Управление образования г. Усоль-Сибирска
	<b>Кемеровская область</b>
1	Управление образования Администрации г. Кемерово
2	Управление образования Администрации г. Кемерово
3	Управление образования Администрации г. Кемерово
4	Управление образования Администрации г. Кемерово
5	Управление образования Администрации г. Кемерово
6	Управление образования Администрации г. Кемерово
7	Управление образования Администрации г. Ленинск-Кузнецкого
8	Управление образования Администрации г. Ленинск-Кузнецкого

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
9	Управление образования Администрации г. Ленинск-Кузнецкого
10	Управление образования Администрации г. Ленинск-Кузнецкого
11	Управление образования Администрации г. Ленинск-Кузнецкого
12	Управление образования Администрации г. Ленинск-Кузнецкого
13	Управление образования Администрации г. Ленинск-Кузнецкого
14	Управление образования Администрации г. Ленинск-Кузнецкого
15	Управление образованием Междуреченского городского округа
16	Управление образованием Междуреченского городского округа
17	Управление образованием Междуреченского городского округа
18	Управление образованием Междуреченского городского округа
19	Управление образования г. Белово
20	Управление образования г. Белово
21	Управление образования Администрации Осинниковского городского округа
22	Управление образования Администрации Осинниковского городского округа
23	Управление образования Администрации Осинниковского городского округа
24	Управление образования Администрации Осинниковского городского округа
25	Управление образования Администрации Осинниковского городского округа
	<b>Новосибирская область</b>
1	Отдел образования Центрального района
2	Отдел образования Центрального района
3	Отдел образования Центрального района
4	Отдел образования Центрального района
5	Отдел образования Центрального района
6	Отдел образования Центрального района
7	Отдел образования Центрального района
8	Отдел образования Центрального района
9	Отдел образования Кировского района
10	Отдел образования Кировского района
11	Отдел образования Кировского района
12	Отдел образования Кировского района

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
13	Главное управление образования г. Новосибирска
14	Главное управление образования г. Новосибирска
15	Главное управление образования г. Новосибирска
16	Главное управление образования г. Новосибирска
17	Главное управление образования г. Новосибирска
18	Главное управление образования г. Новосибирска
19	Главное управление образования г. Новосибирска
20	Главное управление образования г. Новосибирска
21	Главное управление образования г. Новосибирска
22	Главное управление образования г. Новосибирска
23	Управление образования и молодежной политики г. Бердска
24	Управление образования и молодежной политики, г. Бердска
25	Управление образования и молодежной политики, г. Бердска
26	Управление образования и молодежной политики г. Бердска
27	Администрация г. Черепаново, отдел образования
28	Администрация г. Черепаново, отдел образования
29	Администрация г. Черепаново, отдел образования
30	Администрация г. Черепаново, отдел образования
31	Управление образования Администрации Искитимского района
32	Управление образования Администрации Искитимского района
33	Управление образования Администрации Искитимского района
34	Управление образования Администрации Искитимского района
35	Главное управление образования Мэрии г. Новосибирска
	<b>Омская область</b>
1	Управление образования Администрации Павлоградского района
2	Управление образования Администрации Павлоградского района
3	Управление образования Администрации Павлоградского района
4	Управление образования Администрации Павлоградского района
5	Управление образования Администрации Павлоградского района
6	Управление образования Администрации Павлоградского района
7	Управление образования Администрации Павлоградского района

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
8	Управление образования Администрации Таврического района
9	Управление образования Администрации Таврического района
10	Управление образования Администрации Таврического района
11	Управление образования Администрации Таврического района
12	Управление образования Администрации Таврического района
13	Управление образования Администрации Таврического района
14	Управление образования администрации Таврического района
15	Управление образования Администрации Любинского района
16	Управление образования Администрации Любинского района
17	Управление образования Администрации Любинского района
18	Управление образования Администрации Любинского района
19	Управление образования Администрации Любинского района
20	Управление образования Администрации Любинского района
21	Управление образования Администрации Любинского района
22	Департамент образования Администрации г. Омска
23	Департамент образования Администрации г. Омска
24	Департамент образования Администрации г. Омска
	<b>Томская область</b>
1	Управление образования Администрации Асиновского района
2	Управление образования Администрации Асиновского района
3	Департамент образования Администрации г. Томска
4	Департамент образования Администрации г. Томска
5	Департамент образования Администрации г. Томска
6	Управление образования Администрации ГО Стрежевой
7	Управление образования Администрации ГО Стрежевой
8	Управление образования Администрации ГО Стрежевой
9	Управление образования Администрации ГО Стрежевой
10	Управление образования Администрации ГО Стрежевой
	<b>Республика Саха-Якутия</b>
1	Управление образования Томпонского района
2	Управление образования Томпонского района
3	Управление образования Томпонского района
4	Управление образования Нюрбинского района
5	Управление образования Нюрбинского района

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
6	Управление образования Нюрбинского района
7	Управление образования Нюрбинского района
8	Управление образования Нюрбинского района
9	Управление образования Нюрбинского района
10	Управление образования Нюрбинского района
11	Управление образования Нюрбинского района
12	Управление образования Алданского района
13	Управление образования Олеклинского района
14	Управление образования Якутского района
15	Управление образования Вилюйского района
16	Управление образования Вилюйского района
17	Управление образования Томпонского района
18	Управление образования Хонгаласского района
19	Управление образования Хонгаласского района
20	Управление образования Хонгаласского района
21	Управление образования Момского района
22	Управление образования Момского района
23	Управление образования Момского района
24	Управление образования Момского района
25	Управление образования Момского района
	<b>Камчатский край</b>
1	Управление образования Елизовского района
2	Отдел образования администрации Усть-Большерецкого района
3	Управление образования администрации Соболевского района
4	Управление образования администрации Соболевского района
5	Управление образования Елизовского района
	<b>Приморский край</b>
1	Спасское управление образования
2	Спасское управление образования
3	Спасское управление образования
4	Спасское управление образования
5	Спасское управление образования
6	Спасское управление образования
7	Арсеньевское управление образования

*Продолжение таблицы*

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
8	Арсеньевское управление образования
9	Арсеньевское управление образования
10	Арсеньевское управление образования
11	Арсеньевское управление образования
12	Арсеньевское управление образования
13	Арсеньевское управление образования
14	Арсеньевское управление образования
15	Арсеньевское управление образования
	<b>Хабаровский край</b>
1	Управление образования Администрации г. Хабаровска
2	Управление образования Администрации г. Хабаровска
3	Управление образования Администрации г. Хабаровска
4	Управление образования Администрации г. Хабаровска
5	Управление образования Администрации г. Хабаровска
6	Управление образования Администрации муниципального района им. Лазо Хабаровского края
7	Управление образования Администрации муниципального района им. Лазо Хабаровского края
8	Управление образования Администрации муниципального района п. Переяславка им. Лазо Хабаровского края
9	Управление образования Хабаровского муниципального района
10	Управление образования Хабаровского муниципального района
11	Управление образования Хабаровского муниципального района
12	Управление образования Хабаровского муниципального района
13	Управление образования Хабаровского муниципального района
14	Управление образования Хабаровского муниципального района
15	Управление образования Хабаровского муниципального района
	<b>Амурская область</b>
1	Управление образования Тындинского района
2	Управление образования Тындинского района
3	Управление образования Свободненского района
4	Управление образования Белогорского района
5	Управление образования Белогорского района
6	Управление образования Шимановского района
7	Управление образования Роменского района



