

Анализ эффективности принятых мер по направлению  
«2.1. Система мониторинга эффективности  
руководителей образовательных организаций»  
в 2021-2022 уч.г.

В соответствии с приказом Министерства общего и профессионального образования Ростовской области от 30.12.2020 № 1150 «Об утверждении мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций Ростовской области», в целях мотивации директоров общеобразовательных организаций Ростовской области к эффективной управленческой деятельности на основании разработанных показателей в мае 2021 был проведен мониторинг эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций.

Задачи и процедура мониторинга определены Письмом Минобразования Ростовской области от 27.05.2021 № 24-162/268 «О проведении мониторинга».

В основу мониторинговых исследований эффективности деятельности руководителей ОО, проверяемых компетенций были положены требования 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» (приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2020г. № 761н «Об утверждении единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов в служащих»).

Система мониторинга эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций Ростовской области (далее – мониторинг, [https://docs.google.com/forms/d/1c\\_I8sUqiKJ4cmBptb7dwAr8dtXFFb\\_fwvETU-vDzQNY/edit](https://docs.google.com/forms/d/1c_I8sUqiKJ4cmBptb7dwAr8dtXFFb_fwvETU-vDzQNY/edit)) была направлена на преодоление противоречия между требованиями к профессиональным и личностным качествам руководителя общеобразовательной организации и недостаточным уровнем управленческой компетентности для осуществления руководителем трудовых функций в работе общеобразовательной организации; потребностью в оценке уровня развития управленческой компетентности современного руководителя и в неполной мере представленного критериально-диагностического комплекса для оценивания данного процесса.

Проведение мониторинга позволило обозначить динамику и провести корректировку выявленных региональных тенденций в системе образования, проблемы и направления их решения, усилить контроль за реализацией тех или иных управленческих процессов, выявлять «профессиональные дефициты», формировать «точки роста» в общеобразовательных организациях и др.

Анализ результатов мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций Ростовской области размещен на сайте ГБУ РО РИПК и

ППРО в разделе РСОКО по ссылке <https://www.ripkro.ru/rsoko/sistema-monitoringa/otsenka.php>.

Полученная информация об эффективности деятельности руководителей и особенностях функционирования образовательных организаций стала основой для анализа результатов и принятия управленческих решений:

- по повышению качества образования в Ростовской области;
- по выявлению и преодолению дефицитов профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций;
- по формированию информационно-аналитической базы эффективности руководителей общеобразовательных организаций для принятия обоснованных управленческих решений в области обновления кадровой политики, обеспечения непрерывного роста профессионально-личностных компетенций педагогических работников и руководителей общеобразовательных организаций;
- по актуализации продуктивных инновационных технологий в управлении качеством образования;
- по совершенствованию деятельности руководителя образовательной организации в условиях цифровой образовательной среды, инклюзивного образования, развития внутренней системы оценки качества образования, сетевого социального партнерства и взаимодействия руководителей как ключевых ориентиров развития современной школы.
- по выявлению руководителей с высокой эффективностью деятельности с целью распространения лучших практик.

Методические рекомендации по развитию механизмов управления качеством образования (проект) ФГБУ «Федеральный институт оценки качества образования» по направлению 2.1 «Система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций» послужили обоснованием для пересмотра региональных показателей мониторинга.

Приняты к реализации инструктивное письмо и приказ Министерства общего и профессионального образования Ростовской области № 444 от 06.05.2022 года «Об утверждении первичных данных мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций Ростовской области», согласно которым необходимо провести на муниципальном уровне мониторинг эффективности руководителей муниципальных общеобразовательных организаций.

Целеполагание проводимого мониторинга, его результаты, анализ, управленческие решения предоставлены в форме сбора данных (направление «Система мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций») при проведении Минобразованием Ростовской области в июле-августе текущего года мониторинга механизмов управления качеством образования органов местного самоуправления муниципальных районов и городских округов.

Выявленные проблемные зоны и профессиональные дефициты руководителей общеобразовательных организаций взяты в основу деятельности кафедры управления образованием ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО при планировании курсов повышения квалификации и онлайн стажировок для управленческих команд школ на 2021/2022 и 2022/2023 учебные годы (План повышения квалификации работников образования Ростовской области <https://www.ripkro.ru/deyatelnost/povyshenie-kvalifikatsii/>).

