

Аналитическая справка
эффективности курсовой работы КПК целевой группы резерва на
должность руководителей и заместителей руководителей
образовательных организаций г. Ростова-на-Дону в формате
непрерывного профессионального развития специалистов в рамках
муниципального заказа по проблеме: «Содержание и технологии
проектного менеджмента как механизма стратегического развития
образовательного учреждения в контексте трансформации образования»
октябрь-ноябрь 2019г.

Курсы повышения квалификации резерва руководителей, заместителей руководителей ОО по проблеме: «Содержание и технологии проектного менеджмента как механизма стратегического развития образовательного учреждения в контексте трансформации образования» проводились в соответствии с планом проведения курсов повышения квалификации работников образования ИПК И ППРО (I сессия – 23.09-27.09; II сессия- 07.10 – 11.10; III сессия 28.10 - 01.11. 2019г.) и планом реализации целевого муниципального аванпроекта «Эффективный резерв» заказ МКУ «Управление образования г. Ростова-на-Дону».

Основной принцип формирования группы межрайонная принадлежность (всего 25 человек): Пролетарский район – 3 человека; Советский район – 7 человек; Первомайский район – 3 человека; Ворошиловский район – 3 человека; Кировский район – 2 человека; Октябрьский район – 5 человек; Ленинский район – 1 человек; МБОУ ДО ЦДЮТур – 1.

По составу: заместители директоров по УВР – 19 человек, 19 человек учителей – 5 чел., специалистов муниципальных органов, осуществляющих управление в сфере образования – 1, педагогический стаж работы которых составил: до 5 лет – 5 чел., от 5 до 10 лет -8 чел., до 20 лет – 12 чел. Стаж работы по должности руководителя: не имеют стажа -5чел.; до 5 лет – 8 чел.; от 5 до 10 лет – 12 чел. По должности учитель: от 6 до 10 лет – 5 чел. Образовательный уровень: бакалавриат – 3 чел.; специалисты – 21 чел.; магистратура-1чел.

Учитывая анализ результатов анкетирования входной диагностики (Приложение №1 Профессиональные дефициты резерва управленческих кадров по результатам мониторинговых исследований (слушатели ПК гр.№8 тема: «Содержание и технологии проектного менеджмента как механизма стратегического развития образовательного учреждения в контексте трансформации образования») удалось определиться по основным подходам к классификации кадрового резерва.

Таблица 1
Классификация кадрового резерва

Подход к классификации:	категория резерва:
По виду деятельности:	1. резерв развития (для новых направлений деятельности: профессиональной или управленческой)
	2. резерв функционирования (для обеспечения функционирования организации)
По времени назначения:	1. группа А (выдвижение в ближайшее время)
	2. группа В (выдвижение через 2-3 года)
По категории персонала:	1. резерв на выдвижение (ключевые позиции)
	2. управленческий резерв (движение по лестнице руководящей должности)

Что позволило также определить категории кадрового резерва:

Стратегический резерв – высокий потенциал креативного мышления.

1. Внутренний резерв- резерв выдвижения.
2. Внешний резерв – профессионалы с опытом (кандидаты, данные которых получены на основе мониторинга профессиональных достижений: эксперты качества, члены ГЭК, руководители ППЭ, победители, лауреаты конкурса «Учитель года», желающие сделать карьеру.
3. Оперативный резерв – внутренний резерв замещения в конкретные сроки.
4. Молодые специалисты – обучающиеся и получившие образование по программам бакалавриата и магистратуры «Менеджмент в образовании», «Управление персоналом».

В состав команды по подготовке резерва консолидировался перспективный кадровый ресурс (ППС, директора-наставники ММРЦ ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО, межрегиональный ресурс для стажировки с целью формирования инновационного профессионального пространства эффективной инфраструктуры для непрерывного горизонтального обучения в открытых средах как нового формата.

