

Анализ результатов мониторинга профессионального развития резерва управленческих кадров в 2022 году

Профессиональная подготовка резерва управленческих кадров - 2022 осуществлялась ГБУ ДПО РО ИПК и ППРО по представлению Учредителем (муниципальные органы, осуществляющие управление в сфере образования) списка кандидатов управленческого резерва 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)*).

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 в Российской Федерации» (ред. от 2 июля 2021 г. № 351-ФЗ).

Курсы повышения квалификации резерва руководителей, заместителей руководителей ОО проведены с **12.09 – 15.10.2022** по программе **«Инновационный менеджмент в контексте парадигмальной трансформации и новых тенденций стратегического управления современной школы»** в соответствии с планом повышения квалификации. Объем курсов – 108 ч.

Обучение слушателей группы резерва управленческих кадров осуществлялось в рамках современного менеджмента по направлениям: повышение уровня профессиональной компетентности; повышения уровня управленческой компетентности; овладение практическими навыками управленческой работы.

Процесс повышения квалификации строился в контексте компетентностно-деятельностной парадигмы, в режиме использования дистанционных образовательных технологий на основе сочетания аудиторной и внеаудиторной форм работы.

В работе курсов приняли участие 25 человек из группы резерва управленческих кадров. Состав группы: заместители директоров по УВР, учителя, педагоги дополнительного образования, психологи, социальный педагог, старший воспитатель, со стажем работы от 5 до 10 лет, из Аксайского, Кагальницкого, Зерноградского, Шолоховского, Тарасовского, Белокалитвинского и Зерноградского районов, городов Батайск, Таганрог, Ростов-на-Дону, Шахты, Донецк.

Основная цель курсов: подготовка резерва руководителей образовательных организаций к выполнению управленческих функций средствами инновационной деятельности в рамках реализации современной модели образования и **новых тенденций стратегического управления современной школой.**

Кадровый состав команды по подготовке резерва представлен ресурсом: ППС, директора-наставники ММРЦ ГБУ ДПО РО ИПК и ППРО, ресурсные центры для стажировки (с целью формирования инновационного профессионального пространства эффективной инфраструктуры для непрерывного горизонтального обучения в открытых средах).

В ходе реализации программы использовались современные технологии и методики инновационного менеджмента по управлению современной школой в рамках приоритетных направлений государственной политики и образовательной практики.

Базовым ресурсом осуществления эффективной управленческой деятельности является реализация модулей программы по проблемам:

- нормативно-правовые основы профессиональной деятельности в условиях трансформации образования;
- информационные технологии в управлении образовательной организацией;
- психология управления;
- экономические основы управления образовательной организацией;
- теория и практика управления образованием;
- менеджмент в сфере образования.

Теоретическая часть программы была подчинена освоению основных значимых тем трансформации образования.

Практические занятия проводились с целью формирования управленческих компетенций, овладения практическими навыками управленческой работы: умений разработки целевых программ, проектов, моделей качества образования, разработки показателей системных эффектов, стратегии развития и финансовой деятельности ОО в условиях трансформации образования.

Были даны консультации по проблемным вопросам мотивирующего мониторинга, контрольно-оценочной деятельности в условиях обновления ФГОС, реализации ООП и финансово-экономической деятельности образовательных учреждений.

В ходе практических занятий была предоставлена возможность изучить опыт лучших практик ОО, использующих современные эффективные модели управления: МАОУ «Лицей №11» – «Интеграция образовательных систем как фактор повышения качества образования в условиях образовательного кластера», МАОУ «Лицей экономический №14» – «Многомодульный образовательный комплекс – школа социального успеха», МАОУ «Лицей №27 им. А.В. Суворова» – «Управление качеством образования на диагностической основе», МБОУ «Школа №60» и др.

Использовался современный научно-методический ресурс проектного управления, на основе управленческого опыта Ленинского района. (Новые векторы управления «Современной школой» в условиях национального проекта «Образование»).

В ходе курсов слушатели получили представление о современных инновационных процессах в образовании, механизмах управления организационными изменениями в современной школе, механизмах моделирования и управления развивающей средой. Приняли участие в практической работе по проектированию стратегии развития образовательной организации.

Оценка развития резерва управленческих кадров и его готовности к управленческой деятельности осуществлялась на основе трудовых функций и требований к результатам управленческих действий руководителей ОО, установленных приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 19.04.2021 №250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)», овладения слушателями профессиональными компетенциями руководителей в связи с реализацией обновленных ФГОС.