Программа стажировок в системе повышения квалификации управленческих команд разработана с учетом результатов анализа мониторинга показателей РСОКО по направлению 2.1 «Система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций» и рекомендована к реализации Ученым советом ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО. Стажировочная

деятельность по приобретению практического управленческого опыта является одной из основных организационных форм дополнительного профессионального образования (повышения квалификации), предоставляет возможность осуществлять профессиональное консультирование, моделирование и методическое сопровождение совершенствования профессионально-личностных компетенций руководителей и членов управленческих команд школ, формировать внутригрупповое взаимодействие управленческих кадров.

При разработке модулей программы стажировки были учтены профессиональные дефициты и дефицитарные уровни сформированности управленческих компетенций педагогических работников и управленческих кадров, выявленные в ходе анализа мониторинга по показателям РСОКО. К основным функциональным областям управления образовательной организацией, характеризующимися профессиональными дефицитами отнесены: кадры, ресурсы, процессы, результаты. Перечень управленческих компетенций, входящих в каждый из указанных кластеров сопряжен с требованиями, предъявляемые к руководителю образовательной организации и компонентам, определяющим наличие управленческого потенциала.

Модули программы стажировки руководителей образовательных организаций сгруппированы так, что в ходе стажировки на основе изучения опыта управленческих команд школ, работающих в режиме инновационного развития, была представлена возможность усовершенствовать общепрофессиональные управленческие компетенции:

В основу Учебного плана программы стажировки положен принцип вариативности, предполагающий выбор одного из пяти представленных модулей. В зависимости от выбранного направления (модуля) стажировки руководители получили возможность усовершенствовать свои умения в сфере управленческой деятельности.

Слушателям курсов была предоставлена возможность освоения учебных методических маршрутов, с выбором стажировочных площадок для практического изучения тех управленческих механизмов, которые максимально удовлетворяли их потребностям, позволяли бы совершенствовать профессиональные компетенции в сфере управления.

Практика организации стажировок получила высокую оценку у слушателей и позволила: практически изучить эффективные управленческие механизмы организации образовательного процесса, получить профессиональное консультирование эффективного руководителя, обменяться продуктивными технологиями управленческой деятельности; осуществить оперативное сопровождение членов управленческих команд школ, создать продуктивное внутригрупповое взаимодействие руководящих кадров.

Основными субъектами стажировки являются управленческие команды образовательных организаций системы общего образования Ростовской области, работающие в режиме инновационного развития и слушатели-стажеры, которые выбрали образовательную организацию исходя из своих профессиональных дефицитов и управленческих задач. При выборе места стажировки учтен инновационный опыт, который был предложен для изучения школой – стажировочной площадкой (Таблица 1) и рекомендован для трансляции. По итогам мониторинга показателей РСОКО, анкетирования руководителей общеобразовательных организаций и с учетом их профессиональных дефицитов в качестве базы стажировки определены школы, **демонстрирующие эффективное развитие.**

Таблица 1

№	Общеобразовательные организации – стажировочные площадки	Модуль программы стажировки, реализуемый на площадке ОО	Сроки проведения стажировки	Общеобразовательные организации - участники стажировки	Достигнутые результаты стажировочной деятельности
---	--	---	-----------------------------	--	---

1	<p>МАОУ «Лицей экономический №14» г.Ростов-на-Дону</p> <p><b>Школы-партнеры (соорганизаторы):</b>  1.МБОУ СОШ № 4 г. Батайск  2.МБОУ гимназия №1 г. Красный Сулин  3.МБОУ СОШ № 5 г. Красный Сулин</p>	<p><b>«Управленческие механизмы устойчивого развития образовательной организации»</b></p> <p>Транслируется опыт инновационных эффективных моделей управления современной школой:  <b>Многомодульный образовательный комплекс – школа социального успеха»</b></p>	Февраль 2022	<p>1.МБОУ Анно-Ребриковская СОШ Чертковский район  2.МБОУ Каменная СОШ Милютинский район  3.МБОУ Орловская НОШ Милютинский район  4.МБОУ начальная школа №1 Белокалитвинский район  5.МБОУ Греково-Степановская СОШ Чертковский район  6.МБОУ ЕНОШ № 2 Егорлыкский район</p>	<p>1). Осуществлена оценка внутришкольной системы профессионального развития педагогов и управленческой команды образовательной организации.  2). Проведен анализ подходов к стратегии повышения квалификации педагогов школы.  3). Проведен анализ сопряженности диагностического инструментария и показателей оценки аналитико-диагностической деятельности учителя по формированию метапредметных результатов, функциональной грамотности обучающихся.  4). Разработана матрица практического использования техник формирующего оценивания на уроках.</p>
2	<p>МАОУ «Лицей №11»</p> <p><b>Школы-партнеры (соорганизаторы):</b>  1.МБОУ СОШ № 6 г. Морозовск  2.МБОУ "Лицей № 7" г. Новочеркасск  3. МБОУ "Лицей № 56" г. Ростов-на-Дону</p>	<p><b>«Формирование управленческой команды в образовательной организации в условиях трансформации образования и перехода в режим стабильного функционирования»</b></p> <p>Транслируется опыт инновационных эффективных моделей управления</p>	Март 2022	<p>1.МБОУ Деркульская ООШ Тарасовский район  2.МБОУ Исаевская ООШ Тацинский район  3.МБОУ Лозновская ООШ Цимлянский район  4.МБОУ Процико-Березовская ООШ Белокалитвинский</p>	<p>1).Определены факторы результативности совместной деятельности членов управленческой команды.  2).Оценены рациональность распределения ролей, функциональное содержание которых регламентируется рядом документов: трудовой договор, должностная инструкция, рабочая инструкция,</p>

