

Анализ эффективности принятых мер по формированию резерва управленческих кадров

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) 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.

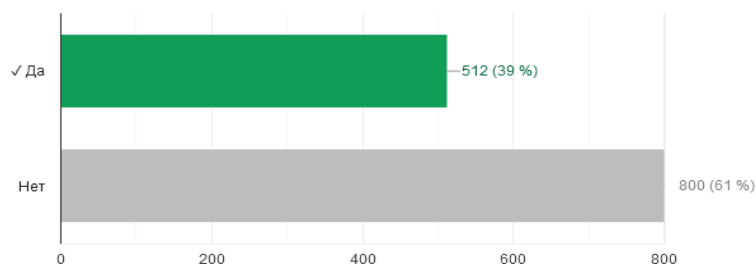
Анализ результатов мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций Ростовской области размещен на сайте ГБУ РО РИПК и ППРО в разделе РСОКО по ссылке <https://www.ripkro.ru/rsoko/sistema-monitoringa/otsenka.php>.

Полученная информация об эффективности деятельности руководителей и особенностях функционирования образовательных организаций стала основой для анализа результатов и принятия управленческих решений. В том числе и по **формированию резерва управленческих кадров.**

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

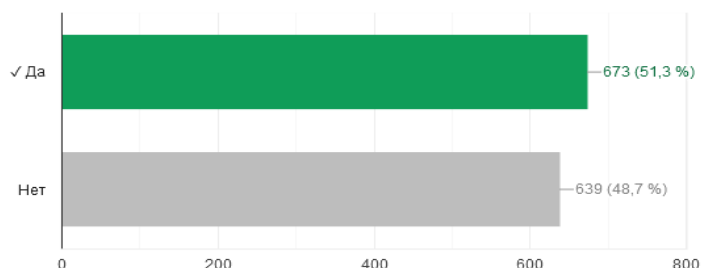
7.22. Наличие удостоверения о повышении квалификации руководителя общеобразовательной организации в группе управленческого резерва ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО

Верных ответов: 512 из 1 312



7.23. Наличие педагогических работников, входящих в состав управленческого резерва на муниципальном уровне

Верных ответов: 673 из 1 312



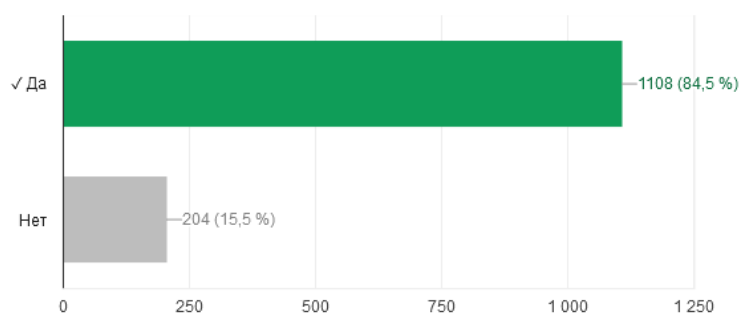
7.21. Участие образовательной организации в федеральных проектах («Точка роста» и др.)

Верных ответов: 630 из 1 312



7.12. Наличие педагогических работников, получивших возможность карьерного роста за последние 5 лет (руководитель МО, заместитель руководителя образовательной организации, руководители системы образования)

Верных ответов: 1 108 из 1 312



№	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 успешно осуществляется как на муниципальном, так и на региональном уровнях.

На основании анализа результатов мониторинга проведена диверсификация программы повышения квалификации кадрового резерва, разработаны модульные программы и вариативные учебные планы по трем 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» (со стажировкой на базе инновационных образовательных учреждений: МАОУ «Лицей экономической №14»; МАОУ «Лицей №11»; МКУ «Отдел образования Ленинского района г.Ростова-на-Дону»).

В рамках лицензионной программы «Управление образованием» разработана **дополнительная профессиональная программа повышения квалификации:** «Управление развитием ресурсного потенциала муниципальной системы в условиях трансформации образования (с приложением информационно-методического ресурса) (72 ч.).

