

Государственное бюджетное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
Ростовской области «Ростовский институт повышения квалификации  
и профессиональной переподготовки работников образования»

**Формирование резерва управленческих  
кадров образовательных учреждений  
муниципального и регионального уровней  
на основе целевой программы  
«Региональная школа управления»**

*В.Ф. Бут,  
декан факультета руководящих кадров образования РИПК и ППРО,  
кандидат педагогических наук.*

## Динамика выполнения заказа образовательных услуг на повышение квалификации категорий управленческих кадров образования в условиях изменений за 5 лет (2014 – 2018 г. г.)

№ п/п	Категории слушателей	Год/количество слушателей (чел.)						Всего
		2014	2015	2016	2017	2018	Кол-во групп	
1.	<b>Профессиональная переподготовка:</b> «Менеджмент в образовании»		212				<b>7</b>	<b>212</b>
2.	<b>Повышение квалификации:</b> Федерально-региональный проект «Доступная среда»	270	320	100			<b>27</b>	<b>690</b>
3.	<b>Региональный проект</b> (пилотный проект): «Здоровьесохранное образовательное пространство инновационной школы»	55	100	125	150	25	<b>18</b>	<b>455</b>
4.	<b>Повышение квалификации в соответствии с планом:</b>							
	<i>Региональный уровень</i>							
	Эксперты качества образования	50	50	50	50	50	<b>10</b>	<b>500</b>
	Эксперты по аттестации педагогических кадров	100	100	150	151	250	<b>32</b>	<b>751</b>
	Члены ГЭК, руководители пунктов проведения ЕГЭ	102	101	105	107	153	<b>22</b>	<b>568</b>
	<i>Муниципальный уровень</i>							
	Руководители муниципальных органов, осуществляющих управление в сфере образования					63	<b>2</b>	<b>63</b>
	Специалисты администраций муниципальных образований, осуществляющих управление в сфере образования	78	75	80	88	82	<b>15</b>	<b>403</b>

**Динамика выполнения заказа образовательных услуг на повышение квалификации категорий управленческих кадров образования в условиях изменений за 5 лет (2014 – 2018 г. г.)**

<i>Уровень образовательного учреждения</i>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>		
Резерв руководителей, зам. руководителей ОУ	99	50	50	54	25	<b>11</b>	<b>278</b>
Руководители, заместители руководителей ОУ	200	375	300	297	351	<b>61</b>	<b>1523</b>
Руководители КОУ					26	<b>1</b>	<b>26</b>
Заместители руководителей по админ.- хозяйственной работе	25	25	75	153	74	<b>14</b>	<b>352</b>
Зам. руководителей по ВР ОО для детей с ОВЗ	51					<b>2</b>	<b>51</b>
Социальные педагоги С(К)ОУ и детских домов			25			<b>1</b>	<b>25</b>
Учителя нач. образования	25	50		25	52	<b>6</b>	<b>152</b>
Учителя-предметники		50	50	100	50	<b>10</b>	<b>250</b>
Учителя инклюзивного обучения	30			26	52	<b>4</b>	<b>108</b>
Учителя-логопеды ОУ	25	50	51	25	50	<b>8</b>	<b>201</b>
Учителя проф.- труд. обучения ОО для детей с ОВЗ	27	25	49	25	22	<b>6</b>	<b>148</b>
Воспитатели С(К)ОУ	75	100	50	52	75	<b>14</b>	<b>352</b>



## **Целевая комплексная программа «Региональная школа управления» – основа развития управленческого потенциала**

**Этапы реализации:** I этап - 2010 – 2013 годы  
II этап - 2013 – 2015 годы  
III этап - 2015 – 2018 годы  
IV этап - 2019 – 2021 годы

### **Цель программы :**

- повышение профессиональной и управленческой компетентности лиц, включенных в резерв управленческих кадров;
- кадровое обеспечение реализации национальных проектов (программ) по направлениям, определенным Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. №204 «О национальных целях и стратегических задачах Российской Федерации на период до 2024 года»

### **Задачи программы:**

- создание необходимых условий для профессионального развития участников Программы;
- формирование эффективной системы профессионального развития участников Программы, основанной на передовых образовательных технологиях;
- реализация комплекса мероприятий по профессиональному развитию участников Программы