В регламенте КПК была проведена диагностика с целью оценки степени сформированности и обновленности профессиональных компетенций группы (на основе самоанализа). Для этого использовался апробированный и внедренный в практику инструментальный ресурс личностно-профессиональной диагностики (модифицированная методика авт. Т.В.Светенко, Г.В.Галковской, Е.Н. Яковлевой («Инновационный менеджмент в управлении школой»). – М: АПК и ППРО, 2009).

Уровень развития управленческих, профессиональных компетенций, лидерский потенциал отслеживался и в ходе итоговой аттестации.

Анализируя деятельность слушателей во время занятий и их участие в итоговой аттестации, можно утверждать, что обучение способствовало развитию профессиональных качеств резервистов; они успешно освоили принципы, методы и методики оценки деятельности образовательного учреждения, оценки образовательных достижений обучающихся, оценки деятельности педагогического коллектива и других управленческих профессиональных компетенций.

Сформированность профессиональных компетенций слушателей ПК в процессе курсов

По результатам входной диагностики удалось определиться с формами, методами и технологиями обучения целевой группы, отработать содержательный этап обучения: от диагностики потребностей в обучении до проектирования индивидуального учебного плана и внедрения результатов обучения в процесс деятельности с обеспечением их научно-методического сопровождения и отслеживания эффективности результатов самим обучающимся по уровням:

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

Выходная диагностика по определению уровня обновления профессиональных компетенций, базовых умений и навыков, необходимых для эффективной управленческой деятельности, работы в коллективе, группе, команде; позволила увидеть эффекты курсовой подготовки слушателей, оценить динамику развития и совершенствования профессиональных компетенций резерва управленческих кадров.

Сравнительный анализ развития уровня профессиональных компетенций в процессе ПК

№ п/п	Профессиональные компетенции	Динамика развития управленческих компетенций в ходе ПК	Слушатели группы №4 (резерв управленческих кадров)					
			Входная диагностика (оценка) (%)			Выходная диагностика (оценка) (%)		
			высокий	средний	низкий	высокий	средний	низкий
1	Управление конфликтом	положительная	8	82	0	21	78	0
2	Эффективность общения	положительная	80	22	0	84	16	0
3	Умение определять и сохранять свой статус	положительная	20	80	0	26	74	0
4	Понимание потребностей подчиненных в их профессиональном росте	положительная	72	28	0	84	16	0
5	Умение генерировать новые идеи творчески мыслить	положительная	22	78	0	31	69	0
6	Контроль: - своей работы - работы команды	положительная	8	92	0	16	84	0
			14	86	0	26	74	0
7	Управление многофункциональной командой	положительная	12	88	0	21	79	0
8	Руководство проектом (умение определять цели, ставить задачи, находить пути решения)	положительная	21	79	0	37	63	0
9	Способность рационально использовать время	положительная	37	63	0	47	53	0
10	Умение создать атмосферу, способствующую продуктивной работе	положительная	21	79	0	37	63	0
11	Умение обеспечить эффективность собственной управленческой деятельности	положительная	33	67	0	53	47	0
12	Умение делегировать функции	положительная	32	68	0	37	63	0

13	Умение создавать проекты и реализовывать их	положительная	19	81	0	32	68	0
14	Умение руководить изменениями, творчески решать проблемы	положительная	36	64	0	47	53	0
15	Способность принимать изменения, приспосабливаться к ним	положительная	29	71	0	47	53	0
16	Освоение эмоционального интеллекта	положительная	28	72	0	37	63	0

Количественные показатели уровня развития компетенций, основанные на статистическом расчете степени выраженности в %, позволили оценить степень обновлённости профессиональных компетенций слушателей и увидеть положительную динамику их развития.