Активное сотрудничество Минобразования Ростовской области с ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО по подготовке целевых групп эффективного резерва как муниципального заказа в течение трех лет представлен как **«Образовательный кластер»**, включающий в себя: органы управления образованием, общеобразовательные организации, целевые группы кадрового резерва, лучшие инновационные практики образовательного пространства города, высшие учебные заведения города, объединенные вокруг ядра инновационной образовательной деятельности для решения определенных задач и достижения конкретного результата.

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

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).

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

Из них назначено на должности:

- специалист Министерства общего и профессионального образования – 1%.
- специалисты муниципальных органов управления образованием – 3%.
- директор школы – 25%.

В последние годы реализация комплексной программы обучения целевых групп резерва осуществляется в форме горизонтального обучения в открытых средах – новый

формат профессионального развития руководящих кадров (от базовой программы «Региональная школа управления» до комплекса современных целевых проектов «Эффективный резерв» и «Школа эффективного управления»). Второй год работа ведется в формате дистанционного обучения.

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

В рамках персонифицированного, системно-деятельностного и программно-целевого подходов кафедра управления образованием РИПК и ППРО обеспечила 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

В 2021 году организовано успешное повышение квалификации 26 человек из 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.

Диагностика и оценка работы слушателей проводилась посредством тестирования, решения кейсов, анализа конкретных ситуаций, разрешения проблем, защиты проектов.

На основании анализа результатов мониторинговых исследований удалось выявить профессиональные дефициты резерва управленческих кадров (Приложение №1) и определиться по основным подходам к классификации кадрового резерва.

Матрица проблемных зон резерва управленческих кадров
Исследование уровня сформированности профессиональных компетенций, выявления профессиональных дефицитов группы резерва управленческих кадров по результатам мониторинга (слушатели ПК по проблеме «Содержание и технологии проектного менеджмента (системные, социально-педагогические эффекты)»)

ноябрь 2021г.

Анализ результатов входной диагностики (анкетирование), научно-педагогических мониторинговых исследований уровня профессиональных компетенций лиц, включенных в резерв руководителей образовательных организаций, позволил определить проблемное поле резерва управленческих кадров, обозначить необходимые потребности в обучении и послужил основой для принятия соответствующих управленческих решений.

Проблемы и их обоснование
<p>1. Разработка стратегии развития организации с учетом приоритетов государственной политики, руководство изменениями в организации, овладение новой культурой управления инновационными процессами: затруднения во внедрении новых технологий – 43% слушателей; трудности в практической реализации новых идей - 74% слушателей затруднения планирования самообразования у 32 % слушателей. Сложности в принятии изменений, умении приспосабливаться к ним – 52%</p>
<p>2. Мотивация персонала на внедрение инноваций: Затруднения в создании атмосферы, способствующей плодотворной работе – 65% Проблемы в руководстве изменениями и творческом решении проблем – 52%</p>
<p>3. Недостаточный уровень управленческих компетенций руководителей с позиции современного менеджмента: 48% слушателей затрудняются в эффективном планировании собственной управленческой деятельности; проблемы с временными затратами организационного управления испытывают – 43% слушателей; в вопросах руководства проектом (умение определить цели, поставить задачи, выбрать оптимальные пути их решения) -61%; трудности в организации контроля работы команды -82 %;</p>
<p>4. Командообразование. Демонстрация лидерских компетенций: Трудности в управлении многофункциональной командой, умении распределить роли и делегировать ответственность наблюдаются у 76%; затруднения в делегировании функций - у 70%</p>
<p>5. Управление конфликтами: Трудности в определении путей и возможностей преодоления разногласий, конфликтов в коллективе у 82% респондентов</p>

Управленческие решения:

1. Повышение качества образования управленческого резерва через организацию эффективной работы курсовой подготовки в ходе реализации ПК и корректировку содержательной части программы с учетом выше указанных проблем.