## Эффективный резерв - стратегический ресурс развития Региональной и муниципальной системы образования

### Новый формат ПК и подготовки эффективного резерва

#### Целевые группы как заказ.

#### Принципы направленности обучения целевых групп:

- **диагностика** потребностей в обучении;
- **разработка индивидуальных учебных планов**, проектируемых в соответствии с учебным планом и уровнем подготовки слушателя (индивидуальная траектория в системе непрерывного образования);
- **процедура оценки собственного профессионализма** с построением индивидуальной образовательной (эффективной) траектории на протяжении всей жизни (Посттехнократическая модель непрерывного профессионального развития руководителя общеобразовательной организации);
- **работа по проекту в терминах «цель» и «результат»** как необходимый инструмент управления.)



## Эффективный резерв - стратегический ресурс развития Региональной и муниципальной системы образования

### Основные подходы к классификации кадрового резерва :

- определение категорий кадрового резерва ( по результатам анкетирования):

**Стратегический резерв** – высокий потенциал креативного мышления.

**Внешний резерв** – профессионалы с опытом.

**Оперативный резерв** – внутренний резерв замещения в конкретные сроки.

**Молодые специалисты** – обучающиеся по программам бакалавриата и магистратуры «Менеджмент в образовании», «Управление персоналом»

<b>Подход к классификации:</b>	<b>категория резерва:</b>
<b>По виду деятельности:</b>	1. резерв развития
	2. резерв функционирования
<b>По времени назначения:</b>	1. группа А (выдвижение в ближайшее время)
	2. группа В (выдвижение через 2-3 года)
<b>По категории персонала:</b>	1. резерв на выдвижение (ключевые позиции)
	2. управленческий резерв (движение по лестнице руководящей должности)



## Эффективный резерв - стратегический ресурс развития Региональной и муниципальной системы образования

### Современные методы развития кадрового резерва

<b>Коучинг:</b>	инструмент личностного и профессионального развития резервистов, траектория индивидуального роста, информальное образование, разрешение проблем, помощь (групповой коучинг, тренинги).
<b>Менторинг:</b>	наставничество, контроль саморазвития резервистов в процессе стажировки.
<b>Баддинг:</b>	Развитие поведенческих навыков сотрудников, умение работать в команде, инструмент командообразования, передача информации, тренинги



## «Нелинейные» решения новых задач профессионального развития в рамках инновационных проектов

В контексте инновационного целевого проекта «Школа эффективного управления» нестандартным решением подготовки муниципального эффективного резерва (заказа) в рамках комплексной программы «Региональная школа управления» являются **целевые муниципальные проекты г.Ростова-на-Дону:**

- Муниципальный проект «Школа лидерства от «Я» до «А» (2015);
- Муниципальный аванпроект «Эффективный резерв» (2016);
- Муниципальный аванпроект «Эффективная образовательная организация – школа социального успеха» (2017)

(научный консультант и руководитель проектов - Бут В.Ф.)

**Эффективность** нестандартного решения новых задач профессионального развития в рамках инновационных проектов повышения квалификации удостоверена **Сертификатом**, выданным НАЦИОНАЛЬНОЙ АССОЦИАЦИЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ на Всероссийской интернет-конференции «Лучшие инновационные практики в области постдипломного педагогического образования»

(Санкт-Петербург, 2017, Председатель Совета НАОДППО С.В.Желован)





**Современный научно-методический ресурс,  
подтверждающий новый формат проектного управления,  
транслируемого в программе ПК и переподготовки  
руководящего состава и кадрового резерва**

**Разработаны методические разработки (практические занятия,  
стажировки с учетом проблемного поля) :**

- «Ресурсный потенциал муниципальной системы образования как фактор эффективной деятельности образовательных организаций»;
- «Принципы ответственного финансового менеджмента образовательной организации в условиях изменений»;
- «Интеграция образовательных систем – путь повышения качества образования»;
- «Стратегия инновационного развития как основа эффективного управления современной образовательной организацией»;
- «Управление образовательной организацией в условиях трансформации образования (системные социальные, экономические, педагогические эффекты)»; новый формат в управлении – портфель проектов;
- «Социальное партнерство как технология инновационного менеджмента и новые возможности оценки деятельности ОО в условиях муниципальной системы образования. Образовательный маркетинг, его сущность, маркетинговый подход в управлении муниципальной системой образования»