Работа с кадровым резервом определила следующие этапы повышения квалификации:

I. **Этап:** Планирование, отбор кандидатов, формирование целевых групп резерва.

II. **Этап:** Развитие – подготовка по программе ПК (постояннодействующие семинары, стажировки, форсайт-сессии, дискуссионные платформы), оценка потенциала кадрового резерва;

Определение потребности в обучении и развитии явилось неотъемлемой частью технологии формирования системы обучения. Как правило, потребность в обучении определялась при отборе кандидатов в резерв путём

оценки сформированности компетенций в сравнении с моделью профессиональной компетентности. Отклонения от показателей модели принятых за реперные точки определили потребность в обучении и развитии каждого резервиста.

Результаты диагностики кандидатов в резерв на должность руководителя ОО (Диагностические методики: тест Майер Бриггс, тест «Мотивация к успеху», тест «Мотивация избегания неудач», тест КОС (коммуникативные и организаторские способности, экспертная оценка в процессе деловой игры) выявили схожий тип принятия решений в проявлении кандидатов к мотивации к успеху и мотивации избегания неудач

Таблица №2

№	Проявление	Высокий уровень	Умеренно высокий	Средний уровень
1	Мотивация к успеху	17%	33%	50%
2	Мотивация избегания неудач	25%	33%	72%
3	Коммуникативные способности	100%	-	-
4	Организаторские способности	64%	18%	18%

Отнесение кандидатов к психологическому типу (администратор, инспектор, предприниматель, хранитель) прилагается (Приложение №2).

В целом система кадрового резерва предполагала обучение наставников (руководителей стажировочных площадок и координаторов от муниципальных органов, осуществляющих управление в сфере образования, ответственных за управление персоналом).

Цели и результаты обучения и развития резервистов определены следующим образом:

Для всех категорий:

- получение профессиональных управленческих знаний и навыков;
- развитие профессиональных компетенций резервистов.

Для стратегического резерва:

- получение рабочего опыта на смежных и более высоких должностях во время стажировки;
- развитие личностного потенциала резервистов.

Для оперативного резерва:

- подготовка к занятию конкретной должности.

Результатами обучения и развития стали:

- реализация персональных планов и планов обучения;

- развитие необходимых компетенций;
- повышение результативности труда резервистов;

Основой в планировании обучения и развития резервистов являются построение планов индивидуального профессионального (с учётом личностно-профессиональных достижений, индивидуального профиля уровня развития управленческих компетенций и личностно-профессиональных качеств) роста.

В программе обучения наряду с традиционными методами (стажировка, усложняющие задания, делегирование полномочий, горизонтальная и вертикальная ротация) использовались современные методы развития кадрового резерва:

- Коучинг:* инструмент личностного и профессионального развития резервистов, траектория индивидуального роста, неформальное образование, разрешение проблем, помощь (групповой коучинг, тренинги).
- Менторинг:* наставничество, контроль саморазвития резервистов в процессе стажировки (директора-наставники ОО ММРЦ ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО Чернышова Г.А., канд.соц.наук; Потатуева В.О., Агафонова Л.П., Курилова И.В., канд.эконом.наук, Захарова Л.Г., канд.пед. наук)
- Баддинг:* Развитие поведенческих навыков сотрудников, умение работать в команде, инструмент командообразования, передача информации, тренинги («Моджо», «Лидерство»)

Актуальность решения задачи по профессиональному развитию лиц, включенных в резерв, потребовало разработки и внедрения эффективного инструментария по оценке их профессионального потенциала, определения стратегии и выбора конкретных подходов и методик обучения.

Критерии оценки управленческого потенциала, методики обучения, механизмы отбора дополнительных профессиональных программ и их реализация адаптированы к потребностям целевых групп, с учетом специфики их деятельности и направлены на развитие профессионально важных качеств и управленческой компетентности.

Для решения указанных задач на факультете разработаны и реализуются «Комплексная программа формирования управленческих компетенций руководителей образовательных учреждений регионального и муниципального уровней» и комплексная программа «Региональная школа управления». В рамках, которой реализуются:

- инновационный региональный целевой проект «Школа эффективного управления» как составная часть инфраструктуры в сфере регионального инновационного кластера;

- муниципальный аванпроект «Школа лидерства от «Я» до «А»»;
- аванпроект «Эффективный резерв»;
- многомодульный образовательный комплекс «Школа социального успеха»

Комплексная программа предполагает в системе ДПО не только повышение профессиональной управленческой компетенции лиц включённых в резерв управленческих кадров, но и расширение пределов и возможностей саморегулирования развития инновационной образовательной организации (использование «фокуса предвидения»), а также создания моделей образовательных организаций эффективного управления.