2. Отбор позитивного опыта по обозначенным проблемам и использование его для восполнения и развития необходимых управленческих компетенций с использованием электронных информационно-методических ресурсов.

3. Использование электронной информационно-образовательной среды для стажировки и непрерывного горизонтального обучения как нового формата обучения.

4. Организация методической помощи слушателям по формированию индивидуальных траекторий развития, проведение индивидуальных консультации (по запросам слушателей).

5. Оптимизация организации сетевого взаимодействия лиц управленческого резерва через проектную деятельность, семинары, вебинары, конференции регионального и межрегионального уровней в режиме on-line, с использованием ресурсов электронной информационно-образовательной среды

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 своей работы работы команды качества образовательных результатов организации в целом	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	30%	48%	22%

	решения)			
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 входной диагностики удалось определить направления 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.)

	Результаты	диагностического
--	-------------------	-------------------------

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

*Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 27 августа 2021 г. N Р-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 - 25%;
- Накопление «банка опыта работы» - 40%;
- Развитие личностных качеств - 35%.

2. Опасения участников (слушателей резерва):

- Дефицит времени - 25%;
- Собственная некомпетентность - 40%;
- Будет неинтересно - 5%;
- Опасений нет - 30%.

3. Стиль и привычные методы освоения новых знаний слушателями (резерв):

Методы освоения новых знаний, указанные участниками семинара:

- Тренировки (путь проб и ошибок (тренинги) - 30%;
- Наставничество (учеба у авторитетных лидеров) - 20%;
- Самообразование (чтение, наблюдение, изучение) - 50%.

Таким образом, на первом этапе в результате подобного исследования обозначены риски, возможные при управленческой деятельности молодого руководителя:

- дефицит времени (ресурс менеджмента в условиях изменений) - 20%;
- собственная некомпетентность - 40%;
- неумение найти перспективу - 40%.

На основании этого (входного) этапа диагностики удалось определить не только в обучении целевой группы (формы, методы, технологии), но и в проектировании индивидуального учебного плана каждого слушателя (план прилагается), а также отработать содержательный этап обучения: от диагностики потребностей в обучении, проектирования индивидуального учебного плана, обучения и мониторинга образовательного процесса до внедрения результатов обучения в деятельности образовательного учреждения (авторские проекты, ранее темы проектов указаны) с обеспечением системы их сопровождения и отслеживания эффективности, а также оценки эффективности обучения (многосторонней оценки результатов самим обучающимся) по уровням:

- уровень удовлетворенности;
- уровень компетентности;
- уровень профессионализма.

В регламенте итоговой аттестации была проведена выходная диагностика с целью: оценить степень сформированности и обновленности профессиональных компетенций руководителей и заместителей руководителей ОО по проблеме: управления инновационными процессами» «Современные образовательные стратегии и культура управления (анализ прилагается).

Защита проектов. 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 образовательных организаций.

Анализируя деятельность слушателей во время занятий, их участие в стажировках и 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 и произошла трансформация профессиональных компетенций.

Основными результатами освоения программы слушателями курса повышения квалификации резерва руководителей, заместителей руководителей ОО следует отметить:

1. Сформированные умения разрабатывать системную «карту» своей управленческой деятельности и принципы её гармоничного построения;
2. Овладение методами технологического картирования;
3. Приобретенные знания в области современного маркетинга и развитие навыков по их применению, направленные на повышение эффективности деятельности ОО;
4. Через развитие потенциальных возможностей определение индивидуальной траектории роста (личностного), способности нести ответственность за собственное благополучие и благополучие дела (деятельностная основа внедрения индивидуального профессионального развития);
5. Умение выявлять ключевые управленческие проблемы, разрешение их, используя методику (алгоритм) инновационного менеджмента.