Окончание таблицы

№	Наименование муниципальных органов управления образованием
8	Управление образования Углегорского района
9	Управление образования Углегорского района
10	Управление образования Сковородинского района
	<b>Магаданская область</b>
1	Управление образования Хасынского района
2	Управление образования Пенькинского района
3	Управление образования г. Магадана
4	Управление образования Эвенковского района
5	Управление образования Сусуманского городского округа
	<b>Сахалинская область</b>
1	Департамент образования Анивского района
2	Управление образования г. Холмска
3	Департамент социального развития г. Корсакова
4	Управление образования Макаровского городского округа
5	Управление образования Углегорского района
	<b>Еврейская автономная область</b>
1	Отдел образования мэрии г. Биробиджан
2	Отдел образования мэрии г. Биробиджан
3	Отдел образования мэрии г. Биробиджан
4	Отдел образования мэрии г. Биробиджан
5	Отдел образования мэрии г. Биробиджан
6	Отдел образования мэрии г. Биробиджан
7	Отдел образования мэрии г. Биробиджан
8	Отдел образования мэрии г. Биробиджан
9	Управление образования Биробиджанского района
10	Управление образования Биробиджанского района
	<b>Чукотский автономный округ</b>
1	Билибинская муниципальная Администрация отдел образования
2	Билибинская муниципальная Администрация отдел образования
3	Билибинская муниципальная Администрация отдел образования
4	Певекская муниципальная администрация отдел образования
5	Певекская муниципальная Администрация отдел образования

**ПРИЛОЖЕНИЕ 4****Показатели опроса специалистов в муниципальных  
органах управления образованием в субъектах РФ**

№	Субъекты РФ	Число экспертов	Количество муниципалитетов
1	Белгородская область	20	3
2	Брянская область	17	3
3	Владимирская область	15	2
4	Воронежская область	25	4
5	Ивановская область	15	2
6	Калужская область	17	3
7	Костромская область	15	2
8	Курская область	15	4
9	Липецкая область	15	2
10	Московская область	62	14
11	Орловская область	15	3
12	Рязанская область	16	3
13	Смоленская область	15	8
14	Тамбовская область	15	3
15	Тверская область	16	3
16	Тульская область	15	2
17	Ярославская область	16	2
18	г. Москва	115	53
19	Республика Карелия	10	2
20	Республика Коми	10	2
21	Архангельская область	15	2
22	Ненецкий автономный округ	5	1
23	Вологодская область	15	3
24	Калининградская область	10	2

*Продолжение таблицы*

№	Субъекты РФ	Число экспертов	Количество муниципалитетов
25	Ленинградская область	15	2
26	Мурманская область	10	4
27	Новгородская область	10	2
28	Псковская область	10	2
29	г. Санкт-Петербург	40	8
30	Республика Адыгея	8	2
31	Республика Калмыкия	10	2
32	Республика Крым	20	3
33	г. Севастополь	5	1
34	Краснодарский край	45	7
35	Астраханская область	20	3
36	Волгоградская область	30	7
37	Ростовская область	42	6
38	Республика Дагестан	47	4
39	Республика Ингушетия	12	3
40	Кабардино-Балкарская Республика	15	2
41	Карачаево-Черкесская Республика	10	2
42	Республика Северная Осетия – Алания	15	3
43	Чеченская Республика	25	3
44	Ставропольский край	35	5
45	Республика Башкортостан	50	7
46	Республика Марий Эл	10	5
47	Республика Мордовия	10	2
48	Республика Татарстан	50	7
49	Удмуртская Республика	20	4
50	Чувашская Республика	15	3

*Продолжение таблицы*

№	Субъекты РФ	Число экспертов	Количество муниципалитетов
51	Пермский край	30	4
52	Кировская область	15	2
53	Нижегородская область	30	4
54	Оренбургская область	19	5
55	Пензенская область	15	2
56	Самарская область	30	3
57	Саратовская область	30	4
58	Ульяновская область	15	4
59	Курганская область	22	3
60	Свердловская область	45	7
61	Тюменская область	8	1
62	Ханты-Мансийский автономный округ	22	3
63	Ямало-Ненецкий автономный округ	13	2
64	Челябинская область	37	11
65	Республика Алтай	5	2
66	Республика Бурятия	10	2
67	Республика Тыва	10	2
68	Республика Хакасия	5	1
69	Алтайский край	30	4
70	Забайкальский край	15	2
71	Красноярский край	40	6
72	Иркутская область	37	12
73	Кемеровская область	25	5
74	Новосибирская область	35	6
75	Омская область	24	4
76	Томская область	10	3
77	Республика Саха (Якутия)	25	8

*Окончание таблицы*

№	Субъекты РФ	Число экспертов	Количество муниципалитетов
78	Камчатский край	5	3
79	Приморский край	15	2
80	Хабаровский край	15	3
81	Амурская область	10	7
82	Магаданская область	5	5
83	Сахалинская область	5	5
84	Еврейская автономная область	10	2
85	Чукотский автономный округ	5	2
	<b>Всего</b>	<b>1755</b>	<b>368</b>

**ПРИЛОЖЕНИЕ 5****Территориальные органы управления образованием,  
в которых осуществлялся опрос экспертов**

№	Наименования территориальных органов управления образования
	<b>1. Белгородская область</b>
1	Департамент образования Белгородской области
2	Департамент образования Белгородской области
3	Департамент образования Белгородской области
	<b>2. Брянская область</b>
4	Департамент образования и науки Брянской области
5	Департамент образования и науки Брянской области
6	Департамент образования и науки Брянской области
	<b>3. Владимирская область</b>
7	Департамент образования администрации Владимирской области
8	Департамент образования администрации Владимирской области
9	Департамент образования администрации Владимирской области
	<b>4. Воронежская область</b>
10	Департамент образования, науки и молодежной политики Воронежской области
11	Департамент образования, науки и молодежной политики Воронежской области
12	Департамент образования, науки и молодежной политики Воронежской области
	<b>5. Ивановская область</b>
13	Департамент образования Ивановской области
14	Департамент образования Ивановской области
15	Департамент образования Ивановской области
	<b>6. Калужская область</b>
16	Министерство образования и науки Калужской области
17	Министерство образования и науки Калужской области
18	Министерство образования и науки Калужской области
	<b>7. Костромская область</b>
19	Департамент образования и науки Костромской области
20	Департамент образования и науки Костромской области
21	Департамент образования и науки Костромской области
	<b>8. Курская область</b>

Продолжение таблицы

№	Наименования территориальных органов управления образования
22	Министерство образования Курской области
23	Министерство образования Курской области
24	Министерство образования Курской области
	<b>9. Липецкая область</b>
25	Управление образования и науки Липецкой области
26	Управление образования и науки Липецкой области
27	Управление образования и науки Липецкой области
	<b>10. Московская область</b>
28	Министерство образования Московской области
29	Министерство образования Московской области
30	Министерство образования Московской области
	<b>11. Орловская область</b>
31	Министерство образования Орловской области
32	Министерство образования Орловской области
33	Министерство образования Орловской области
	<b>12. Рязанская область</b>
34	Министерство образования Рязанской области
35	Министерство образования Рязанской области
36	Министерство образования Рязанской области
	<b>13. Смоленская область</b>
37	Департамент по образованию, науке и делам молодежи Смоленской области
38	Департамент по образованию, науке и делам молодежи Смоленской области
39	Департамент по образованию, науке и делам молодежи Смоленской области
	<b>14. Тамбовская область</b>
40	Управление образования и науки Тамбовской области
31	Управление образования и науки Тамбовской области
42	Управление образования и науки Тамбовской области
	<b>15. Тверская область</b>
43	Министерство образования Тверской области
44	Министерство образования Тверской области
45	Министерство образования Тверской области