Стажировки на базе лучших практик, использующих эффективные модели управления, осуществлялись по проблемам:

Стажировка на базе инновационных образовательных учреждений ММРЦ ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО: МАОУ «Лицей №11» - «Интеграция образовательных систем как фактор повышения качества образования в условиях образовательного кластера», МБОУ «Школа №87» - «Стратегии инновационного развития и культура в образовательной организации» МАОУ «Школа №53 им. Б.Н.Слюсаря» - «Школа языковой культуры. Концептуальная 2-х факторная модель управления качеством образования», МАОУ «Лицей экономический №14» - «Многомодульный образовательный комплекс – школа социального успеха», МАОУ «Лицей №27 им. А.В. Суворова» - «Управление качеством образования на диагностической основе», МБОУ «Лицей экономический №71» - «Современная школа» - школа, имеющая свою функционально-статусную содержательную платформу», дошкольное отделение МАОУ «Лицей №11» - новый формат в управлении с использованием ресурсов образовательного кластера в условиях проекта «Учим Знаем» с трансляцией опыта инновационных эффективных моделей управления современной школой.

В рамках программы обеспечено формирование одного из базовых механизмов её реализации: образовательного кластера института, включающего взаимодействие с ЮФУ, РАНХиГС.

Образовательный кластер ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО, ЮФУ, РАНХиГС, ММРЦ - новый подход к эффективности использования ресурсов заявленного кластера (стажировка на базе МАОУ «Лицей №11» по проблеме «Обеспечение эффективности деятельности образовательной организации в контексте национального проекта «Образование» с участием слушателей Президентской программы: республики Крым, Адыгея, г.Краснодар, Краснодарский край, Ростовская область (стажировка 07.10.2019г).

Использовался современный научно-методический ресурс, подтверждающий новый формат проектного управления, транслируемый в программе ПК резерва руководящего состава (медиаконтенты):

- «Маркетинг в образовании, ведение приносящей доход деятельности» (с разработкой маркетинговой модели)
- «Новый формат в управлении: «Проектное управление» в контексте государственной политики».
- Новые векторы управления «Современной школой» в условиях национального проекта «Образование».

Тренинги: «Создание команды», «Моджо», «Управление изменениями» как интерактивные технологии управления.

Согласно учебно-тематического плана была проведена промежуточная аттестация по темам:

- «Сущность образовательного маркетинга»;
- «Проектирование программы развития ОО в условиях инновационных изменений»;
- «Новые технологии проектного управления- «Проектный офис» и «Портфель проектов»»;
- форсайт-сессия «Создание архитектуры единой среды, ориентированной на подготовку педагогических и управленческих кадров региональной системы образования».

В ходе занятий и участия в промежуточной аттестации, группа проявила высокий уровень мотивации к повышению квалификации и заинтересованность в необходимости дальнейшего обучения, что подтвердилось в содержании проектов, представленных слушателями к защите на итоговой аттестации.

Результатом ПК целевой группы эффективного резерва стали выпускные проекты:

- «Конкурентоспособность образовательной организации в контексте национального проекта «Образование»;
- «Учитель будущего в пространстве современной школы успеха каждого ребенка»;
- «Модель интерактивного ресурсного центра как пространство для успешной социализации личности»;
- «Управление качеством образования в условиях новых векторов «Современной школы»

«Многомодульный образовательный комплекс – «Школа социального успеха» в условиях реализации национального проекта «Образование» (в контексте «Современная школа», «Учитель будущего», «Успех каждого ребенка», «Социальная активность»);

«Интеграция образовательных систем как фактор повышения качества образования в условиях образовательного кластера»;

«Стратегия развития образовательной организации в условиях двухфакторной (маркетинговой) модели качества через организацию проектного офиса».