В целом группа слушателей показала: способность к самостоятельному пополнению и обновлению знаний в ходе дальнейшего обучения и профессиональной деятельности; лидерство как социальный механизм, который обеспечивает не только упорядочение и регулирование деятельности образовательной системы, но и способствует более эффективному и успешному её функционированию. Важным условием эффективности любой организации является лидерование руководителя в ведущем типе деятельности. Лидерство как бы дополняет собой руководство, повышая тем самым эффективность функционирования организации, производительность труда, минимизируя социальные конфликты. Реализация лидерского потенциала предполагает в модели повышения квалификации слушателей оперативного резерва – овладение лидерской ролью, практикой лидерского поведения. Схематично процесс формирования развития лидерского потенциала представлен в работе повышения квалификации с целевой группой:

- формирование лидерских качеств;
- развитие – установка на лидерство;
- реализация лидерского поведения.

В результате факторного анализа результатов диагностики по признакам, выявлена оперативная группа резерва (высокая готовность) и перспективная группа (средняя готовность), отмечена психологическая готовность к должности руководителя ОУ, которая классифицировалась таким образом:

- оперативный резерв (высокая готовность) - 52%;
- перспективный резерв (средняя готовность) - 48%.

Наиболее сильными чертами обследованных кандидатов можно назвать:

- ориентация на деловое сотрудничество;
- стремление гибко, но при этом и упорно отстаивать свою деловую стратегию;
- энергичность, 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.

Регламент проведения итоговой аттестации в группе резерва предполагал оценку сформированности профессиональных компетенций. С этой целью слушателям курсов повышения квалификации оперативного резерва управляющих кадров образовательных организаций были предложены следующие задания:

Задание № 1 - Методика определения профиля организационной культуры (ценности сориентированные на результат).

Задание № 2. - Оценка эффективности средств коммуникации.

Задание № 3. – «Эффективная команда», «точка роста» по 4-м направлениям (коммуникативная, профессиональная, ответственность, креативность), которые предполагали не только определить степень сформированности профессиональных компетенций у руководителей управления педагогической системой, но и позволяет использовать эту методику для определения профессиональной компетенции персонала и планирования внутришкольного повышения квалификации.

Оценочная диагностика по степени сформированности и обновленности профессиональных компетенций показала следующие результаты:

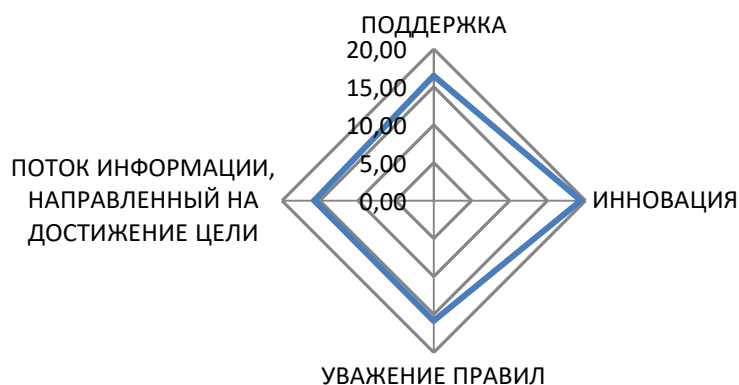
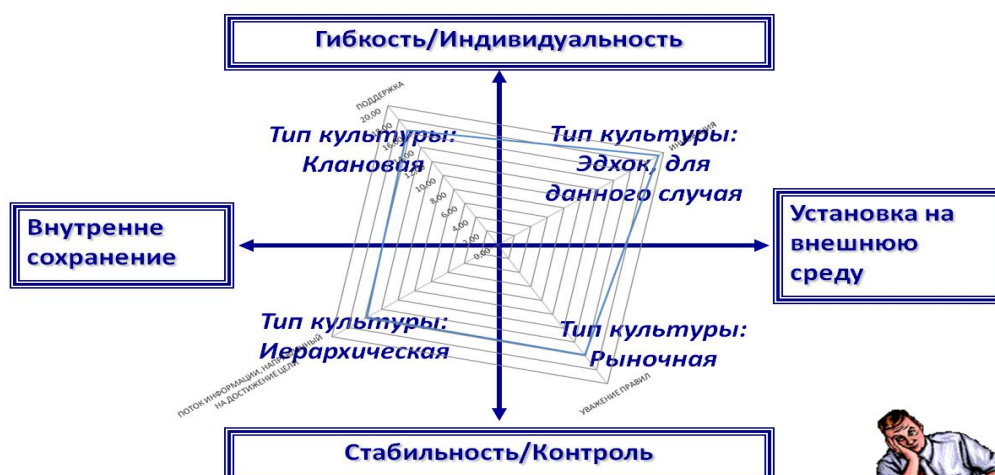


Схема №1.