Продолжение таблицы

№	Наименования территориальных органов управления образования
	<b>16. Тульская область</b>
46	Министерство образования Тульской области
47	Министерство образования Тульской области
48	Министерство образования Тульской области
	<b>17. Ярославская область</b>
49	Департамент образования Ярославской области
50	Департамент образования Ярославской области
51	Департамент образования Ярославской области
	<b>18. город Москва</b>
52	Департамент образования г. Москвы
53	Департамент образования г. Москвы
54	Департамент образования г. Москвы
	<b>19. Республика Карелия</b>
55	Министерство образования Республики Карелия
56	Министерство образования Республики Карелия
57	Министерство образования Республики Карелия
	<b>20. Республика Коми</b>
58	Министерство образования Республики Коми
59	Министерство образования Республики Коми
60	Министерство образования Республики Коми
	<b>21. Архангельская область</b>
61	Министерство Образования и науки
62	Министерство Образования и науки
63	Министерство Образования и науки
	<b>22. Ненецкий автономный округ</b>
64	Департамент образования, культуры и спорта НАО
65	Департамент образования, культуры и спорта НАО
66	Департамент образования, культуры и спорта НАО
	<b>23. Вологодская область</b>
67	Департамент образования Вологодской области
68	Департамент образования Вологодской области
69	Департамент образования Вологодской области
	<b>24. Калининградская область</b>
70	Министерство образования Калининградской области



*Продолжение таблицы*

№	Наименования территориальных органов управления образования
71	Министерство образования Калининградской области
72	Министерство образования Калининградской области
	<b>25. Ленинградская область</b>
73	Комитет общего и профессионального образования по Ленинградской области
74	Комитет общего и профессионального образования по Ленинградской области
75	Комитет общего и профессионального образования по Ленинградской области
	<b>26. Мурманская область</b>
76	Министерство образования и науки Мурманской области
77	Министерство образования и науки Мурманской области
78	Министерство образования и науки Мурманской области
	<b>27. Новгородская область</b>
79	Департамент образования и молодёжной политики Новгородской области
80	Департамент образования и молодёжной политики Новгородской области
81	Департамент образования и молодёжной политики Новгородской области Управление по надзору и контролю в сфере образования
	<b>28. Псковская область</b>
82	Государственное управление образования Псковской области
83	Государственное управление образования Псковской области
84	Государственное управление образования Псковской области
	<b>29. город Санкт-Петербург</b>
85	Комитет по образованию г. Санкт-Петербурга
86	Комитет по образованию г. Санкт-Петербурга
87	Комитет по образованию г. Санкт-Петербурга
	<b>30. Республика Адыгея</b>
88	Министерство образования и науки Республики Адыгея
89	Министерство образования и науки Республики Адыгея
90	Министерство образования и науки Республики Адыгея
	<b>31. Республика Калмыкия</b>
91	Министерство образования и науки Республики Калмыкия
92	Министерство образования и науки Республики Калмыкия
93	Министерство образования и науки Республики Калмыкия

Продолжение таблицы

№	Наименования территориальных органов управления образования
	<b>32. Республика Крым</b>
94	Министерство образования Республики Крым
95	Министерство образования Республики Крым
96	Министерство образования Республики Крым
	<b>33. город Севастополь</b>
97	Департамент образования г. Севастополь
98	Департамент образования г. Севастополь
99	Департамент образования г. Севастополь
	<b>34. Краснодарский край</b>
100	Министерство образования, науки и молодежной политики Краснодарского края
101	Министерство образования, науки и молодежной политики Краснодарского края
102	Министерство образования, науки и молодежной политики Краснодарского края
	<b>35. Астраханская область</b>
103	Министерство образования и науки Астраханской области
104	Министерство образования и науки Астраханской области
105	Министерство образования и науки Астраханской области
	<b>36. Волгоградская область</b>
106	Комитет образования и науки Волгоградской области
107	Комитет образования и науки Волгоградской области
108	Комитет образования и науки Волгоградской области
	<b>37. Ростовская область</b>
109	Министерство общего и профессионального образования Ростовской области
110	Министерство общего и профессионального образования Ростовской области
111	Министерство общего и профессионального образования Ростовской области
	<b>38. Республика Дагестан</b>
112	Министерство образования и науки Республики Дагестан
113	Министерство образования и науки Республики Дагестан
114	Министерство образования и науки Республики Дагестан
	<b>39. Республика Ингушетия</b>
115	Министерство образования и науки республики Ингушетия

*Продолжение таблицы*

№	Наименования территориальных органов управления образования
116	Министерство образования и науки республики Ингушетия
117	Министерство образования и науки республики Ингушетия
	<b>40. Кабардино-Балкарская Республика</b>
118	Министерство образования и науки Кабардино-Балкарской Республики
119	Министерство образования и науки Кабардино-Балкарской Республики
120	Министерство образования и науки Кабардино-Балкарской Республики
	<b>41. Карачаево-Черкесская Республика</b>
121	Министерство образования и науки КЧР
122	Министерство образования и науки КЧР
123	Министерство образования и науки КЧР
	<b>42. Республика Северная Осетия-Алания</b>
124	Министерство образования и науки РСО-Алания,
125	Министерство образования и науки РСО-Алания
126	Министерство образования и науки РСО-Алания
	<b>43. Чеченская Республика</b>
127	Министерство образования и науки Чеченской Республики
128	Министерство образования и науки Чеченской Республики
129	Министерство образования и науки Чеченской Республики
	<b>44. Ставропольский край</b>
130	Министерство образования и молодежной политики Ставропольского края
131	Министерство образования и молодежной политики Ставропольского края
132	Министерство образования и молодежной политики Ставропольского края
	<b>45. Республика Башкортостан</b>
133	Министерство образования республики Башкортостан
134	Министерство образования республики Башкортостан
135	Министерство образования республики Башкортостан
	<b>46. Республика Марий Эл</b>
136	Министерство образования и науки Республики Марий Эл
137	Министерство образования и науки Республики Марий Эл
138	Министерство образования и науки Республики Марий Эл

*Продолжение таблицы*

№	Наименования территориальных органов управления образования
	<b>47. Республика Мордовия</b>
139	Министерство образования Республики Мордовия
140	Министерство образования Республики Мордовия
141	Министерство образования Республики Мордовия
	<b>48. Республика Татарстан</b>
142	Министерство образования и науки Республики Татарстан
143	Министерство образования и науки Республики Татарстан
144	Министерство образования и науки Республики Татарстан
	<b>49. Удмуртская Республика</b>
145	Министерство образования Удмуртской Республики
146	Министерство образования Удмуртской Республики
147	Министерство образования Удмуртской Республики
	<b>50. Чувашская Республика</b>
148	Министерство образования Чувашской Республики
149	Министерство образования Чувашской Республики
150	Министерство образования Чувашской Республики
	<b>51. Пермский край</b>
151	Министерство образования Пермского края
152	Министерство образования Пермского края
153	Министерство образования Пермского края
	<b>52. Кировская область</b>
154	Министерство образования Кировской области
155	Министерство образования Кировской области
156	Министерство образования Кировской области
	<b>53. Нижегородская область</b>
157	Министерство образования и науки Нижегородской области
158	Министерство образования и науки Нижегородской области
159	Министерство образования и науки Нижегородской области
	<b>54. Оренбургская область</b>
160	Министерство образования Оренбургской области
161	Министерство образования Оренбургской области
162	Министерство образования Оренбургской области
	<b>55. Пензенская область</b>
163	Министерство образования Пензенской области