Главная идея проектов – формирование инновационной управленческой культуры 21 века, как главного условия модернизации современной школы успеха каждого ребёнка.

При защите проектов, слушатели показали свою способность и умение, опираясь на полученные знания, сформированные умения, профессиональные компетенции самостоятельно решать на современном уровне задачи управленческой деятельности, аргументировать и защищать свою точку зрения, а также показали полное освоение планируемых результатов, всестороннее и глубокое изучение литературы, умения выполнять задания с привнесением собственного видения проблемы, проявили творческие способности в понимании и применении на практике содержания программы повышения квалификации резерва руководителей.

В регламенте подготовки резерва была проведена входная диагностика на предмет изучения проблемного поля (профессиональные дефициты резерва управленческих кадров по результатам мониторинговых исследований (Приложение №1); выходная диагностика с целью: оценить степень сформированности и обновленности профессиональных компетенций руководителей и заместителей руководителей ОО по проблеме: «Современные образовательные стратегии и культура управления инновационными процессами» (Приложение №3).

Анализируя деятельность слушателей во время занятий и их участие в итоговой аттестации, можно утверждать, что обучение способствовало развитию профессиональных качеств слушателей, а также они освоили принципы, методы и методики: оценки деятельности образовательного учреждения, оценки образовательных достижений обучающихся, оценки деятельности педагогического коллектива, о чем свидетельствуют сформированные профессиональные компетенции в процессе курсов по проблемным точкам.

Таблица №3

Сформированность управленческих компетенций резерва на должность руководителя в процессе курсов

№ п/п	Профессиональные компетенции	Резерв руководителей, заместителей руководителей группа 25 чел		
		оценка		
		высокая	средняя	ниже средней
1	Управлять конфликтом	28%	72%	0%
2	Эффективность общения	82%	18%	0%
3	Умение определять и сохранять свой статус	22%	78%	0%
4	Понимание потребностей подчиненных в их профессиональном росте	84%	16%	0%
5	Умение генерировать новые идеи, творчески мыслить	25%	75%	0%
6	Контроль	36%	64%	0%
	➤ своей работы	24%	76%	0%
	➤ работы команды	27%	73%	0%
	➤ работы организации в целом			
7	Управлять многофункциональной командой	34%	66%	0%
8	Руководство проектом (умение определять цели, ставить задачи, пути решения)	29%	71%	0%
9	Способы рационально использовать время	21%	79%	0%
10	Умение создать атмосферу способствующую плодотворной работе	23%	77%	0%
11	Умение обеспечить эффективность собственной управленческой работы	83%	17%	0%
12	Умение делегировать функции	23%	77%	0%
13	Умение создавать проекты и реализовывать их	29%	71%	0%
14	Умение руководить изменениями и творчески решать проблемы	84%	16%	0%
15	Способность принимать изменения, приспосабливаться к ним	25%	75%	0%

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:

у кандидатов выявлены следующие высоко 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:

Таблица №4

Развитие профессиональных качеств слушателей в процессе курсов по направлениям:

№ п\п	Резерв руководителей, заместителей руководителей	Группа №8		
		существенно	частично	Трудно сказать
1	Мотивация к дальнейшему профессиональному росту по обеспечению эффективного функционирования ОО в условиях стратегических изменений	82,0%	18,0%	0%
2	Креативный подход к новому формату управления, принятию управленческих решений, нестандартному механизму профессионального развития, установка на творчество, инициативность	73,0%	27,0%	0%
3	Коммуникативность в рамках социального партнерства с общественными институтами, организация эффективных межличностных и профессиональных коммуникаций в педагогическом коллективе.	83%	17%	0%
4	Рефлексивность, способность к самоанализу	79,6%	20,4%	0%

Данные об изменении компетенций слушателей приведены в таблице

Таблица №5

Оценка слушателями степени сформированности и обновленности собственных профессиональных компетенций:

№ п/п	параметр	Динамика роста собственных компетенций (Выраженность в %)
1	Искать, анализировать и преобразовывать информацию	76,6%
2	Ставить цели, планировать	70%
3	Конструировать и осуществлять собственную образовательную траекторию на протяжении всей жизни, обеспечивая успешность и конкурентоспособность	79,4%
4	Эффективно сотрудничать с другими людьми, полностью использовать личностные ресурсы	81,7%

Слушатели нацелены на активизацию работы сотрудников на создание команды, используя продуктивные связи управления многофункциональной командой, умения распределять роли и делегировать **ответственность**, о чём свидетельствует достаточное обеспечение продуктивности работы на основе

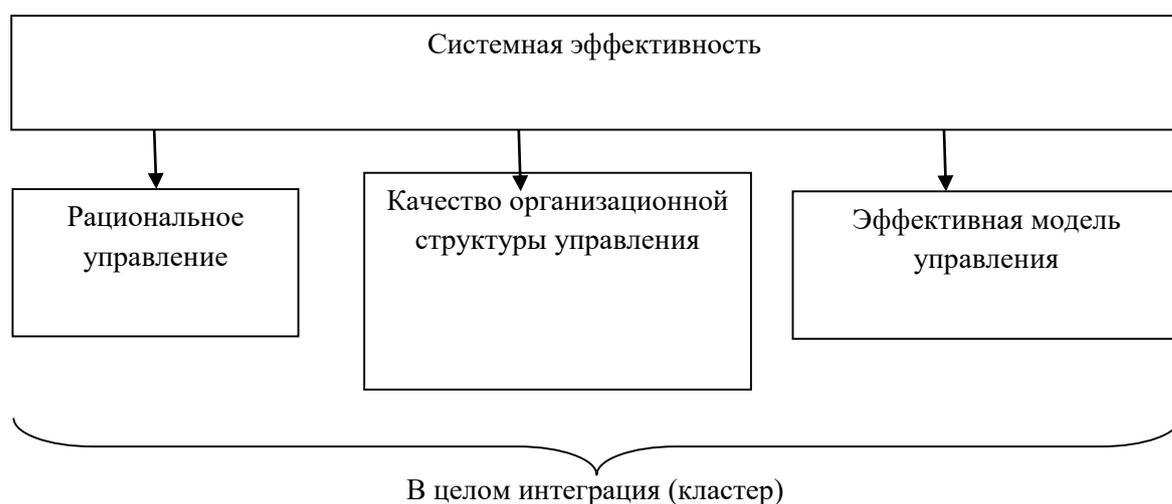
рационального анализа и чёткого разъяснения целей персоналу, умение создавать проекты и реализовывать их, способность иметь свой взгляд, мнение, ставить цели и планировать деятельность.

Данная самооценка позволила сделать вывод о понимании слушателями эффективности организации через эффективность управления ею. Определение эффективности управления слушателями рассматривается как процесс взаимосвязанных этапов, включающих оценку достижения цели и достижения эффекта.

Слушателям удалось построить схему организационно-управленческой структуры школы на основе «принципа колеса». Результаты (Диаграмма №3) представлены в графическом виде, что позволило слушателям сопоставить этот профиль с собственным «лидерским профилем». Таким образом, слушатели (резерв) смогли понять причины многих организационных проблем в собственной школе и определить зависят ли эти проблемы от эффективной команды.

Группа слушателей определилась, что управление персоналом – это стратегическая функция, направленная на предупреждение проблем, а не на их оперативное решение, о чём свидетельствуют актуальность выбранных тем итоговых работ, представленных в презентациях.

Слушатели могут обеспечивать выживание и эффективное функционирование образовательной организации в изменяющихся условиях, используя средства (ресурс) из внешней среды для реконструкции организации (схема разработана и предложена слушателями для апробации):



Резервисты определились в представлении карьеры – как роста человека, основанного на компетентности, толерантности, профессионализме, знаниях о человеке, умении проектировать и выстраивать взаимоотношения.

Мониторинг эффективности развития управленческих профессиональных компетенций показал статистически значимые результаты,

которые предложены выпускникам резерва для использования в построении своей индивидуальной траектории непрерывного профессионального развития.

«15» ноября 2019г.