		современной школой: <b>Продуктивная управленческая модель «От управления затратами к управлению результатами»</b>		район 5.МБОУ РНОШ № 11 Егорлыкский район 6.МБОУ Егорлыкская начальная школа № 1 Егорлыкский район	профессиональное описание рабочего места. 3). Составлена матрица мер, регулирующие материальное и нематериальное стимулирование в управленческой команде. 5). Составлена матрица-схема предпринимаемых мер по профессиональному развитию членов управленческой и педагогической команды.
3	МАОУ лицей № 27 им. А.В. Суворова <b>Школы-партнеры (соорганизаторы):</b> 1.МБОУ Сусатская СОШ Сальский район 2.МБОУ СОШ№3 им. И.А. Левченко 3.МБОУ "Лицей № 57" г. Ростов-на-Дону 5.МБОУ Знаменская СОШ Морозовский район	<b>«Оценка качества образования как основа управления общеобразовательной организацией»</b> Транслируется опыт инновационных эффективных моделей управления современной школой: <b>Управление на основе данных</b> внутришкольной системы оценки качества образования (ВСОКО).	Апрель 2022	1.МБОУ Семеновская Камышенская ООШ Чертковский район 2.МБОУ ОШ № 16 г Гуково 3.МБОУ Волочаевская СОШ Орловский район 4.МБОУ СОШ имени 60-летия Октября Азовского района 5.МБОУ Камышевская СОШ Орловский район 6.МБОУ начальная школа-детский сад п. Васильево-Петровский Азовский район	1). Осуществлен: -анализ и интерпретацию ключевых результатов международных исследований качества образования на уровне ОО; -анализ и интерпретация результатов школьной самодиагностики; -анализ плана контрольно-оценочной деятельности школы. 2). Оценена эффективность управленческих механизмов повышения результативности как способа достижения качества образования.
4	МБОУ «Школа № 31» <b>Школы-партнеры (соорганизаторы):</b> 1.МБОУ лицей 82 им. А.Н. Знаменского	<b>«Аналитико-диагностической деятельности на основе измерения и оценки метапредметных результатов,</b>	Февраль 2022	1.МБОУ Ольховчанская СОШ Чертковский район 2.МБОУ Богатовская ООШ	1). Спроектирована матрица-график контрольно-оценочной деятельности в школе и осуществлять: -содержательно-критериальный отбор