Эффективность управленческого лидерства



По данной схеме можно каждому резервисту понять причины многих организационных проблем в своей образовательной организации и определить – зависят ли эти проблемы от собственного уровня собственной профессиональной компетентности. Кроме того данные результаты позволяют больше внимания уделять дифференцированному рассмотрению эффективности в рамках различных организационных культур, где в соответствии с измерениями «гибкость/индивидуальность», « стабильность/ контроль» и «ориентация на внешнюю (PEST – анализ) и внутреннюю (SWOT – анализ) среду учитывать в условиях изменений все четыре типа организационных культур (клановую, иерархическую, рыночную и эдхок-культуру) т.к. каждый тип организационной культуры определяет критерии эффективности организационной деятельности и стиль управленческого лидерства. Слушателям становится понятным, что для достижения эффективности в решении управленческих задач необходимо выбирать модели поведения, адекватные доминирующей организационной культуре управления, а управленческая деятельность не только оказывает влияние на развитие культуры организации, но также является её продуктом. Таким образом, анализ эффективности управления неразрывно связан с анализом организационных культур.

Пользуясь таблицей «Оценка эффективности средств коммуникации», слушатели выявили наиболее эффективное средство коммуникации. (Таблица №1)

Таблица 1

Доступность (все ли могут воспользоваться в удобное для них время)	Периодичность	Полнота передачи информации	Отношение (востребованность сотрудниками)	Отсутствие нарушений, сбоев в передаче информации	Низкая затратность	<i>сумма</i>
Личная встреча	4,62	4,62	4,46	4,38	3,08	21,15
Доска объявлений	4,08	4,00	4,00	4,00	3,69	19,77
Памятки	3,54	3,85	3,38	3,77	3,00	17,54
Официальная документация	4,69	4,62	3,85	3,92	3,46	20,54
Собрания, планерки	4,00	4,54	3,54	4,08	2,77	18,92
Журнал организации	3,38	3,69	3,38	3,15	3,38	17,00
E-mail	4,08	4,23	3,92	4,00	2,92	19,15