Продолжение таблицы

№	Наименования территориальных органов управления образования
164	Министерство образования Пензенской области
165	Министерство образования Пензенской области
	<b>56. Самарская область</b>
166	Министерство образования и науки Самарской области
167	Министерство образования и науки Самарской области
168	Министерство образования и науки Самарской области
	<b>57. Саратовская область</b>
169	Министерство образования Саратовской области
170	Министерство образования Саратовской области
171	Министерство образования Саратовской области
	<b>58. Ульяновская область</b>
172	Министерство образования и науки Ульяновской области
173	Министерство образования и науки Ульяновской области
174	Министерство образования и науки Ульяновской области
	<b>59. Курганская область</b>
175	Департамент образования и науки Курганской области
176	Департамент образования и науки Курганской области
177	Департамент образования и науки Курганской области
	<b>60. Свердловская область</b>
178	Министерство общего и профессионального образования Свердловской области
179	Министерство общего и профессионального образования Свердловской области
180	Министерство общего и профессионального образования Свердловской области
	<b>61. Тюменская область</b>
181	Департамент образования и науки Тюменской области
182	Департамент образования и науки Тюменской области
183	Департамент образования и науки Тюменской области
	<b>62. Ханты-Мансийский автономный округ</b>
184	Департамент образования и молодежной политики, г. Ханты-Мансийск
185	Департамент образования и молодежной политики, г. Ханты-Мансийск
186	Департамент образования и молодежной политики, г. Ханты-Мансийск

Продолжение таблицы

№	Наименования территориальных органов управления образования
	<b>63. Ямало-ненецкий автономный округ</b>
187	Департамент образования Ямало-Ненецкого АО
188	Департамент образования Ямало-Ненецкого АО
189	Департамент образования Ямало-Ненецкого АО
	<b>64. Челябинская область</b>
190	Министерство образования Челябинской области
191	Министерство образования Челябинской области
192	Министерство образования Челябинской области
	<b>65. Республика Алтай</b>
193	Министерство образования Республики Алтай
194	Министерство образования Республики Алтай
195	Министерство образования Республики Алтай
	<b>66. Республика Бурятия</b>
196	Министерство образования и науки Республики Бурятия
197	Министерство образования и науки Республики Бурятия
198	Министерство образования и науки Республики Бурятия
	<b>67. Республика Тыва</b>
199	Министерство образования Республики Тыва
200	Министерство образования Республики Тыва
201	Министерство образования Республики Тыва
	<b>68. Республика Хакасия</b>
202	Министерство образования и науки республики Хакасия
203	Министерство образования и науки республики Хакасия
204	Министерство образования и науки республики Хакасия
	<b>69. Алтайский край</b>
205	Главное управление образования и науки Алтайского края
206	Главное управление образования и науки Алтайского края
207	Главное управление образования и науки Алтайского края
	<b>70. Забайкальский край</b>
208	Министерство образования, науки и молодежной политики Забайкальского края
209	Министерство образования, науки и молодежной политики Забайкальского края
210	Министерство образования, науки и молодежной политики Забайкальского края

Продолжение таблицы

№	Наименования территориальных органов управления образования
	<b>71. Красноярский край</b>
211	Министерство образования и науки Красноярского края
212	Министерство образования и науки Красноярского края
213	Министерство образования и науки Красноярского края
	<b>72. Иркутская область</b>
214	Министерство образования Иркутской области
215	Министерство образования Иркутской области
216	Министерство образования Иркутской области
	<b>73. Кемеровская область</b>
217	Департамент образования и науки Кемеровской области
218	Департамент образования и науки Кемеровской области
219	Департамент образования и науки Кемеровской области
	<b>74. Новосибирская область</b>
220	Министерство образования, науки и инновационной политики Новосибирской области
221	Министерство образования, науки и инновационной политики Новосибирской области
222	Министерство образования, науки и инновационной политики Новосибирской области
	<b>75. Омская область</b>
223	Министерство образования Омской области
224	Министерство образования Омской области
225	Министерство образования Омской области
	<b>76. Томская область</b>
226	Департамент общего образования Томской области
227	Департамент общего образования Томской области
228	Департамент общего образования Томской области
	<b>77. Республика Саха (Якутия)</b>
229	Министерство образования Республики Саха (Якутия)
230	Министерство образования Республики Саха (Якутия)
231	Министерство образования Республики Саха (Якутия)
	<b>78. Камчатский край</b>
232	Министерство образования и науки Камчатского края
233	Министерство образования и науки Камчатского края
234	Министерство образования и науки Камчатского края

Окончание таблицы

№	Наименования территориальных органов управления образования
	<b>79. Приморский край</b>
235	Департамент образования и науки Приморского края
236	Департамент образования и науки Приморского края
237	Департамент образования и науки Приморского края
	<b>80. Хабаровский край</b>
238	Министерство образования и науки Хабаровского края
239	Министерство образования и науки Хабаровского края
240	Министерство образования и науки Хабаровского края
	<b>81. Амурская область</b>
241	Министерство образования Амурской области
242	Министерство образования Амурской области
243	Министерство образования Амурской области
	<b>82. Магаданская область</b>
244	Министерство образования Магаданской области
245	Министерство образования Магаданской области
246	Министерство образования Магаданской области
	<b>83. Сахалинская область</b>
247	Министерство образования Сахалинской области
248	Министерство образования Сахалинской области
249	Министерство образования Сахалинской области
	<b>84. Еврейская автономная область</b>
250	Комитет образования правительства ЕАО
251	Комитет образования правительства ЕАО
252	Комитет образования правительства ЕАО
	<b>85. Чукотский автономный округ</b>
253	Департамент образования Чукотского автономного округа
254	Аппарат Губернатора и Правительства Чукотского автономного округа
255	Департамент образования Чукотского автономного округа



Шереги Франц Эдмундович,  
Арефьев Александр Леонардович

**КАДРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ:  
СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

---

Sheregi F.E.,  
Arefiev A.L.

**PERSONNEL OF EDUCATION MANAGEMENT:  
SOCIOLOGICAL ANALYSIS**

Издатель: Институт социально-политических исследований РАН  
119333, Москва, ул. Фотиевой, д. 6, к. 1  
Тел./Факс: 8 (499) 530-28-84

Редактор: *К. А. Щадилова*  
Корректор: *Г. В. Никифорова*  
Компьютерная верстка и дизайн обложки: *Е. В. Чичилов*

Подписано в печать 17.04.17. Формат 60×90 1/16. Печать офсетная.  
Бумага офсетная № 1. Печ. л. 26,0. Тираж 300 экз.  
Заказ

---

Отпечатано в типографии ИСПИ РАН

**Центром социологических исследований Министерства образования и науки Российской Федерации, институтами Российской академии наук, ведущими университетами, Центром социального прогнозирования и маркетинга за период 1997–2017 годы выпущены следующие книги<sup>1</sup> по социологии, социальным проблемам российской молодежи и студенчества, демографии, образованию и науке, международному сотрудничеству в гуманитарной сфере:**