	<p>Октябрьский (с) район  2.МБОУ лицей № 1  г. Пролетарска  3.МБОУ лицей №9  г. Сальска  4.МБОУ Обливская СОШ № 2  Обливский район</p>	<p><b>функциональной грамотности обучающихся»</b>  Транслируется опыт инновационных эффективных моделей управления современной школой: Нормативно-правовое сопровождение компонентов ЕСОКО. Локальная нормативная база контрольно-оценочной деятельности школы. Факторный анализ результатов ГИА и итоговых работ ВСОКО.</p>		<p>Белокалитвинский район  3.МБОУ "Дарьевская СОШ"  Родионово-Несветайский район  4.МБОУ "Веселовская СОШ"  Родионово-Несветайский район  5.МБОУ ООШ №17 г Шахты  6.МБОУ Колузаевская ООШ Азовский район</p>	<p>планируемых результатов обучающихся.  - сравнительный анализ банка измерителей текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.  - сравнительный анализ измерительных материалов ГИА, заданий PISA с требованиями к планируемым результатам образовательных программ.  - анализ учебных заданий текущего контроля успеваемости на основании тематических результатов.  2). Составлен план мероприятия по оказанию адресной поддержки учащимся с низкими результатами освоения образовательных программ:  - отбор базовых содержательных дидактических единиц,  - разработка и реализация многобалльной системы оценки динамики результатов,  - организация постоянной обратной связи на основе качественной оценки.</p>
5	<p>МАОУ «Школа №115»  <i>Школы-партнеры (соорганизаторы):</i>  1.МБОУ города Ростова-на-Дону "Школа № 1"  2.МБОУ «Гимназия</p>	<p><b>«Управленческие механизмы устойчивого развития образовательной организации»</b>  Транслируется опыт</p>	Март 2022	<p>1.МБОУ Ново-Маргаритовская ООШ Азовского района  2.МБОУ Чичеринская ООШ</p>	<p>1). Осуществлена оценка внутришкольной системы профессионального развития педагогов и управленческой команды</p>

	<p>№95» г. Ростов-на-Дону 3.МБОУ "Лицей № 58" г. Ростов-на-Дону 4.МБОУ города Ростова-на-Дону «Школа № 31»</p>	<p>инновационных эффективных моделей управления современной школой: Современные подходы конструирования <b>Концепции развития школы</b> как программы перехода <b>школы</b> в режим <b>устойчивого</b> функционирования.</p>		<p>Красносулинский район 3.МБОУ Прохоровская ООШ Красносулинский район 4.МБОУ ООШ №15 Мясниковский район 5.МБОУ Гуково-Гнилушанская ООШ Красносулинский район МБОУ Никольская ООШ Неклиновский район 6.МБОУ Авило-Успенская СОШ Матвеев-Курганский район 7.МБОУ ООШ № 24 п. Манычстрой Сальский район</p>	<p>образовательной организации. 2). Проведен анализ подходов к стратегии повышения квалификации педагогов школы. 3). Проведен анализ сопряженности диагностического инструментария и показателей оценки аналитико-диагностической деятельности учителя по формированию метапредметных результатов, функциональной грамотности обучающихся. 4). Матрица практического использования техник формирующего оценивания на уроках.</p>
6	<p><b>МБОУ г. Ростова-на-Дону «Школа № 60»</b> <b>Школы-партнеры (соорганизаторы):</b> 1.МОБУ СОШ № 36 г.Таганрог 2.МБОУ СОШ № 2 г. Шахты 3.МБОУ СОШ с углубленным изучением математики, информатики, иностранного языка г. Зернограда 4.МБОУ</p>	<p><b>«Мониторинг как система оценки эффективности управления образовательным учреждением»</b> Транслируется опыт инновационных эффективных моделей управления современной школой: Управление качеством образовательной среды посредством совокупности</p>	Апрель 2022	<p>1.МБОУ Мало-Лученская ОШ №13 Дубовский район 2.МБОУ Фоминская ООШ Миллеровский район 3.МБОУ Орловская НОШ Милютинский район 4.МБОУ Каменная СОШ Милютинский район 5.МБОУ Кутейниковская ООШ</p>	<p>1).Осуществлен анализ взаимосвязи мониторинга с внешними (лицензирование, аттестация, аккредитация, инспектирование) механизмами оценки образовательной среды. 2).Обоснованы основания выбора критериев и показателей мониторинга. 3).Составлена матрицу факторов, влияющих на степень удовлетворенности работой школы субъектами образовательного</p>

Новоивановская СОШ Зерноградский район	объектов мониторинга		Чертковский район 6.МБОУ ЕНОШ № 5 Егорлыкский район 7.МБОУ Ясыревская НОШ Волгоградской район	процесса. 4). Осуществлен анализ с помощью методики SWOT-анализа внешнюю и внутреннюю среду образовательной организации.
---	----------------------	--	---	---

В череде принятых мер и управленческих решений особое место занимает межкурсовое и посткурсовое научно-методическое сопровождение управленческих кадров.

С целью совершенствования, модификации и развития механизмов анализа, интерпретации и использования мониторинговых процедур управления качеством образования в условиях реализации ФГОС в современной школе 14 марта 2022 г. организован и проведен региональный методологический семинар «Управление педагогической системой школы в условиях реализации обновленных ФГОС НОО, ООО» (программа представлена по ссылке <https://www.ripkro.ru/news/5408/>).

