

Аналитическая справка
эффективности курсовой работы КПК резерва руководителей,
заместителей руководителей образовательных организаций по за-
казу муниципальных органов, осуществляющих управление в сфере
образования Ростовской области.

Курсы повышения квалификации резерва руководителей, заместителей руководителей ОО по проблеме: «Современные образовательные стратегии и культура управления инновационными процессами в образовании» проводились в соответствии с планом проведения курсов повышения квалификации (объем курсов -144ч. сессионно) в формате целевого муниципального проекта «Школа лидерства от Я до А».

В работе курсов приняли участие 25 человек из них: 20 человек – заместители директоров по УВР, учителей – 4 чел., методист Центра дополнительного образования – 1 чел., педагогический стаж работы которых составил: от 5 до 10 лет.

Основная цель курсов: создание учебно-методических условий для подготовки резерва руководителей образовательных организаций к выполнению управленческих функций средствами инновационной деятельности в рамках реализации современной модели образования. Программа курсов была представлена 6-ю тематическими модулями:

1. Государственная политика в системе общего образования Российской Федерации.
2. Нормативно-правовые основы управления образовательной организацией.
3. Культура управления инновационными процессами в образовании.
4. Инновационные технологии управления инновационными процессами в образовании.

5. Экономико-финансовые основы управления образовательным учреждением.

6. Оценка качества образования в контексте инновационных изменений.

Занятия проводились в соответствии с содержанием утверждённого учебно-тематического плана и расписания профессорско-преподавательским составом РИПК и ППРО. Теоретическая часть была представлена освоением основных проблемных тем модернизации образования в условиях инновационных изменений. Практические занятия проводились с целью формирования управленческих компетенций, умений разработки целевых программ, проектов, моделей качества образования, разработки показателей системных эффектов, оценки исполнения эффективного контракта, стратегии развития и финансовой деятельности ОО в условиях инновационных изменений. А также были даны консультации по проблемным вопросам модернизации образования в условиях введения ФГОС, эффективного контракта и финансово-экономической деятельности образовательных учреждений.

В ходе работы курсов были проведены тематические практические занятия на базовых площадках. Стажировки на базе лучших практик, использующих эффективные модели управления.

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 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 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). В результате была 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.

Используя технологию тренинга «Моджо» (тренер Овчаренко Ирина Анатольевна, Отличник народного образования) в работе с группой резерва на предмет выявления мотивации к профессиональной проектной 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.

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:

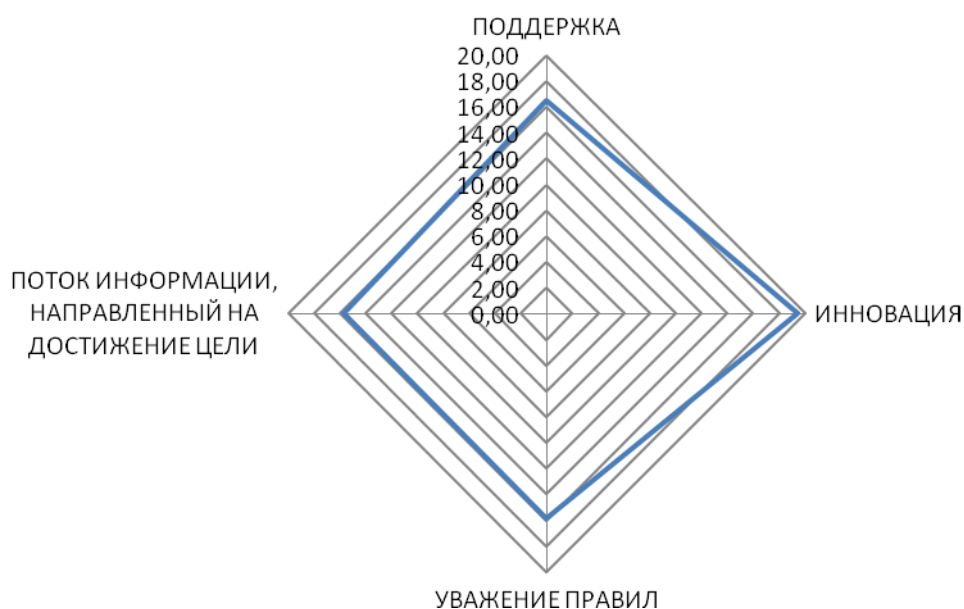


Схема №1



Эффективность управленческого лидерства

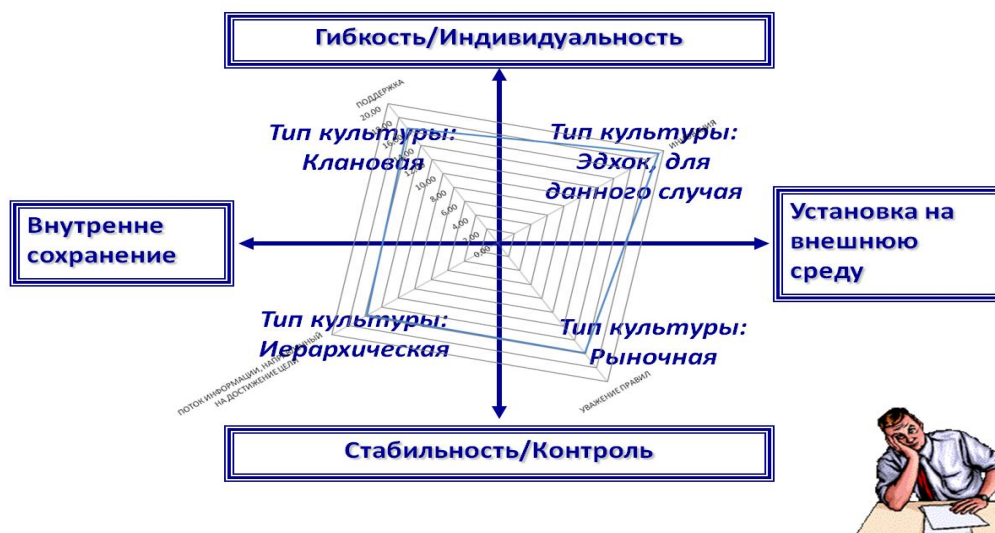


Схема №1.

