

### **Анализ эффективности принятых мер по подготовке школьных управленческих команд**

Подготовка школьных управленческих команд ставит перед собой задачу формирования управленческих компетенций у директора и у его команды через передачу механизмов, технологий, инструментов и приемов, которые направлены на реальные результаты в школах Ростовской области.

Основные направления в подготовке школьных управленческих команд были рассмотрены и приняты к реализации на заседании кафедры управления образованием (протокол № 10 от 30.06.21 г.).

Реализация программ дополнительного профессионального образования на курсах повышения квалификации управленческих команд осуществлена в соответствии с Планом повышения квалификации работников образования Ростовской области на 2021/2022 уч.г. (полная версия по ссылке <https://www.ripkro.ru/deyatelnost/povyshenie-kvalifikatsii/>).

Всего прошли обучение 210 управленческих команд школ Ростовской области, общим количеством 579 человек. Обучение управленческих команд осуществлялось по трем программам, направленным на дальнейшее формирование профессиональных компетенций управленческих кадров:

№	Наименование программы	Количество обученных	Количество управленческих команд	Количество курсов повышения квалификации
1	«Стратегические ориентиры в условиях трансформации образования, перехода школы в режим стабильного функционирования и развития»	247	98	8
2	«Управление системными изменениями в современной школе. Деятельность управленческих команд»	297	111	9
3	«Содержание и технологии проектного менеджмента. Системные, социально-педагогические эффекты»	35	12	1
	<b>ВСЕГО</b>	<b>579</b>	<b>210</b>	<b>18</b>

Определение **проблемного поля руководителей** и членов управленческой команды определялось и конкретизировалось на основе диагностических процедур.



1	Управлять конфликтом	положительная	38%	62%	0%	44%	56%	0%
2	Эффективность общения	положительная	80%	22%	0%	82%	18%	0%
3	Умение определять и сохранять свой статус	положительная	40%	60%	0%	49%	51%	0%
4	Понимание потребностей подчиненных в их профессиональном росте	положительная	82%	18%	0%	86%	14%	0%
5	Умение генерировать новые идеи творчески мыслить	положительная	42%	58%	0%	51%	49%	0%
6	Контроль: - своей работы - работы команды	положительная	35%	65%	0%	39%	61%	0%
			24%	76%	0%	27%	73%	0%
7	Управлять многофункциональной командой	положительная	42%	58%	0%	47%	53%	0%
8	Руководство проектом (умение определять цели, ставить задачи, находить пути решения)	положительная	39%	61%	0%	49%	51%	0%
9	Способность рационально использовать время	положительная	37%	63%	0%	57%	43%	0%
10	Умение создать атмосферу, способствующую продуктивной работе	положительная	21%	79%	0%	53%	47%	0%
11	Умение обеспечить эффективность собственной управленческой деятельности	положительная	53%	47%	0%	59%	41%	0%
12	Умение делегировать функции	положительная	42%	58%	0%	47%	53%	0%
13	Умение создавать проекты и реализовывать и	положительная	49%	51%	0%	55%	45%	0%
14	Умение руководить изменениями, творчески решать проблемы	положительная	46%	54%	0%	66%	34%	0%
15	Способность принимать изменения, приспосабливаться к ним	положительная	59%	41%	0%	66%	34%	0%
16	Освоение эмоционального интеллекта	положительная	48%	52%	0%	62%	38%	0%

Количественные показатели уровня развития управленческих компетенций, основанные на статистическом расчете степени выраженности в %, позволили оценить

степень обновлённости профессиональных компетенций слушателей по категориям обучения и увидеть положительную динамику их развития.

Результаты диагностики представлены в таблице:

№	Объект диагностики (категория слушателей)	Всего (чел)	Входная диагностика уровня развития управленческих компетенций (%)				Выходная диагностика уровня развития управленческих компетенций (%)				Динамика
			Высокий	Средний	Ниже среднего	низкий	Высокий	Средний	Ниже среднего	низкий	
1	руководители, зам. руководителей ОУ	232	36	58	6	0	57	43	0	0	положительная
2	управленческие команды ШНОР	579	34	57	9	0	49	51	0	0	положительная

В ходе анализа профилей уровня сформированности ключевых компетенций в формате групповой коммуникации (работы в коллективе, группе, команде) установлено, что управленческой команде наиболее хорошо удается:

- координировать работу сотрудников, способствовать их мотивации, создавать атмосферу комфортности взаимодействия;
- способствовать организации работы, нацеленной на максимальный результат;
- обеспечивать продуктивность работы на основе рационального анализа и четкого разъяснения целей персоналу;
- обеспечивать продуктивные связи внутри организации и с внешним окружением, способствовать конкурентоспособности организации.