Для разработки новых управленческих механизмов повышения качества образования 21 апреля 2022 проведен вебинар для специалистов органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования и руководителей общеобразовательных организаций Ростовской области «Муниципальные управленческие механизмы: оценка качества подготовки обучающихся и эффективности руководителей общеобразовательных организаций» (программа представлена по ссылке <https://www.ripkro.ru/news/5490/>).

В рамках реализации региональной дорожной карты проекта Адресной методической помощи «500+» сотрудники кафедры управления образованием приняли участие в организации и проведении 19-20 апреля стратегической сессии «Новые вызовы в деятельности общеобразовательной организации с низкими образовательными результатами: контексты, стратегические решения, результаты» (информация представлена по ссылке <https://www.ripkro.ru/news/5500/>).

Всего прошли обучение 1232 слушателей, из них 210 управленческих команд школ Донского региона, общим количеством 579 чел. Обучение управленческих команд осуществлялось по трем программам, направленным на восполнение профессиональных компетенций управленческих кадров:

Таблица 3

№	Показатели	2020-2021	2021-2022	примечание
1.	выполнение государственного задания по ПК	32 группы	43 группы	
2	Управленческие команды	-	18 групп – 579 чел.	адресная поддержка через КПК по трем темам на основании выявленных дефицитов:
	• Стратегические ориентиры в условиях трансформации			247 чел.



образования, перехода школы в режим стабильного функционирования и развития	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление системными изменениями в современной школе. Деятельность управленческих команд</li> </ul>	297 чел.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Содержание и технологии проектного менеджмента. Системные, социально-педагогические эффекты</li> </ul>	35 чел.
<p>Адресные рекомендации, по результатам диагностики уровня управленческих компетенций слушателей, ориентированы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- на персонифицированный анализ дефицитов их профессиональных компетенций;</li> <li>- построение индивидуальных маршрутов восполнения дефицитов.</li> </ul>	

### Развитие управленческой компетентности руководителей школьных управленческих команд

(критериально-уровневая характеристика управленческой компетентности)

№	Компоненты	Критерии	Показатели	*Дефицитарные уровни		
				Низкий (81-100%)	Средний (61-80%)	Высокий (менее 60%)
1	Когнитивный	знаниевый	Наличие системных знаний и глубокого понимания слушателями важности управленческой компетентности в своей деятельности (управление педагогической системой школы); четкое понимание целей задач и содержания управленческой деятельности; знание методологии закономерностей и механизмов управленческой деятельности и средствах ее реализации.	58%	42%	0%
2	Деятельностный	операционный	Способность и умение принимать ответственность и осуществлять управленческие действия; готовность и способность к принятию решений в процессе управленческой деятельности; умение осуществлять организацию и управление коллективом; решать возникающие внештатные задачи, направленные на достижение цели, результаты	51%	49%	0%
3	Рефлексивный	Эмоционально-рефлексивный	Стрессоустойчивость в ходе принятия управленческих решений; самоконтроль своей управленческой деятельности; уровень рефлексивных умений (умение	38%	62%	0%

			анализировать, проектировать и планировать управленческую деятельность; анализировать свои ошибки и недостатки в работе; готовность и способность предвидеть возможные способы решения управленческих действий; устойчивость к конфликтогенам			
--	--	--	---	--	--	--

\* [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.

Применение системно-деятельностного подхода позволяет рассматривать процесс развития (совершенствование управленческой компетентности) как постоянную смену различных видов деятельности в достижении поставленных целей, как систему управленческих качеств, предусматривающую единство методологии и практической деятельности.

В рамках современного менеджмента в соответствии с муниципальным заказом осуществлялось обучение слушателей группы резерва управленческих кадров по направлениям: повышение уровня профессиональной компетентности; повышение уровня управленческой компетентности; овладение практическими навыками управленческой работы; эффективное овладение технологиями эмоционального интеллекта.

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 осуществляется с 2014 года в рамках реализации региональной комплексной программы «Региональная школа управления» по настоящее время.

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 – 2 человека.
- специалисты муниципальных органов управления образованием – 6 человек.
- директор школы – 55 человек.

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, творчески мыслить	26%	57%	17%
6	Способность (в связи с обновлением государственной политики) к управленческим действиям по организации контроля качества <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ своей работы</li> <li>➤ работы команды</li> <li>➤ качества образовательных результатов организации в целом</li> </ul>	30% 18% 26%	43% 65% 61%	26% 17% 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.)