Схема №2 к таблице №1

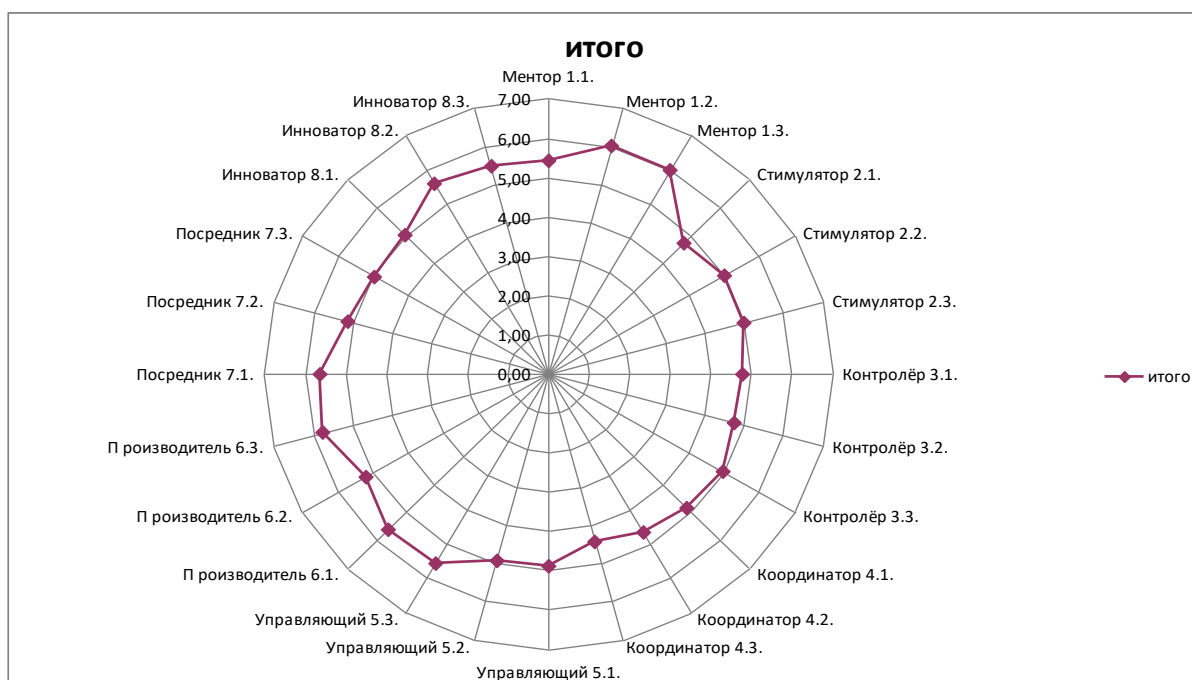


Слушателям было предложено себя диагностировать (провести самоанализ) на предмет «оценки эффективности средств коммуникации». Наиболее эффективным средством коммуникации слушатели выбрали: «Личная встреча» - 21,15 баллов, на втором месте:

- официальная документация - 20,5 баллов;
- доска объявлений - 19,7 баллов.

Несмотря на это, выявляется проблема: **Самоанализ** слабых и сильных сторон собственного управления. **Стили руководства** - использование различных стилей руководства в зависимости от уровня квалификации и мотивированности сотрудников.

Проведенный тренинг «Лидерство. Личная эффективность руководителя. Психология лидерства» (как способ решения проблемы) позволил участникам тренинга на основе самодиагностики личности выстроить «**Модель лидера**» и определиться по стилю лидерства. *Используя технологии тренинга «Личная эффективность руководителя» удалось расширить представление о лидерстве – как компетенции, как способов ориентации и управления малой группой, активизации лидерского потенциала как совокупности умений самоуправления и управления другими людьми.* Слушатели определились по роли лидерства в системе эффективной организации, построили психологический портрет лидера. Можно сделать вывод, что тренинги направлены на развитие навыков личностного влияния до уровня эффективного.



(Схема №3)

Работая в команде, слушателям удалось определить, что:

- «команда» - это автономная группа профессионалов, создаваемая для оперативного эффективного решения управленческих задач.

Движение школы к выполнению миссии напрямую связано с уровнем профессиональной компетенции её руководителя. Используя шкалу от 1 до 7 баллов по

оценке сформированности у себя каждого из качеств и получить свой лидерский профиль с описанием основных компетенций (ролей): ментор, стимулятор, контролер, координатор, управляющий, производитель, посредник, инноватор.

Слушателям удалось построить схему организационно-управленческой структуры школы на основе «принципа колеса». Результаты (Схема №3) удалось представить в графическом виде сопоставив 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. Выявить характеристики эффективной команды:

«ПРОДУКТ» по первым буквам – это ключевое слово при характеристике командного способа работы.

- ✓ Предназначение
- ✓ Результативность
- ✓ Оценка и признание
- ✓ Дееспособность
- ✓ Удовлетворение
- ✓ Коллективизм
- ✓ Творческий подход

Вывод:

Каждый тип организационной культуры определяет критерии эффективности организационной деятельности и стиль управленческого лидерства. Слушатели определились, что для достижения эффективности в решении управленческих задач необходимо выбирать модели поведения, адекватные доминирующей культуре организации.

При решении нестандартных задач во время выполнения практикумов слушатели достигли определенного уровня для решения управленческих задач.

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.