1. Шереги Ф.Э., Харчева В.Г., Сериков В.В. Социология образования: прикладной аспект. М.: Юристъ, 1997, 302 стр.
2. Шереги Ф.Э., Малкин В.И. Правовая реформа в России. М.: ЦСП, 1999, 159 стр.
3. Новиков В.М., Шереги Ф.Э. Эффективность финансового законодательства. Итоги экспертной оценки. М.: ЦСП, 2000, 71 стр.
4. Шереги Ф.Э. Социология образования: прикладные исследования. М.: Academia, 2001, 464 стр.
5. Шереги Ф.Э., Абросимова Е.А. Правовые инициативы некоммерческих организаций России. М.: ЦСП, 2002, 121 стр.
6. Шереги Ф.Э. Социология права: прикладные исследования. СПб: Алетейя, 2002, 448 стр.
7. Шереги Ф.Э. Социология предпринимательства: прикладные исследования. М.: ЦСП, 2002, 536 стр.
8. Константиновский Д.Л., Чередниченко Г.Ф., Вознесенская Е.Д. Российский студент сегодня: работа плюс учёба. М.: ЦСП, 2002, 128 стр.
9. Шереги Ф.Э., Дмитриев Н.М., Арефьев А.Л. Научно-педагогический потенциал и экспорт образовательных услуг российских вузов. М.: ЦСП, 2002, 562 стр.
10. Чангли И.И. Труд. М.: ЦСП, 2002, 452 стр.
11. Дмитриев Н.М. Экспортный потенциал российских вузов. М.: ЦСП, 2003, 562 стр.
12. Шереги Ф.Э. Социология политики: прикладные исследования. М.: ЦСП, 2003, 664 стр.
13. Харчев А.Г. Социология семьи. М.: ЦСП, 2003, 342 стр.
14. Арефьев А.Л., Шереги А.Ф. Обучение иностранных граждан в высших учебных заведениях Российской Федерации. Статистический сборник. М.: ЦСП, 2003, 66 стр.
15. Арефьев А.Л., Дмитриев Н.М. Зарубежные научно-учебные стажировки. М.: ЦСП, 2003, 140 стр.
16. Образование и наука в процессе реформ (коллектив авторов, составители Константиновский Д.Л., Вережкин Л.П.). М.: ЦСП, 2003, 432 стр.
17. Шереги Ф.Э., Арефьев А.Л. Оценка наркоситуации в молодежной среде. Доклад. М.: ЦСП, 2003, 88 стр.
18. Горшков М.К., Шереги Ф.Э. Прикладная социология. Учебное пособие для вузов. Совместное издание с Институтом социологии РАН М.: ЦСП, 2003, 311 стр.
19. Шереги Ф.Э. Дети с особыми потребностями. Социологический анализ. М.: ЦСП, 2003, 140 стр.
20. Руткевич М.Н. Развитие философии и социологии в Уральском университете (40-70 гг. XX в.). М.: ЦСП, 2003, 92 стр.
21. Шереги Ф.Э., Арефьев А.Л. Наркотизация в молодежной среде: структура, тенденции, профилактика. М.: ЦСП, 2003, 600 стр.
22. Демографический понятийный словарь / Под редакцией Л.Л. Рыбаковского. М.: ЦСП, 2003, 352 стр.
23. Арефьев А.Л. Подготовка кадров высшей квалификации в российских вузах. М.: ЦСП, 2004, 148 стр.
24. Актуальные проблемы наркотизации в молодежной среде: состояние, тенденции, профилактика (коллектив авторов). М.: ЦСП, 2004, 504 стр.

---

<sup>1</sup> Данные книги поступали в библиотеки высших учебных заведений и в органы управления образованием Российской Федерации, а также в библиотеки ведущих зарубежных университетов. Книги также имеются в электронном виде на сайте [www.socioprognoz.ru](http://www.socioprognoz.ru) в свободном доступе.

25. Шереги Ф.Э. Социология девиации: прикладные исследования. М.: ЦСП, 2004, 344 стр.
26. Архангельский В.Н., Иванова Е.А., Кузнецов В.Н., Рыбаковский Л.Л., Рязанцев С.В. Стратегия демографического развития России. М.: ЦСП, 2005, 280 стр.
27. Российская молодежь: проблемы и решения (коллектив авторов). М.: ЦСП, 2005, 648 стр.
28. Русский язык в мире: современное состояние и тенденции распространения. Совместное издание с МИД России / Ред. коллегия: Чепурных Е.Е., Арефьев А.Л. и др. М.: ЦСП, 2005, 208 стр.
29. Арефьев А.Л., Чепурных Е.Е., Шереги Ф.Э. Международная деятельность в области образования: практика, исследования, анализ. Совместное издание с МИД России. М.: ЦСП, 2005, 352 стр.
30. Методические рекомендации для субъектов Российской Федерации по реструктуризации учреждений культуры муниципальных образований. Аналитический доклад (коллектив авторов). М.: ЦСП, 2005, 360 стр.
31. Дукачева Л.В., Ключарев Г.А. Информационно – образовательный потенциал клубных и культурно-досуговых учреждений. М.: 2005, 80 стр.
32. Арефьев А.Л., Шереги А.Ф. Обучение иностранных граждан в высших учебных заведениях Российской Федерации. Статистический сборник. Выпуск 2. М.: ЦСП, 2005, 74 стр.
33. Архангельский В.Н., Иванова А.Е., Рыбаковский Л.Л., Рязанцев С.В. Практическая демография. М.: ЦСП, 2005, 280 стр.
34. Архангельский В.Н., Иванова А.Е., Кузнецов В.Н., Рыбаковский Л.Л., Рязанцев С.В. Стратегия демографического развития России. М.: ЦСП, 2005, 280 стр.
35. Писарев А.В. Демографическое старение в России: жизнедеятельность пожилого населения. М.: ЦСП, 2005, 255 стр.
36. Шереги Ф.Э., Арефьев А.Л., Константиновский Д.Л. Взаимодействие российских вузов с международными фондами и организациями: мониторинг и оценка эффективности. М.: ЦСП, 2006, 167 стр.
37. Константиновский Д.Л., Вознесенская Е.Д., Дымарская О.Я., Чередниченко Г.А. Социально-гуманитарное образование. Ориентации, практики, ресурсы совершенствования. М.: ЦСП, 2006, 264 стр.
38. Арефьев А.Л. Тенденции в обучении граждан КНР в российских вузах». М.: ЦСП, 2006, 56 стр.
39. Демографическая ситуация в Москве и тенденции её развития (Под ред. Л.Л. Рыбаковского). М.: ЦСП, 2006, 264 стр.
40. Шляпентох В.Э. Проблемы качества социологической информации: достоверность, репрезентативность, прогностический потенциал. М.: ЦСП, 2006, 664 стр.
41. Арефьев А.Л., Шереги А.Ф. Обучение иностранных граждан в высших учебных заведениях Российской Федерации. Статистический сборник. Выпуск 3. М.: ЦСП, 2006, 128 стр.
42. Халкичев М.Н. Демографическая дифференциация регионов России: динамика и развитие. М.: ЦСП, 2006, 222.
43. Арефьев А.Л. Деятельность иностранных фондов в области образования и науки в России. М.: ЦСП, 2006, 320 стр.
44. Шереги Ф.Э. Стриханов Н.М. Наука в России. Социологический анализ. М.: ЦСП, 2006, 456 стр.
45. Докторов Б.З. Отцы-основатели: история изучения общественного мнения. М.: ЦСП, 2006, 488 стр.
46. Шереги Ф.Э. Проблемы формирования толерантного отношения к ВИЧ-инфицированным в образовательной среде. Социологический анализ. М.: ЦСП, 2006, 88 стр.
47. Политический словарь нашего времени (авторы – коллектив Всероссийского центра изучения общественного мнения). Совместное издание с ВЦИОМ. М.: ЦСП, 2006, 456 стр.
48. Успенская Т.Н. Миграционное поведение населения Ханты-Мансийского автономного округа. М.: ЦСП, 2006, 208 стр.
49. Арефьев А.Л., Шереги А.Ф. Обучение иностранных граждан в высших учебных заведениях Российской Федерации: Статистический сборник. Выпуск 4. М.: ЦСП, 2007, 120 стр.

