

Анализ результатов мониторинга показателей профессионального развития резерва управленческих кадров в 2021 году

Профессиональное развитие лиц, состоящих в резерве управленческих кадров Ростовской области и приобретение ими необходимых методологических, теоретических, правовых, управленческих, экономических и других знаний, умений и навыков, необходимых для замещения управленческой должности осуществляется в соответствии с реестром кадрового резерва руководителей, созданным на муниципальном и региональном уровнях и регламентируется п. 4.1.Статьи 51 Правовой статус руководителя образовательной организации Федерального закона от 29 декабря 2012 г. 273-ФЗ «Об образовании» (ред. от 2 июля 2021г. N 351-ФЗ).

Подготовка кадрового резерва осуществляется в соответствии с Методическими рекомендациями по профессиональному развитию резерва управленческих кадров Ростовской области (*Утверждены протоколом заседания Комиссии по формированию и подготовке резерва управленческих кадров Ростовской области от 06.12.2012 № 5-К (с изм. от 02.12.2014 № 4-К).*

Основными формами профессионального развития лиц, состоящих в резерве управленческих кадров Ростовской области, являются:

- Участие в программах профессиональной переподготовки и повышения квалификации, проводимых в рамках реализации Плана подготовки кадров государственного и муниципального управления
- Участие в работе советов, комиссий, рабочих и экспертных групп при Правительстве и органах исполнительной власти Ростовской области.
- Участие в проведении конференций, выставок, тематических семинаров, круглых столов, совещаний, организуемых Правительством Ростовской области и органами исполнительной власти Ростовской области.
- Участие в деятельности коллегиальных органов.
- Участие в разработке и реализации социально значимых проектов и программ, входящих в компетенцию Правительства Ростовской области и областных органов исполнительной власти.
- Самообразование.

Подготовка лиц, зачисленных в резерв управленческих кадров, проводится в рамках современного менеджмента в направлениях:

- повышения уровня профессиональной компетентности;
- повышение уровня управленческой компетентности;
- овладение практическими навыками управленческой работы;
- тренинги эффективного управления (психологические тренинги).

Оценка работы по развитию резерва управленческих кадров осуществляется на основании Мониторинга. Периодичность проведения

мониторинга: 1 раз в год (ноябрь). Составляется аналитический отчёт об условиях, процессах и результатах работы с кадровым резервом.

В основе исследований изучения уровня развития управленческих компетенций резерва, лежат требования, предъявляемые к руководителю образовательной организации в соответствии с частью 3 статьи 26 и частью 8 статьи 51 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», обобщенные трудовые функции Профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации», материалы Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования».

В ходе проведенного мониторинга получены следующие результаты показателей эффективности работы с кадровым резервом:

№	Показатели мониторинга	%	Примечание
1.	Доля лиц, включённых в кадровый резерв в составе управленческого резерва на муниципальном уровне	51%	От общего количества
2.	Доля лиц, назначенных из кадрового резерва на должность руководителя, по отношению к общему количеству лиц, включённых в кадровый резерв (использование лиц, включенных в резерв, мобильность кадрового резерва)	84,5 %	Эффективность использования кадрового резерва
3.	Доля лиц, прошедших обучение по вопросам менеджмента в образовании, по отношению к общему количеству лиц, включённых в кадровый резерв (Наличие удостоверения о повышении квалификации в группе управленческого резерва ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО)	39%	От общего количества руководителей ОО
4.	Участие в реализации приоритетных региональных проектов «Точки роста» в рамках реализации комплекса мер по созданию и развитию научно-методического сопровождения	48%	Активность в реализации социально значимых проектов и программ региона

Показатели свидетельствуют о том, что работа по формированию и развитию кадрового резерва в регионе осуществляется как на муниципальном, так и на региональном уровнях.

Подготовка резерва управленческих кадров с 2014 года осуществлялась в рамках реализации региональной комплексной программы «Региональная школа управления».