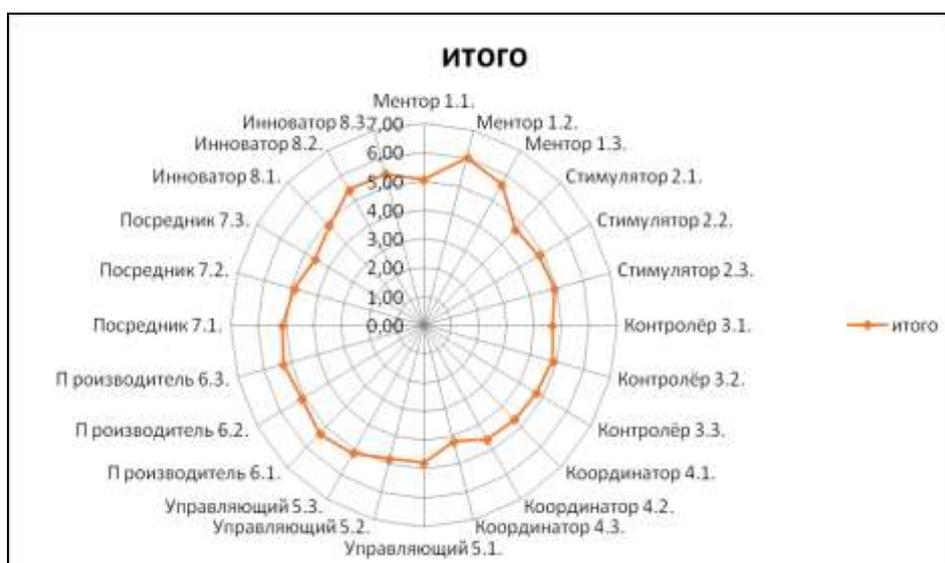
Обобщенный результат диагностики в формате групповой коммуникации представлен в таблице:

№ п/п	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	
7	Резерв руководителей и заместителей руководителей ОО	25	23	77	0	0	37	63	0	0	Положительная

Анализируя деятельность слушателей во время занятий и их участие в процедуре итоговой аттестации, можно утверждать, что обучение способствовало развитию профессиональных качеств и управленческих умений представителей кадрового резерва, на основе освоения новых методов управления и существующих методик оценки эффективности деятельности образовательного учреждения: оценки образовательных достижений обучающихся как оценки результатов деятельности педагогического коллектива и оценки профессиональных компетенций педагогов.

В целом группа слушателей показала: способность к самостоятельному совершенствованию и обновлению знаний в ходе дальнейшего обучения и профессиональной деятельности; значимость лидерства как социального механизма, обеспечивающего регулирование деятельности образовательной системы и способствующего более эффективному и успешному её функционированию.

Результаты оценочной диагностики уровня сформированности профессиональных управленческих компетенций представлены и отражены в обобщенном виде на диаграмме.



Наиболее сильными чертами кандидатов можно назвать:

- ориентацию на деловое сотрудничество, координацию работы сотрудников, создание атмосферы комфортности взаимодействия;
- стремление организовать работу, нацеленную на максимальный результат, обеспечение четкого и эффективного управления;
- умение генерировать новые идеи, творчески мыслить и решать проблемы функционирования организации в изменяющихся условиях, руководить изменениями.

Среднее значение сформированности профессиональных компетенций руководителей 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.)

Проверяемые компетенции	Результаты диагностического исследования		
	% выполнено заданий	Уровень выполнения	Дефицитарный уровень*
Способность к координации работы сотрудников, созданию атмосферы комфортности взаимодействия	80	Высокий	Минимальный
Умение активизировать работу сотрудников, содействовать созданию команды	61	Средний	Средний
Владение умением контролировать качество работы, обеспечивать четкость выполнения управленческих действий	62	Средний	Средний
Способность обеспечивать слаженность, стабильность и эффективность работы команды.	60	Средний	Средний
Способность обеспечивать продуктивность работы на основе рационального анализа и четкого разьяснения целей персоналу	62	Средний	Средний
Способность обеспечивать четкое и эффективное управление, использовать методы организации работы, нацеленной на максимальный результат	73	Средний	Средний
Способность к планированию ресурсно-организационного обеспечения организации, умение устанавливать продуктивные связи внутри организации и с внешним окружением, конкурентоспособность организации	63	Средний	Средний
Способность к выявлению тенденций развития образования, обеспечению эффективного функционирования организации в изменяющихся условиях	69	Средний	Средний

* [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».

Полученные результаты свидетельствуют о том, что слушатели:

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.

Слушатели продемонстрировали способность (опираясь на полученные знания, сформированные умения) решать задачи управленческой деятельности, выполнять задания с привлечением собственного видения решения проблемы, проявили творческие способности в понимании и применении на практике содержания программы повышения квалификации; освоили новый формат в обучении специалистов - обучение в командах, отметили обновление управленческих компетенций в ходе ПК.