50. Арефьев А.Л. Российские вузы на международном рынке образовательных услуг. М.: ЦСП, 2007, 700 стр.
51. Шереги Ф.Э. Эффективность реализации национального проекта «Образование». М.: ЦСП, 2007, 192 стр.
52. Ключарев Г.А., Пахомова Е.И., Трофимова И.Н. Совершенствование работы с молодежью группы риска в РФ. М.: ЦСП, 2007, 288 стр.
53. Арефьев А.Л., Шереги А.Ф. Экспорт российских образовательных услуг. Статистический сборник. М.: ЦСП, 2007, 256 стр.
54. Руткевич М.Н. Образованность населения России конца XIX – начала XX веков. М.: ЦСП, 2007, 72 стр.
55. Арефьев А.Л., Шереги А.Ф. Обучение иностранных граждан в высших учебных заведениях Российской Федерации. Статистический сборник. Выпуск 5. М.: ЦСП, 2007, 128 стр.
56. Константиновский Д.Л. Неравенство и образование: опыт социологических исследований жизненного старта российской молодежи (1960-е годы – начало 2000-х). М.: ЦСПиМ, 2008, 552 стр.
57. Шереги Ф.Э., Зайцев С.Б. Прогноз изменения численности учащейся молодежи образовательных учреждений Российской Федерации (2007/08 – 2012/13 г.). М.: ЦСПиМ, 2008, 128 стр.
58. Арефьев А.Л. Молодежные обмены между Россией и Германией: статистический и социологический анализ. М.: ЦСПиМ, 2008, 320 стр.
59. Горшков М.К., Шереги Ф.Э. Национальный проект «Образование»: оценки экспертов и позиция населения. М.: ЦСПиМ, 2008, 464 стр.
60. Докторов Б.З. Реклама и опросы общественного мнения в США. История зарождения. Судьбы творцов. М.: ЦСПиМ, 2008, 627 стр.
61. Арефьев А.Л., Шереги А.Ф. Экспорт российских образовательных услуг. Статистический сборник. Выпуск 2. М.: ЦСПиМ, 2009, 356 стр.
62. Горшков М.К., Шереги Ф.Э. Прикладная социология: методология и методы. Учебное пособие для вузов. М.: ЦСПиМ, 2009, 416 стр.
63. Арефьев А.Л., Шереги А.Ф. Обучение иностранных граждан в высших учебных заведениях Российской Федерации: Статистический сборник. Выпуск 6. М.: ЦСПиМ, 2009, 156 стр.
64. Горшков М.К., Шереги Ф.Э. Молодёжь России: социологический портрет. М.: ЦСПиМ, 2009, 292 стр.
65. Горшков М.К., Шереги Ф.Э. Прикладная социология: методология и методы. Интерактивное учебное пособие для вузов и задачник, содержащий 301 задачу. Электронное издание. М.: ЦСПиМ, 2010, 520 стр.
66. Горшков М.К., Шереги Ф.Э. Молодёжь России: социологический портрет. Второе издание, электронное. М.: ЦСПиМ, 2010, 290 стр.
67. Арефьев А.Л. Тенденции экспорта российского образования. М. ЦСП, 2010, 240 стр.
68. Модернизация российского образования: проблемы и перспективы. Совместное издание с Институтом социологии РАН / Под ред. М.К. Горшкова и Ф.Э. Шереги. М.: ЦСПиМ, 2010, 350 стр.
69. Численность учащейся молодежи образовательных учреждений Российской Федерации (Среднесрочный прогноз до 2014 года и оценка тенденций до 2025 года). Электронное издание / Под ред. Ф.Э. Шереги и А.Л. Арефьева. М.: ЦСПиМ, 2010, 178 стр.
70. Чангли И.И. Труд. Издание 2-е, дополненное. М.: ЦСПиМ, 2010, 607 стр.
71. Арефьев А.Л., Шереги А.Ф. Обучение иностранных граждан в высших учебных заведениях Российской Федерации: Статистический сборник. Выпуск 7. М.: ЦСПиМ, 2009, 160 стр.
72. Шубкин В.Н. Социология и общество: научное познание и этика науки. М.: ЦСПиМ, 2010, 424 стр.
73. Арефьев А.Л. Состояние и перспективы экспорта российского образования. Совместное издание с Российским университетом дружбы народов. М.: РУДН, 2010, 117 стр.
74. Горшков М.К., Ключарев Г.А. Непрерывное образование в контексте модернизации. Совместное издание с Институтом социологии РАН. М.: ЦСПиМ, 2011, 232 стр.
75. Шереги Ф.Э., Савинков В.И. Образование как фактор формирования интеллектуального потенциала России. М.: ЦСПиМ, 2011, 288 стр.

76. Ядерная энергетика. Проблемы и решения (авторский коллектив МИФИ). В двух томах. М.: ЦСПиМ, 2011, Т.1 – 422, стр., Т. 2 – 434 стр.
77. Арефьев А.Л., Шереги А.Ф. Обучение иностранных граждан в высших учебных заведениях Российской Федерации. Статистический сборник. Выпуск 8. М.: ЦСПиМ, 2011, 176 стр.
78. Константиновский Д.Л., Вознесенская Е.Д., Чередниченко Г.А., Хохлушкина Ф.А. Образование и жизненные траектории молодежи: 1998-2008 годы. Совместное издание с Институтом социологии РАН. М.: 2011, 296 стр.
79. Арефьев А.Л., Шереги А.Ф. Экспорт российских образовательных услуг. Статистический сборник. Выпуск 3. М.: ЦСПиМ, 2011, 360 стр.
80. Тощенко Ж.Т. Социология управления. Учебник для вузов. М.: ЦСПиМ, 2011, 300 стр.
81. Гоблик В.В. Опыт международного экономического сотрудничества в приграничном регионе. М.: ЦСПиМ, 2012, 70 стр.
82. Арефьев А.Л., Гоблик В.В. Сотрудничество России и Украины в области образования. М.: ЦСПиМ, 2012., 260 стр.
83. А.В. Иванов. Логика социума. М.: ЦСПиМ, 2012, 256 стр.
84. Арефьев А.Л. Русский язык на рубеже XX-XXI веков. Электронное издание. М.: ЦСПиМ, 2012, 450 стр.
85. Горшков М.К., Шереги Ф.Э. Прикладная социология: методология и методы. Интерактивное учебное пособие. Издание второе, совместно с Институтом социологии РАН. М.: ЦСПиМ, 2012, 404 стр.
86. Арефьев А.Л., Шереги Ф.Э. Обучение иностранных граждан в высших учебных заведениях Российской Федерации. Статистический сборник. Выпуск 9. Совместное издание с Российским университетом дружбы народов. М.: РУДН, 2012, 176 стр.
87. Тощенко Ж.Т., Цветкова Г.А. Социология труда. Учебник для вузов. Совместное издание с Российским государственным гуманитарным университетом. М.: ЦСПиМ, 2012, 464 стр.
88. Царьков П. Русская либеральная социология. М.: ЦСПиМ, 2012, 76 стр.
89. Шереги Ф.Э., Стриханов М.Н., Савинков В.И. Перспективы взаимодействия производства и науки. Выпуск первый: Критерии эффективности партнерского сотрудничества производственных компаний, вузов и НИИ. М.: ЦСПиМ, 2012, 200 стр.
90. Шереги Ф.Э., Стриханов М.Н. Перспективы взаимодействия производства и науки. Выпуск второй: Механизмы партнерского сотрудничества производственных компаний, вузов, и НИИ. М.: ЦСПиМ, 2012, 104 стр.
91. Шереги Ф.Э., Стриханов М.Н., Арефьев Ф.Л. Перспективы взаимодействия производства и науки. Выпуск третий: Спрос на компетенции и квалификации в условиях кооперации производственных компаний, вузов и НИИ. М.: ЦСПиМ, 2012, 136 стр.
92. Шереги Ф.Э., Стриханов М.Н. Перспективы взаимодействия производства и науки. Выпуск четвертый: Спрос на компетенции и квалификации в условиях кооперации производственных компаний, вузов и НИИ. М.: ЦСПиМ, 2012, 104 стр.
93. Шереги Ф.Э., Стриханов М.Н., Ключарев Г.А. Перспективы взаимодействия производства и науки. Выпуск пятый: Подготовка и повышение квалификации специалистов для производственных компаний, кооперирующих с вузами и НИИ. М.: ЦСПиМ, 2012, 168 стр.
94. Шереги Ф.Э., Стриханов М.Н., Савинков В.И. Перспективы взаимодействия производства и науки. Выпуск шестой: Кадровый потенциал российской науки: структура, карьерный рост, миграция. М.: ЦСПиМ, 2012, 200 стр.
95. Шереги Ф.Э., Стриханов, Я.З. Гарипов. Перспективы взаимодействия производства и науки. Выпуск седьмой: Страны СНГ как потенциальный источник исследователей для производственных компаний и НИИ России. М.: ЦСПиМ, 2012, 179 стр.
96. Докторов Б.З. Современная российская социология. Историко-биографические поиски. В 3-х томах. Электронное издание. М.: ЦСПиМ, 2012, 2161 стр.
97. Шереги Ф.Э., Ридигер А.В. Перспективы взаимодействия производства и науки. Малые инновационные предприятия вузов. М.: Выпуск восьмой. ЦСПиМ, 2013, 120 стр.
98. Шереги Ф.Э., Савинков В.И. Банки и общество: Взаимодействие населения с кредитными организациями. Методическое пособие по прикладной социологии для социологических факультетов университетов. Выпуск 3. М.: ЦСПиМ, 2013, 48 стр.
99. Шереги Ф.Э., Ключарев Г.А. Партнерское взаимодействие компаний, вузов и научно-