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 организа-

ции, 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 (восприимчивость 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

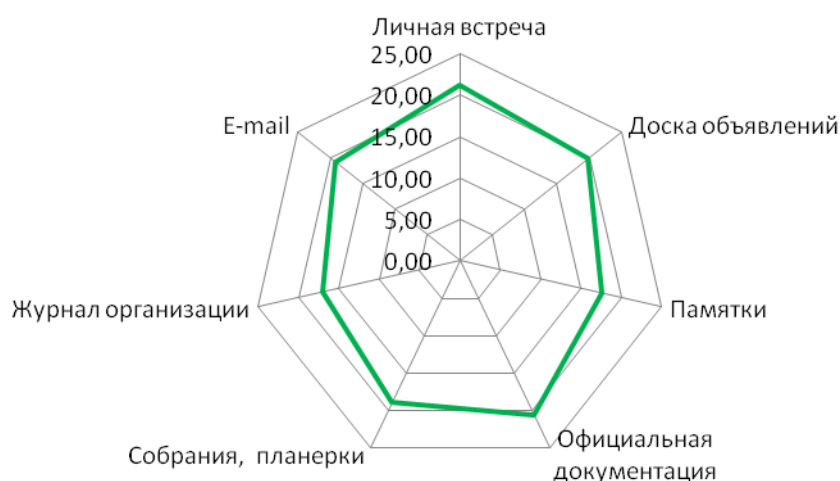


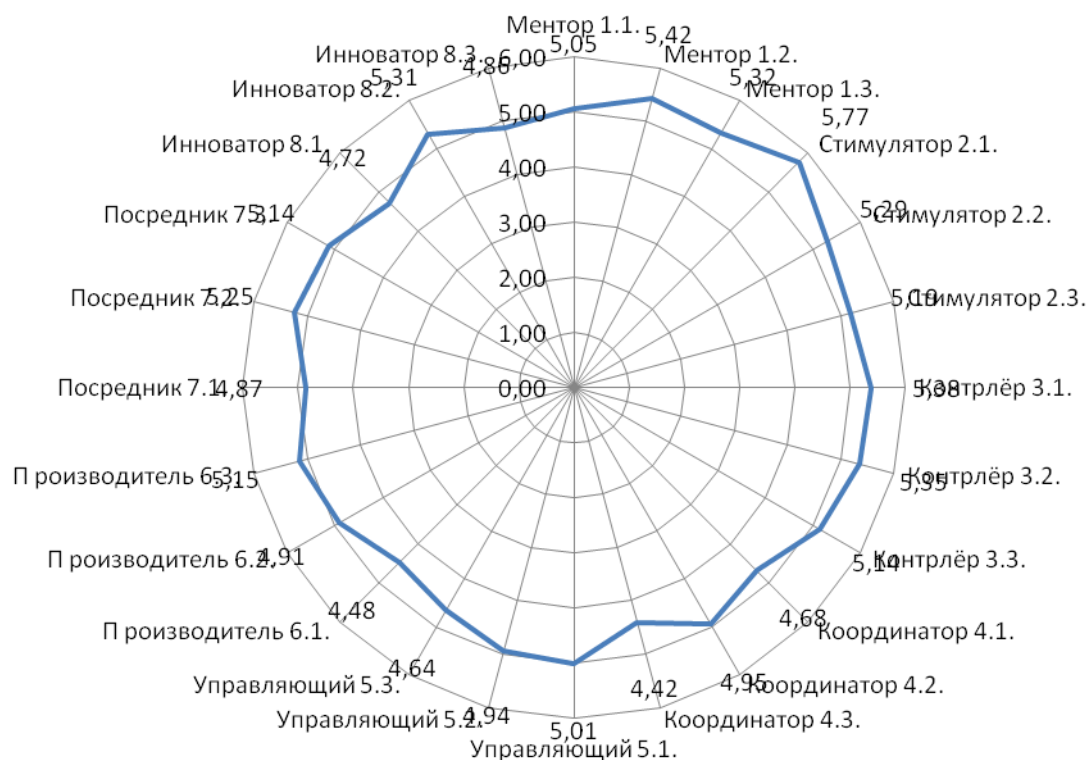
Схема №2 к таблице №1

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)

Выполняя задание на предмет выполнения командой (каждой из её членов) эффективно поставленной задачи, слушатели определялись по (точкам роста) по 4-м направлениям. Работая в команде, слушателям удалось определиться, 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:

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

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

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.

Управленческая деятельность не только оказывает влияние на развитие культуры организации, но также является её продуктом. (Яхонтова Е.С. «Эффективность управленческого лидерства». М., 2002 г.)

Таким образом, анализ эффективности управления неразрывно связан с анализом организационных культур. В диагностике исследований использованы методики, предложенные в учебно-методическом комплексе материалов для подготовки тьюторов «Стратегический менеджмент в образовании» по образованию. Федеральное агентство. Москва. 2007 г. Академия повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования.

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