## **Современный научно-методический ресурс, подтверждающий новый формат проектного управления, транслируемого в программе ПК и переподготовки руководящего состава**

### **Разработаны и проведены:**

- **Круглый стол** «Обсуждение результатов внедрения и использования образовательных программ и материалов по финансовой грамотности при обучении школьников и учащихся СПО, а также проблем, возникающих в процессе внедрения и использования образовательных программ и материалов по финансовой грамотности учащихся» (2017, 2018гг.)
- **Творческая лаборатория** по проблемам эффективного управления (ежегодно в рамках Августовского педагогического Форума) ( 2015-2019гг.)
- **Форум** «Старт в профессию» по проблеме «Роль молодого учителя как человеческого ресурса в формировании у выпускников активной гражданской позиции», в основу которого была положена технология **форсайт-сессии** «Профессионал-2025» (2017, 2018, 2019гг.)

### **Разработан медиаконтент:**

- «Маркетинг в образовании, ведение приносящей доход деятельности» (с разработкой маркетинговой модели)
- «Новый формат в управлении: «Проектное управление» в контексте государственной политики с приложением информационно-методического ресурса для размещения в wiki-среде»
- Новые векторы управления «Современной школой» в условиях национального проекта «Образование»



## **Современный научно-методический ресурс, подтверждающий новый формат проектного управления, транслируемого в программе ПК и переподготовки руководящего состава**

В рамках **Национального проекта «Образование»** разработаны и проведены:

- **Стажировка** на базе инновационных образовательных учреждений МАОУ «Лицей экономический №14» г. Ростова-на-Дону, МАОУ «Лицей № 11» г. Ростова-на-Дону, МКУ «Отдел образования Ленинского района г. Ростова-на-Дону (на базе МАОУ «Школа № 39 « г. Ростова-на-Дону) по проблеме: «Стратегия и целевые направления реализации национального проекта «Образование» в деятельности муниципальных и региональных органов управления образованием Ростовской области» (**ноябрь 2018**)
- **Фестивальная площадка «Современная школа»** в рамках третьей педагогической Ассамблеи инноваторов «Учитель будущего в пространстве современной школы успеха каждого ребенка. Ресурсы региональной образовательной среды реализации Национального проекта «Образование» на базе ГБУ ДПО РО РИПКи ППРО (**декабрь 2018**)



**Образовательный кластер  
ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО, ЮФУ, РАНХиГС, ММРЦ.  
Новый подход к эффективности использования  
ресурсов заявленного кластера**

- форсайт-сессия «Профессионал – 2022» «Создание архитектуры единой среды профориентационной работы Южного федерального округа» (с ЮФУ) (**декабрь 2017**);
- форсайт-сессия «Проектный менеджмент как инструмент развития образовательных систем: от проекта до управления портфелями проектов» (с РАНХиГС при президенте РФ ) (**декабрь 2017**);
- форсайт-сессия «Создание архитектуры единой среды, ориентированной на подготовку педагогических и управленческих кадров региональной системы образования» (с муниципальными органами г.Ростова-на-Дону, Неклиновского района, Октябрьского (сельского) района, Мартыновского района, г.Волгодонска, г.Шахты, осуществляющими управление в сфере образования) (**апрель 2018**).



# **Образовательный кластер** **ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО, ЮФУ, РАНХиГС, ММРЦ.** **Новый подход к эффективности использования** **ресурсов заявленного кластера**

**Совместный проект** Министерства общего и профессионального образования Ростовской области, **ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО** и Южно-Российского института управления - филиал **РАНХиГС** – Регионального методического центра Ростовской области по финансовой грамотности системы общего и среднего профессионального образования.