Формат непрерывного профессионального развития специалистов (резерва), предложенный для реализации обучающей программы подготовки «**Эффективного резерва**», созданной в ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО, предполагает:

- диагностику потребностей в обучении;
- разработку индивидуальных учебных планов, проектируемых в соответствии с учебным планом и уровнем подготовки слушателя (индивидуальная траектория в системе непрерывного образования);
- процедуру оценки собственного профессионализма с построением индивидуальной образовательной (эффективной) траектории профессионального развития руководителя общеобразовательной организации);
- работу по проекту в формате «цель - результат» как необходимую основу управления.

Для оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров используется апробированный и внедренный в практику инструментальный ресурс личностно-профессиональной диагностики в формате:

- Аттестации управленческих кадров
(решение кейсовых заданий, тестирование, защита проектов и др.)
- Курсов повышения квалификации групп резерва

(Диагностика по методике авт. Т.В.Светенко, Г.В.Галковской, Е.Н. Яковлевой («Инновационный менеджмент в управлении школой», М: АПК и ППРО, 2009г).

Базовым ресурсом осуществления эффективной управленческой деятельности является реализация модулей программы по проблемам: «Образовательный менеджмент», «Управление развитием ресурсного потенциала муниципальной системы в условиях трансформации образования»; «Стратегия и целевые направления реализации национального проекта «Образование» в деятельности муниципальных органов управления образованием Ростовской области» (с изучением управленческого опыта инновационных образовательных учреждений: МАОУ «Лицей экономический №14»; МАОУ «Лицей №11»; МКУ «Отдел образования Ленинского района г.Ростова-на-Дону», МАОУ «Школа №115, МАОУ лицей № 27 им. А.В. Суворова, МБОУ г. Ростова-на-Дону «Школа № 60» и др.).

За время реализации проекта «Эффективный резерв» на факультете руководящих кадров обучено: 207 чел.

Из них назначено на должности:

- специалист Министерства общего и профессионального образования – 1%.
- специалисты муниципальных органов управления образованием – 3%.

- директор школы – 25%.

В последние годы реализация комплексной программы обучения целевых групп резерва осуществляется в форме горизонтального обучения в открытых средах – новый формат профессионального развития руководящих кадров (от базовой программы «Региональная школа управления» до комплекса современных целевых проектов «Эффективный резерв» и «Школа эффективного управления»). Второй год работа ведется в формате дистанционного обучения.

Комплексная программа подготовки целевых групп предполагает не только личностно-профессиональное развитие лиц, включённых в резерв управленческих кадров, но и расширение пределов и возможностей саморегулирования развития их инновационной образовательной деятельности, создание моделей образовательных организаций эффективного управления.

В рамках персонифицированного, системно - деятельностного и программно-целевого подходов факультет обеспечил диверсификацию образовательной программы ПК.

Представлены новые содержательные модули:

- Нормативно-правовые основы профессиональной деятельности в области управления качеством образования;
- Информационные технологии в управлении качеством образования.
- Психология управления.
- Теория и практика управления образованием. (Менеджмент в сфере образования.)
- Проектное управление как фактор эффективного функционирования и развития современной школы.
- Мотивационный менеджмент в контексте эффективности использования трудового потенциала образовательной организации
- Управление организационными и процессными изменениями в современной школе.
- Проектный подход в управлении современной школой. Технологии проектного менеджмента.
- Новый формат организации административно-хозяйственной деятельности в условиях инновационных изменений школы
- Финансово-экономические механизмы в контексте новой стратегии образования.
- Формирование цифровой компетентности руководителей образовательных организаций: методология и практика.
- Мониторинг качества образования в контексте стратегии инновационного развития школы: теория, методика и практика

Актуальность модулей стимулировала успешное повышение квалификации 26 чел. резерва руководителей образовательных организаций (целевая группа по программе «Содержание и технологии проектного

менеджмента (системные, социально-педагогические эффекты)» - муниципальный заказ органов, осуществляющих управление в сфере образования г.Ростов-на-Дону, г.Шахты, Зимовниковского, Матвеево-Курганского, Мясниковского, Октябрьского, Советского и Первомайского районов Ростовской области.