Вместе с тем выявлены сильные и слабые стороны их управленческой деятельности:

- контроль своей работы; контроль работы команды (группы), организации в целом;
- управление многофункциональной командой, умение делегировать ответственность;
- управление конфликтами.

Наиболее сильные стороны: ориентация на деловое сотрудничество: умение гибко, отстаивать свою деловую стратегию; активность; исполнительность и стремление доводить начатое дело до конца; хорошее представление об уровне практического решения возникающих проблем; предпочтение личного оперативного вмешательства с принятием на себя ответственности за руководство.

Анализируя деятельность слушателей во время занятий и их участие в процедуре итоговой аттестации, можно утверждать, что обучение способствовало развитию профессиональных качеств обучающихся, а также освоению новых методов управления и методик: оценки деятельности образовательного учреждения, оценки образовательных достижений обучающихся, оценки деятельности педагогического коллектива; трансформации профессиональных компетенций.

В итоге по результатам курсовой деятельности в ходе представленных проектов, аналитических справок и практических работ в рамках стажировок слушателей выявлено, что в современной ситуации становления, функционирования и развития образовательного учреждения инновационные процессы в нем будут протекать более

интенсивно и целенаправленно благодаря конструированию и реализации системы демократического корпоративного управления путем формирования и актуализации деятельности управленческой команды.

Итоги анализа курсовой работы управленческих команд свидетельствует о возрастании влияния по мере деятельности команды в двух направлениях:

Внутренний вектор управляемой системы - совершенствование, упорядочение и развитие деятельности образовательного учреждения (школы небольших городов и районов - г.Зверево; г.Новошахтинск; Веселовский р.; Орловский р., Морозовский р., Пролетарский р., Дубовский р. и др).

Внешний вектор управляемой системы - влияние на внешние условия, повышающие жизнеспособность образовательного учреждения и устанавливающие продуктивные связи с внешней средой (школы крупных городов и районов - г.Ростов-на-Дону ; г. Волгодонск; г.Таганрог, г. Шахты, Аксайский р., Азовский р., Егорлыкский р., Каменский р., Сальский р.).

Эффективные школьные системы Ростовской области перешли от административного контроля и отчетности к профессиональным формам организации труда, поощряют учителей к новаторству, стремлению повысить эффективность своей работы и работу своих коллег, профессиональному развитию, которое способствует улучшению результатов. В ведущих школьных системах администрация делегирует полномочия (партисипативное управление) педагогическим работникам и включает их в принятие управленческих решений. В то же время педагоги стараются уйти от иерархических отношений и взгляда снизу вверх, а укрепляют горизонтальные связи между учителями и школами, создавая культуру сотрудничества и прочные инновационные сети. 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 заседания кафедры управления образованием 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 управленческой команды 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 сопровождения кафедры управления образованием РИПК и ППРО.

**Лучшие практики Донского образования, руководители которых стали членами региональной управленческой команды (Директорский клуб «Паритет»), будут включены в содержание стажировок в системе курсов повышения квалификации в 2022 году:**

<b>Образовательная организация</b>	<b>Эффективные практики</b>
МАОУ г. Ростова-на-Дону «Юридическая гимназия № 9 имени М.М. Сперанского»	Рабочая программа воспитания в системе вариативного содержания образования
МАОУ г. Ростова-на-Дону «Лицей № 11»	Организация ускоренного обучения на уровне начального общего образования
МАОУ лицей № 28 г. Таганрога	Индивидуальные учебные планы как механизм организации профильного обучения
МАОУ гимназия «Мариинская» г. Таганрога	Формирование корпоративно-профессиональной культуры педагогического коллектива гимназии
МБОУ Песчанокопская СОШ № 1	Внутренняя система оценки качества образования на принципах объективности и позитивного отношения к оценочным процедурам.
МБОУ «Гимназия № 7» г. Батайска	Внутренняя система оценки качества образования как механизм эффективного управления современной школой
МБОУ Аксайского района СОШ п. Янтарный	Формирование управленческой команды школы как механизма эффективной управленческой деятельности
МБОУ «Лицей № 7» г. Новочеркаска	Оптимизация контрольно-оценочной деятельности школы
МАОУ г. Ростова-на-Дону «Школа № 115»	Формирование индивидуальной образовательной траектории талантливых и способных детей, в том числе через дистанционные, сетевые формы работы
МБОУ г. Ростова-на-Дону «Школа № 60»	Внутренняя система оценки качества образования как механизм эффективного управления современной школой

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

Анализ позволяет наметить задачи по изучению условий эффективной деятельности управленческой команды в любом образовательном учреждении и расширению содержания программ курсовой подготовки в вопросах:

- влияние управленческой команды на организационное развитие школы;
- анализ профессионального развития руководителей как членов управленческой команды;
- выявление уровней работоспособности команды и их воздействие на эффективность деятельности учреждения.