В рамках реализации **Проекта** «Содействие в создании кадрового потенциала учителей, методистов, администраторов образовательных организаций в области финансовой грамотности, а также эффективной инфраструктуры по поддержке их деятельности по распространению финансовой грамотности» проведены **мастер-классы** «Формы организации образовательного процесса (учебная и внеурочная деятельность) в рамках реализации программ повышения финансовой грамотности» для учителей региона по финансовой грамотности на базе МАОУ «Лицей экономический № 14» г. Ростова-на-Дону (ММРЦ), МБОУ «Лицей экономический № 71» г. Ростова-на-Дону (базовая площадка) **(2 - октябрь 2018).**



## **Эффективная инфраструктура для горизонтального обучения как новая форма опережающего непрерывного комплексного профессионального развития руководящих кадров нового качества**

### **Базовые площадки Факультета руководящих кадров образования ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО (14):**

- МАОУ «Лицей экономический №14» г.Ростова-на-Дону
- МАОУ «Лицей №11» г.Ростова-на-Дону
- МАОУ «Лицей №27 им.А.В. Суворова» г.Ростова-на-Дону
- МБОУ «Школа №60» г.Ростова-на-Дону
- МБОУ «Школа №43» г.Ростова-на-Дону
- МБОУ «Гимназия №117» г.Ростова-на-Дону
- МБОУ «Лицей экономический №71» г.Ростова-на-Дону
- МАОУ «Школа №53 им.Б.Н. Слюсаря» г.Ростова-на-Дону
- МАОУ «Школа № 76 им. героя Советского Союза А.А. Никандровой» г.Ростова-на-Дону
- МАОУ «Школа №5» г.Ростова-на-Дону
- МБОУ АСОШ №2 г.Аксай Ростовской области
- МОУ «Покровская средняя общеобразовательная школа «Неклиновский образовательный комплекс» Неклиновский район Ростовской области



**Эффективная инфраструктура для горизонтального обучения  
как новая форма опережающего непрерывного комплексного  
профессионального развития руководящих кадров нового  
качества**

**Муниципальные методические ресурсные центры (ММРЦ) – статус  
обучающих организаций (8):**

- МАОУ «Лицей экономический №14» г.Ростова-на-Дону
- МАОУ «Лицей №11» г.Ростова-на-Дону
- МАОУ «Лицей №27 им.А.В. Суворова» г.Ростова-на-Дону
- МБОУ «Школа №60» г.Ростова-на-Дону
- МБОУ «Школа №43» г.Ростова-на-Дону
- МАОУ «Школа №53 им.Б.Н. Слюсаря» г.Ростова-на-Дону
- МБОУ АСОШ №2 г.Аксай Ростовской области
- МОУ «Покровская средняя общеобразовательная школа «Неклиновский образовательный комплекс» Неклиновский район Ростовской области



## **Эффективная инфраструктура для горизонтального обучения как новая форма опережающего непрерывного комплексного профессионального развития руководящих кадров нового качества**

**Базовые стажировочные площадки** по реализации Президентской программы «Подготовка управленческих кадров образования» в рамках федерального проекта и социального партнерства ФГБОУ ВПО «РАНХиГС при Президенте РФ» и ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО (2):

- **МАОУ «Лицей экономический №14»** г.Ростова-на-Дону (2013-2018гг.)
- **МАОУ «Лицей №11»** г.Ростова-на-Дону (2013-2018гг.)





## **Эффективная инфраструктура для горизонтального обучения как новая форма опережающего непрерывного комплексного профессионального развития руководящих кадров нового качества**

**Базовые стажировочные обучающие площадки** по реализации Проекта «Содействие в создании кадрового потенциала учителей, методистов, администраторов образовательных организаций в области финансовой грамотности, а также эффективной инфраструктуры по поддержке их деятельности по распространению финансовой грамотности» (2):

- **МАОУ «Лицей экономический №14»** г.Ростова-на-Дону (2017-2019гг.)
- **МБОУ «Лицей экономический №71»** г.Ростова-на-Дону (2017-2019гг.)