<b>Компетенции</b>	<b>Результаты диагностического исследования</b>		
	<b>% выполнения</b>	<b>Уровень выполнения</b>	<b>Дефицитарный уровень*</b>
Способность к координации работы сотрудников, созданию атмосферы комфортности взаимодействия	<b>83</b>	<b>Высокий</b>	<b>Минимальный</b>
Умение активизировать работу сотрудников, содействовать созданию команды	<b>70</b>	<b>Средний</b>	<b>Средний</b>
Владение умением контролировать качество работы, обеспечивать четкость выполнения управленческих действий.	<b>69</b>	<b>Средний</b>	<b>Средний</b>
Способность обеспечивать слаженность, стабильность и эффективность работы команды.	<b>66</b>	<b>Средний</b>	<b>Средний</b>
Способность обеспечивать продуктивность работы на основе рационального анализа и четкого разъяснения целей персоналу.	<b>73</b>	<b>Средний</b>	<b>Средний</b>
Способность обеспечивать четкое и эффективное управление, использовать методы организации работы, нацеленной на максимальный результат	<b>78</b>	<b>Средний</b>	<b>Средний</b>
Способность к планированию ресурсно-организационного обеспечения организации, умение устанавливать продуктивные связи внутри организации и с внешним окружением, способствует конкурентоспособности организации	<b>74</b>	<b>Средний</b>	<b>Средний</b>
Способность к выявлению тенденций развития образования, обеспечению	<b>76</b>	<b>Средний</b>	<b>Средний</b>

эффективного функционирования организации в изменяющихся условиях.			
--	--	--	--

\*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.

В работе с группой резерва на предмет выявления мотивации к профессиональной деятельности, сформировалась определенная динамика результатов исследования:

показатель	Входное тестирование	Итоговое тестирование
<b>1. Разработка стратегии развития организации с учетом приоритетов государственной политики, руководство изменениями в организации, овладение новой культурой управления инновационными процессами:</b>		
• отсутствие необходимых теоретических знаний	63%	-
• затрудняются во внедрении новых технологий;	43%	22%
• слабо информированы о нововведениях в образовании;	26%	5%
• испытывают трудность в практической реализации новых идей;	58%	15%
• вызывает затруднение планирование самообразования	32 %	18%
<b>2. Мотивация на внедрение инноваций:</b>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>отсутствие необходимости заниматься новым, поскольку традиционная методика дает достаточно эффективные результаты;</li> <li>недостаток времени и сил для создания и применения новшеств</li> </ul>	21% 58%	6% 25%
<p><b>3. Организация проектной управленческой деятельности по достижению поставленных целей и планируемых результатов (нацеленность на результат) недостаточный уровень управленческих компетенций руководителей с позиции современного менеджмента:</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>затруднения в эффективном планировании собственной управленческой деятельности;</li> <li>затруднения в прогнозировании и предотвращении управленческих рисков испытывают;</li> <li>проблемы с временными затратами организационного управления испытывают;</li> <li>затруднения в вопросах руководства проектом (умение определить цели, поставить задачи, выбрать оптимальные пути их решения);</li> <li>затруднения в организации контроля своей работы</li> </ul>	37% 68% 37% 71% 65 % ;	15% 22% 18% 21% 19%

С целью формирования региональной управленческой команды руководителей эффективных современных школ Ростовской области для создания сетевого ресурса профессионального развития директоров общеобразовательных организаций решением заседания кафедры управления образованием (протокол от 10 июня № 10) организован директорский клуб «Паритет».

Задачи директорского клуба:

1. Создать открытую площадку коллегиальных решений по продвижению актуальных механизмов повышения качества образования в системе общего образования Ростовской области.
2. Расширить стажировочную практику в ходе реализации дополнительных профессиональных программ повышения квалификации управленческих кадров на базе общеобразовательных организаций, руководители которых вошли в состав Директорского клуба «Паритет» на кафедре управления образованием РИПК и ППРО.
3. Скоординировать деятельность управленческого корпуса ОО по реализации ФГОС НОО, ООО и СОО на основе новых механизмов повышения качества образования.
4. Трансформировать лучшие практики управленческой деятельности в школы Ростовской области посредством научно-методического ресурса кафедры управления образованием РИПК и ППРО.

План работы директорского клуба «Паритет» размещен на странице кафедры на главной странице РИПК и ППРО по ссылке <https://www.ripkro.ru/news/5638/>.