По результатам итоговой аттестации установлено:

- процесс обучения завершен успешно (100%-е освоение слушателями содержания программы);
- результаты обучения: высокий уровень сформированности компетенций продемонстрировали 37% слушателей; средний – 63%.

Развитие профессиональных компетенций слушателей группы резерва по выявленным дефицитам в процессе курсов повышения квалификации

Результаты диагностики в рамках КПК резерва управленческих кадров свидетельствуют о следующем:

- слушателей с высоким дефицитарным уровнем управленческих компетенций не выявлено;
- выявлены слушатели со средним профессиональным дефицитарным уровнем управленческих компетенций по направлениям:
 - контроль своей работы; контроль работы команды (группы), организации в целом;
 - управление многофункциональной командой, умение делегировать ответственность;
 - коллегиальное принятие решений.

Восполнение выше указанных профессиональных дефицитов возможно посредством самообразования, обучения по дополнительным профессиональным программам в сочетании с мероприятиями неформального образования (горизонтальное обучение, участие в семинарах/вебинарах, работа с методическими материалами и др.), стажировкой.

В ходе рефлексии выявлен высокий уровень обогащения практическими умениями, что объясняется включением в дистанционный формат интерактивных форм взаимодействия.

№ п/п	Гр. №4 Резерв руководителей, заместителей руководителей ОО	Оценка изменения уровня компетенций (на основе анкетирования) (%)		
		существенно	частично	трудно сказать
1	Мотивация к дальнейшему профессиональному росту по обеспечению эффективного функционирования ОО в условиях стратегических изменений	78,0	22,0	0
2	Креативный подход к новому формату управления, принятию управленческих решений, нестандартному механизму профессионального развития, установка на творчество, инициативность	96,0	4,0	0
3	Коммуникативность в рамках социального партнерства с общественными институтами, организация эффективных межличностных и профессиональных коммуникаций в педагогическом коллективе	72	28	0
4	Рефлексивность, способность к самоанализу	76	24	0

Оценка слушателями степени обновленности собственных профессиональных компетенций:

№ п/п	Параметр	Динамика роста собственных компетенций (выраженность в %)
1	Коллегиальное принятие решений	68
2	Мотивация персонала на внедрение инноваций	58,4
3	Организация проектной управленческой деятельности по достижению поставленных целей и планируемых результатов	76
4	Командообразование, управление многофункциональной командой	38
5	Контроль своей работы	67

Полученные результаты овладения слушателями управленческими компетенциями свидетельствуют об усилении подготовки руководителей с целью восполнения управленческих дефицитов по развитию ОО и повышению качества образования, эффективного анализа образовательной ситуации в ОО и принятия по ним управленческих решений.

Слушатели позиционируют эффективность организации через эффективность управления; рассматривают компетентность как процесс взаимосвязанных этапов по достижению цели и достижению эффекта, а инновационные образовательные модели как средство эффективного управления качеством образования.

В результате факторного анализа результатов диагностики по признакам готовности слушателей к управленческой деятельности выявлена оперативная группа резерва (высокая готовность) и перспективная группа (средняя готовность), которая классифицируется таким образом:

- оперативный резерв (высокая готовность) – 37%;
- перспективный резерв (средняя готовность) – 63%.

Полученные результаты наряду с индивидуальными результатами уровня развития управленческих компетенций слушателей (на основе самооценки) являются основой для:

- диагностики потребностей в обучении;
- разработки индивидуальных учебных планов, проектируемых в соответствии с учебным планом и уровнем подготовки слушателя;
- процедуры оценки собственного профессионализма с построением индивидуальной образовательной (эффективной) траектории непрерывного профессионального развития руководителя общеобразовательной организации.

Приняты управленческие решения:

1. Повышение качества образования управленческого состава за счет корректировки содержательной части программ с учетом выше указанных проблем;

2. Отбор позитивного опыта по выявленным проблемам и размещение методического материала (с учетом выявленных дефицитов) на сайте в разделах РСОО, Методический навигатор с целью использования как научно-методического ресурса формирования необходимых управленческих компетенций.

3. Использование инновационного профессионального пространства как эффективной инфраструктуры для трансляции эффективных управленческих механизмов в рамках непрерывного горизонтального обучения как нового продуктивного формата обучения.

4. Организация методического сопровождения и оказание помощи слушателям по планам индивидуального профессионального развития (по необходимости и запросам) с использованием дистанционных форм сетевого взаимодействия в режиме on-line с использованием цифровых платформ.