## **Эффективная инфраструктура для горизонтального обучения как новая форма опережающего непрерывного комплексного профессионального развития руководящих кадров нового качества**

- **МАОУ «Лицей №11» г.Ростова-на-Дону присвоен статус «Школа – участница  
Федеральной инновационной площадки «Школьная лига» (решение Экспертного  
совета «Школьной лиги РОСНАНО», 2017г.)**
- **МАОУ «Школа №53 им.Б.Н. Слюсаря» г.Ростова-на-Дону присвоен статус  
Опорной площадки по реализации Программы МГИМО МИД России  
«Международная школа молодежной дипломатии» в реализации Федерального  
проекта «Роль российской молодежи в международном сотрудничестве» (2017г.)**



## Эффективный резерв - стратегический ресурс развития Региональной и муниципальной системы образования


### Эффективный инструментарий по оценке профессионального потенциала слушателей резерва

Для определения сформированности управленческих компетенций резерва руководителей, заместителей руководителей ОО используются методики, созданные авторским коллективом АПК и ППРО – Т.В. Светенко, И.В. Галковская, Е.Н. Яковлева:

1. **Методика «Профиль компетентностей руководителя школы»** – позволяющая слушателям увидеть слабые и сильные стороны и определить возможные точки роста.
2. **Методика определения профиля организационной культуры** – позволяющая увидеть, на какие группы ценностей ориентирован коллектив.
3. **Методика оценки эффективности средств коммуникации** – позволяющая определить наиболее эффективные средства коммуникации для данного специалиста.

**Факторный анализ** полученных результатов дает возможность определить:

1. Сформированность умений выявлять ключевые управленческие проблемы и определять пути их разрешения
2. Сформированность умения определять точки роста и построения индивидуальной траектории роста (личностного), способности нести ответственность за собственное благополучие и благополучие дела (деятельностная основа внедрения индивидуального профессионального развития).
3. Сформированность умения разрабатывать системную «карту» своей управленческой деятельности и принципы её гармоничного построения



# Ключевые направления комплексной программы «Региональная школа управления» и проекта «Эффективный резерв» на 2019-2021 гг.

## Документы, регламентирующие деятельность:

- Указ президента «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» от 7 мая 2018 года;
- Государственная программа РФ «Развитие образования» (утверждена Постановлением правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 года №1642)
- Постановление Правительства РФ «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» от 31.10.2018 года №1288 (вместе с "Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации");
- Областная долгосрочная целевая программа «Развитие образования в Ростовской области», с планом мероприятий ("дорожной карты") "Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки ",
- Федеральная программа «Подготовка и переподготовка Резерва управленческих кадров (2010-2018 годы)» (с изменениями и дополнениями) (Распоряжение Правительства Российской Федерации от 22 апреля 2010 года № 636-р).

## Ключевые направления реализации стратегических задач:

- дифференциация, диверсификация, интеграция, гуманизация **содержания** и технологий программы ПК, обеспечивающих баланс фундаментальности и методологичности;
- создание необходимой современной **инфраструктуры** для повышения квалификации кадров и их переподготовки;
- создание наиболее эффективных **механизмов проектного управления**;
- создание и построение **платформ** (дискуссионных, технологических) по «модульному» принципу непрерывного наполнения.

Тактико-оперативный план действий представлен в документах:

**1.Целевая комплексная программа «Региональная школа управления»;**

**2.Аванпроект «Эффективный резерв»;**

**3.Региональная комплексная программа формирования управленческих компетенций руководителей образовательных учреждений регионального и муниципального уровней.**



## Предлагаем принять участие в обсуждении

- **Целевая комплексная программа «Региональная школа управления»**
- **Аванпроект «Эффективный резерв»**
- **Региональная комплексная программа формирования управленческих компетенций руководителей образовательных учреждений регионального и муниципального уровней**
- Наше предложение обусловлено тем, что предлагаемая в данных документах система работы с резервом руководящих кадров образования, направленная на привлечение в систему муниципального управления наиболее квалифицированных, инициативных и перспективных представителей резерва, основанная на новом подходе отбора профессионального потенциала на основе внедрения эффективного инструментария оценки их управленческих компетенций позволит :
- Совершенствовать учебно-методическую, научно-педагогическую, проектную деятельность факультета;
- Развивать научно-исследовательскую работу в рамках научных школ факультета и Регионального целевого инновационного проекта «Школа эффективного управления»;
- Развивать экспертно-консультационную и коммуникативную деятельность;
- Создавать и внедрять федеральную информационно-сервисную платформу на основе "модульного" принципа с наполнением образовательного контента в контексте национального проекта «Современная школа».

**Благодарим за  
внимание и  
приглашаем к  
сотрудничеству!**