Обучение проведено в дистанционном режиме: лекции в режиме он-лайн, практикумы и итоговая аттестация - с применением облачных технологий.

Диагностика и оценка работы слушателей проводилась посредством тестирования, решения кейсов, анализа конкретных ситуаций, разрешения проблем, защиты проектов. Учебная документация (программа, журнал) разработана и велась в соответствии с государственными требованиями. Сформирован список стажерских площадок, который в полной мере раскрывает модули программы и дает возможность.

В состав оценочных мероприятий входили как индивидуальные формы оценки, так и групповые.

Мероприятия по обеспечению эффективности подготовки и развития кадрового резерва представлены в Плане – графике (Приложение №1)

На основании анализа результатов мониторинговых исследований удалось выявить профессиональные дефициты резерва управленческих кадров (Приложение №2) и определиться по основным подходам к классификации кадрового резерва.

Анализ выраженности сформированности управленческих компетенций группы управленческого резерва по результатам входной диагностики

№ п/п	Профессиональные компетенции	Резерв руководителей, заместителей руководителей группа 25 чел		
		Оценка сформированности управленческих компетенций (входная диагностика)		
		высокая	средняя	ниже средней
1	Управлять конфликтом	17%	65%	17%
2	Эффективность общения	78%	22%	0%
3	Умение определять и сохранять свой статус, планировать и проектировать мероприятия по сопровождению и оценке качества образования	30%	48%	22%
4	Понимание потребностей подчиненных в их профессиональном росте	87%	13%	0%
5	Умение генерировать новые идеи,	26%	57%	17%

	творчески мыслить			
6	Способность (в связи с обновлением государственной политики) к управленческим действиям по организации контроля качества <ul style="list-style-type: none"> ➤ своей работы ➤ работы команды ➤ качества образовательных результатов организации в целом 	30%	43%	26%
		18%	65%	17%
		26%	61%	13%
7	Управлять многофункциональной командой	26%	52%	34%
8	Руководство проектом (умение определять цели, ставить задачи, пути решения)	30%	48%	22%
9	Способы рационально использовать время	57%	39%	4%
10	Умение создавать условия для формирования и реализации инициатив работников ОО, направленных на улучшение работы и повышение качества образования	34%	52%	13%
11	Умение обеспечить эффективность собственной управленческой работы	52%	44%	4%
12	Умение делегировать функции	30%	52%	18%
13	Умение создавать проекты и реализовывать их	39%	39%	22%
14	Умение управлять изменениями и творчески решать проблемы	48%	43%	9%
15	Способность принимать изменения, приспосабливаться к ним	48%	43%	9%

На основании этого (входного) этапа диагностики удалось определиться не только в обучении целевой группы (формы, методы, технологии), но и в проектировании индивидуальной траектории непрерывного профессионального развития каждого слушателя (персонифицированные данные).

Механизм построения индивидуальной траектории профессионального развития лиц, включенных в состав резерва, в ходе курсовой подготовки построен на основе четкого взаимодействия кураторов групп, преподавателей,

службы мониторинга и анализа, методического обеспечения инновационного развития, представленного в виде сопровождения слушателей.

Сформированность управленческих компетенций резерва на должность руководителя в процессе курсов

В целом группа слушателей показала способность к самостоятельному пополнению и обновлению знаний в ходе дальнейшего обучения и профессиональной деятельности.

По данным тестирования, наблюдения и экспертной оценки в ходе итоговой аттестации у кандидатов выявлены следующие развитые особенности коммуникации:

- активность в выражении собственной точки зрения,
- готовность к развитию компетенции,
- способность к рефлексии, о чем свидетельствует самооценка слушателями развития собственных профессиональных качеств и роста собственных компетенций в процессе обучения.

Среднее значение сформированности профессиональных компетенций в формате групповой коммуникации в процессе курсовой подготовки.

(Способность применять функции образовательного менеджмента в контексте инновационной деятельности в сопряженности с трудовыми функциями ЕКС и Профстандарта.)