- исследовательских организаций для реализации научных программ и инновационного производства. Методическое пособие для социологических факультетов университетов. Выпуск 4. М.: ЦСПиМ, 2013, 208 стр.
100. Арефьев А.Л., Шереги Ф.Э. Обучение иностранных граждан в высших учебных заведениях Российской Федерации. Статистический сборник. Выпуск 10. Электронное издание. М.: Центр социологических исследований, 2013, 139 стр.
  101. Леньков Р.В. Социальное прогнозирование и проектирование. Учебное пособие для вузов по курсу бакалавриата. Совместное издание с Государственным университетом управления. М.: ЦСПиМ, 2013, 192 стр.
  102. Гарипов Я.З. Межнациональные отношения в полиэтнических трудовых коллективах (На примере КамАЗа). М.: ЦСПиМ, 2013, 112 стр.
  103. Константиновский Д.Л., Вознесенская Е.Д., Чердниченко Г.А. Рабочая молодежь России: количественное и качественное измерение. Совместное электронное издание с Институтом социологии РАН. М.: ЦСПиМ, 2013, 304 стр.
  104. Савинков В.И. Потребности учреждений высшего профессионального образования в объектах спортивной инфраструктуры. Методическое пособие по прикладной социологии для социологических факультетов университетов. М.: ЦСПиМ, 2013, 64 стр.
  105. Савинков В.И. Эффективность перехода субъектов Российской Федерации на цифровое телевидение. Методическое пособие по прикладной социологии для социологических факультетов университетов. М.: ЦСПиМ, 2013, 76 стр.
  106. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности: диспозиционная концепция / Коллектив авторов, под ред. А.В. Ядова. М.: ЦСПиМ, 2013, 376 стр.
  107. Левашов В.К. Российское государство и общество в период либеральных реформ. М.: ЦСПиМ, 2013, 456 стр.
  108. Иоффе Б.Л., Липатов Л.Н., Фадин В.С. Квантовая хромодинамика: пертурбативные и непертурбативные аспекты. М.: ЦСПиМ, 2012-2013, Книга 1 – 414 стр., Книга 2 – 344 стр.
  109. Баженов А.М. Социология международных отношений. Учебное пособие для вузов. М.: ЦСПиМ, 2013, 300 стр.
  110. Докторов Б.З. Биографические интервью с коллегами-социологами. Электронное издание. М.: ЦСПиМ, 2013, 930 стр.
  111. Численность учащихся и персонала образовательных учреждений Российской Федерации. Прогноз до 2020 года и оценка тенденций до 2030 года. Коллектив авторов. М.: ЦСПиМ, 2013, 170 стр.
  112. Арефьев А.Л., Шереги Ф.Э. Обучение иностранных граждан в высших учебных заведениях Российской Федерации. Статистический сборник. Выпуск 10. М.: Центр социологических исследований, 2013, 140 стр.
  113. Арефьев А.Л. Языки коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока в системе образования: история и современность. М.: ЦСПиМ, 2014, 488 стр.
  114. Осипов Г.В., Стриханов М.Н., Шереги Ф.Э. Взаимодействие науки и производства. Часть 1 и 2. М.: ЦСПиМ, 2014, 750 стр.
  115. Г.А. Ключарев, Д.В. Диденко, Ю.В. Латов, Н.В. Латова. Непрерывное образование — стимул человеческого развития и фактор социальноэкономических неравенств. М.: ЦСПиМ, 2014, 320 стр.
  116. Арефьев А.Л., Шереги А.Ф. Экспорт российских образовательных услуг. Статистический сборник. Выпуск 4. М.: ЦСПиМ, 2014, 340 стр.
  117. Осипов Г.В., Климовицкий С.В. Индикаторы науки и технологий: история, методология, стандарты измерения. Совместное издание с Институтом социально-политических исследований РАН. М.: Центр социологических исследований, 2014, 234 стр.
  118. Арефьев А.Л., Шереги Ф.Э. Обучение иностранных граждан в высших учебных заведениях Российской Федерации. Статистический сборник. Выпуск 11. М.: Центр социологических исследований, 2014, 200 стр.
  119. Дмитриев А.В., Сычев А.А. Скандал. Социофилософские очерки. Совместное издание с Институтом философии РАН. М.: ССП, 2014, 323 стр.
  120. Измерение рейтингов университетов: международный и российский опыт / Под ред. Ф.Э. Шереги и А.Л. Арефьева. М.: Центр социологических исследований, 2015, 504 стр.
  121. Измерение рейтингов университетов: международный и российский опыт. Выпуск 2 / Под ред. Г.В. Осипова и А.Л. Арефьева. М.: Центр социологических исследований, 2014, 588 стр.