Компетенции	Результаты диагностического исследования		
	% выполнения	Уровень выполнения	Дефицитарный уровень*
Способность к координации работы сотрудников, созданию атмосферы комфортности взаимодействия	83	Высокий	Минимальный
Умение активизировать работу сотрудников, содействовать созданию команды	70	Средний	Средний
Владение умением контролировать качество работы, обеспечивать четкость выполнения управленческих действий.	69	Средний	Средний
Способность обеспечивать слаженность, стабильность и эффективность работы команды.	66	Средний	Средний
Способность обеспечивать продуктивность работы на основе	73	Средний	Средний

рационального анализа и четкого разъяснения целей персоналу.			
Способность обеспечивать четкое и эффективное управление, использовать методы организации работы, нацеленной на максимальный результат	78	Средний	Средний
Способность к планированию ресурсно-организационного обеспечения организации, умение устанавливать продуктивные связи внутри организации и с внешним окружением, способствует конкурентоспособности организации	74	Средний	Средний
Способность к выявлению тенденций развития образования, обеспечению эффективного функционирования организации в изменяющихся условиях.	76	Средний	Средний

*Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 27 августа 2021 г. N P-201 «Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана.

Факторный анализ материалов входной диагностики позволил сделать вывод:

1. Слушатели не в полной мере владеют нормативной правовой базой, регулирующей вопросы управленческой деятельности, а также испытывают дефицит знаний по требованиям, предъявляемым к профессиональной переподготовке и повышению квалификации лиц, состоящих в резерве управленческих кадров Ростовской области.

2. Не всегда правильно оценивают возникающие затруднения.

Вместе с тем:

1. Осознают необходимость обеспечения четкого и эффективного управления, с использованием перспективного прогноза и методов организации работы, нацеленной на максимальный результат.

2. Понимают важность формирования навыков командного управления, как необходимого условия для обеспечения современного качества общего образования.

В процессе диагностических процедур, проведенных по результатам курсовой подготовки, на основании подхода кластеризации по уровню развития управленческих компетенций лиц, находящихся в резерве и

выявленным у них дефицитам выделены три группы резерва руководителей ОО с разным уровнем подготовки и видения решения управленческих задач.

Уровни развития управленческих компетенций	Результат диагностических процедур (% от общего кол-ва группы управленческого резерва)	Выявленные дефициты	Рекомендуемый способ восполнения дефицитов
Высокий	26 %	Минимальный или отсутствие	Развитие компетенций на основе неформального или информального образования
Средний	70%	Испытывают затруднения в решении управленческих задач применительно к новым условиям	Профессиональное развитие по технологии индивидуального плана (самообразование) или КПК
Ниже среднего	4%	Испытывают затруднения в решении стандартных управленческих задач	Профессиональное развитие по технологии индивидуального плана
Низкий уровень	0%	—	—

В работе с группой резерва на предмет выявления мотивации к профессиональной деятельности, сформировались определенные результаты по направлениям:

1. Ожидания участников (слушателей резерва) квалифицировались по следующей схеме:

- формирование навыков командной работы - 34%;
- накопление «банка опыта работы» - 40%;
- развитие личностных качеств - 35%.

2. Опасения участников (слушателей резерва):

- дефицит времени - 25%,
- собственная некомпетентность - 40%;

3. Методы освоения новых знаний слушателями (резерв):

- тренинги - 30%:

наставничество (учеба у авторитетных лидеров) - 20%:
самообразование (чтение, наблюдение, изучение) - 50%.

Результат: проведенная работа позволила:

- подготовить группу эффективного резерва нового качества,
- сформировать инновационную управленческую культуру,
- разработать научно-методическое обеспечение программы повышения квалификации,
- провести оценочные мероприятия для участников резерва с целью формирования их индивидуальных планов профессионального развития,
- реализовать мероприятия (постоянно-действующие консультации, стажировки, сопровождение) по профессиональному развитию и сопровождению в соответствии с их индивидуальными профессиональными планами.

Факторный анализ полученных результатов послужил основой для планирования мероприятий по обеспечению эффективности подготовки кадрового резерва, а также отражен в рекомендациях по методическому сопровождению резерва руководящих кадров образования.