122. Толбук Г.Л., Чернышкова Е.П. Руководство по найму сотрудников на академические позиции. М.: Центр социологических исследований, 2014, 99 стр.
123. Методические вопросы оценки реализации проекта 5-100 по рейтингам университетов / Под. Ред. А.Л. Арефьева и Ф.Э. Шереги. М.: Центр социологических исследований, 2014, 312 стр.
124. Константиновский Д.Л., Вознесенская Е.Д., Чередниченко Г.А. Молодежь России на рубеже XX-XXI веков: образование, труд, социальное самочувствие. Совместное издание с Институтом социологии РАН. М.: ЦСПиМ, 2014, 548 стр.
125. Арефьев А.Л., Шереги Ф.Э. Иностранцы студенты в российских вузах. Электронное издание. М.: Центр социологических исследований, 2014, 227 стр.
126. Шереги Ф.Э. Интеграция организаций российского сектора генерации знаний и высокотехнологичных компаний: изменения за период 2011–2015 годы. М.: ЦСПиМ, 2015, 56 стр.
127. В.В. Гоблик. Внешнеэкономические связи в трансграничных регионах: опыт Украины и стран Евросоюза. М.: ЦСПиМ, 2015, 320 стр.
128. Стриханов М.Н., Савинков В.И. Физическая культура и спорт в университетах: статистический и социологический анализ. М.: Центр социологических исследований, 2015, 150 стр.
129. М.Н. Стриханов, Ф.Э. Шереги. Детский отдых и оздоровление: проблемы организации, содержание, воспитательный эффект. М.: Центр социологических исследований, 2015, 222 стр.
130. Баженов А.М. Социология здравоохранения. Учебное пособие для вузов. М.: Центр социологических исследований, 2015, 271 стр.
131. Арефьев А.Л., Шереги Ф.Э. Обучение иностранных граждан в высших учебных заведениях Российской Федерации. Статистический сборник. Выпуск 12. М.: Центр социологических исследований, 2015, 197 стр.
132. Орлова Э.А. Эффективные социокультурные программы и проекты. М.: ЦСПиМ, 2015, 344 стр.
133. Грани российского образования. Совместное издание с Институтом социологии РАН. М.: Центр социологических исследований, 2015, 644 стр.
134. Арефьев А.Л., Шереги Ф.Э. Экспорт российских образовательных услуг. Статистический сборник. Выпуск 5. М.: Центр социологических исследований, 2015, 416 стр.
135. Материалы семинара-конференции по выполнению планов мероприятий по реализации вузами-победителями программ повышения конкурентоспособности («дорожных карт») Выпуск 4. М.: Центр социологических исследований, 2015, 208 стр.
136. Осипов Г.В., Савинков В.И. Динамика аспирантуры и перспективы до 2030 года: статистический и социологический анализ. М.: ЦСПиМ, М.: 2015, 152 стр.
137. Шереги Ф.Э., Арефьев А.Л., Ключарев Г.А., Тюрина И.О. Численность обучающихся, педагогического и профессорско-преподавательского персонала, число образовательных организаций Российской Федерации. (Прогноз до 2020 года и оценка тенденций до 2030 года). Совместное издание с Институтом социологии РАН. М.: ЦСПиМ, 2015, 288 стр.
138. Докторов Б.З. Современная российская социология: историко-биографические поиски. В 9-ти томах. Электронное издание. М.: ЦСПиМ, 2016, 5901 стр. с илл.
139. Ключарев Г.А., Савинков В.И. Востребованность и результативность внедрения инновационной продукции научного взаимодействия вузов, НИИ и компаний. М.: ЦСПиМ, 2016. 63 стр.
140. Шереги Ф.Э., Арефьев А.Л., Царьков П.Е. Условия труда педагогов: хронометрический и социологический анализ. М.: Центр социологических исследований, 2016, 327 стр.
141. Ключарев Г.А., Диденко Д.В., Латова Н.В., Латов Ю.В., Шереги Ф.Э. Образование, наука и бизнес в создании интеллектуальных сред. Совместное издание с Институтом социологии РАН. СПб: Нестор-История, 2016, 288 стр.
142. Арефьев А.Л., Шереги Ф.Э. Обучение иностранных граждан в высших учебных заведениях Российской Федерации. Статистический сборник. Выпуск 13. М.: Центр социологических исследований, 2016, 192 стр.
143. Ключарев Г.А., Шереги Ф.Э. Непрерывное образование и наукоемкие производства: методическое пособие к исследовательскому проекту. Электронное издание. Совместное издание с Институтом социологии РАН. М.: ИС РАН, 2016, 313 стр.
144. Савинков В.И. Востребованность и результативность внедрения инновационной продукции научного взаимодействия вузов, НИИ и компаний. М.: ЦСПиМ, 2016. 63 стр.

145. Арефьев А.Л., Баженов А.М. Кто есть кто в социологии международных отношений. Энциклопедический справочник для вузов. Совместное издание с Институтом социально-политических исследований РАН. М.: Центр социологических исследований, 2016, 352 стр.
146. Кремлев Н.Т. Историческая социология. Вопросы теории общественного развития. М.: ЦСПиМ, 2016, 654 стр.
147. Савинков В.И., Ключарев Г.А. Потребности реального сектора экономики в новых технологиях: социологический анализ. М.: ЦСПиМ, 2016, 135 стр.
148. Арефьев А.Л., Шереги Ф.Э. Экспорт российских образовательных услуг. Статистический сборник. Выпуск 6. М.: Центр социологических исследований. 2016, 408 стр.
149. Савинков В.И., Бакланов П.А. Роль науки в развитии инновационного производства: экспертная оценка. М.: ЦСПиМ, 2016, 140 стр.
150. Арефьев А.Л., Полихина Н.А., Барсуков А.А., Гурко Д.Д. Перспективы и проблемы обучения иностранных граждан в российских учреждениях высшего образования. Отчет по итогам всероссийского социологического исследования. М.: Центр социологических исследований, 2016, 247 стр.
151. Образование и наука в России. Сборник научных трудов. Совместное издание с Институтом социологии РАН / Ред. коллегия: М.К. Горшков (председатель), А.Л. Арефьев, Г.А. Ключарев, Ф.Э. Шереги. М.: Центр социологических исследований, 2016, 384 стр.
152. Арефьев А.Л. О положении русского языка в мире и языковой политике Российской Федерации. Совместное издание с Российским комитетом ЮНЕСКО «Информация для всех». Электронное издание. М.: Межрегиональный центр библиотечного сотрудничества, 2016, 430 стр.
153. Арефьев А.Л., Шереги Ф.Э. Обучение иностранных граждан в высших учебных заведениях Российской Федерации. Статистический сборник. Выпуск 14. М.: Центр социологических исследований, 2016, 196 стр.
154. Докторов Б. З. Хроника президентской избирательной кампании в США 2016 года. Опыт социологического наблюдения социального процесса. Электронное издание. М.: ЦСПиМ, 2017, 352 стр.
155. Арефьев А.Л. Языки коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока в системе образования: история и современность. Издание второе, дополненное. Совместное издание с Институтом социально-политических исследований РАН / Под. ред. академика Г.В. Осипова. М.: ИСПИ РАН, 2017, 488 стр.
156. Шереги Ф.Э., Попов М.С. Информированность научно-образовательного сообщества о проектах в сфере науки. Совместное издание с Институтом социологии РАН. М.: ЦСПиМ., 2016, 152 стр.
157. Савинков В.И., Бакланов Б.А. Востребованность образовательных услуг и оценка населением качества образования. Совместное издание с Институтом социально-политических исследований РАН. М.: ИСПИ РАН, 2017, 260 стр.
158. Арефьева В.П., Царьков П.Е. История развития и перспективы образовательного туризма в России. Совместное издание с Институтом социально-политических исследований РАН / Под. ред. академика Г.В. Осипова. М.: ИСПИ РАН, 2017, 316 стр.
159. Ключарев Г.А., Попов М.С., Савинков В.И. Образование, наука и бизнес: новые грани взаимодействия. Совместное издание с Институтом социологии РАН. М.: ИС РАН, 2017, 388 стр.
160. Шереги Ф.Э., Арефьев А.Л. Кадры управления образованием: социологический анализ. Совместное издание с Институтом социально-политических исследований РАН / Под. ред. академика Г.В. Осипова. М.: ИСПИ РАН, 2017, 316 стр.