СЛАЙД 1. Проект «Совершенствование подходов к формированию кадрового резерва в сфере образования в условиях проектного управления»

СЛАЙД 2. Сегодня проектный подход становится нормой управленческой практики, а идея проектной деятельности заложена во всех нормативных документах, регламентирующих развитие образовательных организаций, что требует наличия опыта проектной деятельности как от действующего руководителя, так и кандидата на руководящую должность.

Предъявляемые требования к компетенциям управленцев в сфере образования во многом оказываются завышенными по сравнению с имеющейся компетентностью действующих руководителей. **СЛАЙД 3.** Сегодня именно квалификация значительной части административно-управленческого персонала не позволяет оперативно внедрять эффективные формы и технологии организации и управления развитием как конкретной образовательной организацией, так и муниципальной системой образования в целом.

Клик Выявление данных тенденций позволило зафиксировать, с одной стороны, возрастающие требования к владению проектными компетенциями, **Клик** с другой, несовершенство механизмов выявления и инструментария оценки проектных компетенций управленческих кадров.

СЛАЙД 4. Сложившееся противоречие определило выбор темы проекта.

По результатам анализа профессиональных характеристик, системы подготовки и практик работы директоров школ можно сделать следующие выводы:

1) значительная часть директоров сначала назначаются на должность, а после проходят подготовку в области управления;

2) большинство директоров систематически повышают свою квалификацию через обучение в ВИРО, лекции, семинары, конференции, и очень редко - через стажировочные площадки на базе других образовательных организаций;

3) практики работы директоров связаны в основном с управлением ресурсами и финансово-хозяйственной деятельностью школы, а стратегии развития школы подавляющая часть руководителей уделяет значительно меньше времени, что свидетельствует лишь о функционировании системы, а не о её развитии.

Перечисленные выше объективные характеристики, практики работы и особенности повышения квалификации директоров школ не совпадают не только с трендами современного образования, но и с задачами, которые

сформулированы сегодня перед системой образования на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

СЛАЙД 5. Считаем, что данные дефициты можно минимизировать за счёт отбора и организации практико - ориентированной подготовки кадрового резерва.

Проектное решение, направленное на совершенствование системы отбора, подготовки кадрового резерва и назначения руководителей на должность, осуществляется через внедрение трехуровневой модели формирования кадрового резерва.

СЛАЙД 6. Первый уровень модели реализуется **Клик** через дистанционный конкурс проектных идей. Конкурс является открытым, поэтому участие в нём могут принять управленческие, педагогические работники образовательных организаций, специалисты муниципалитета, а также все желающие.

Подготовительный этап стартует не позже, чем за два месяца до начала конкурсного отбора. На этом этапе необходимо:

-поставить цели, задачи и определить желаемые эффекты от мероприятия;

- разработать положение и критерии оценивания проектных идей;

- определить платформу, на которой будет освещаться конкурс;

- найти системного администратора, подготовить сотрудников, отвечающих за проведение конкурсных процедур, сформировать экспертную группу.

Для информационного сопровождения проекта, освещения всех этапов реализации проектных мероприятий, предполагается взаимодействие с местными средствами массовой информации, важными каналами коммуникации должны стать местные газеты, телевидение, интернет-источники, информация в которых позволит охватить разнообразную аудиторию всех возрастов. Освещение проекта, кроме очевидной цели по сопровождению конкурса, имеет еще и второй аспект – привлечение внимания общественности к процессам, происходящим в муниципальной системе образования и формирование позитивного отношения общественности к этим процессам.

Основной этап первого уровня модели подразумевает подачу участниками конкурса проектной идеи по стратегическим направлениям развития системы общего образования муниципалитета. Конкурсная идея представляется в форме эссе в дистанционном режиме. Срок подачи заявок - в течение месяца с даты объявления конкурса.

Клик В течение следующего месяца экспертной комиссией подводятся итоги конкурса проектных идей, **Клик** составляется рейтинг участников и

отбор кандидатов для перехода на следующий уровень (не более 50% от общего количества участников).

Ориентиром организации данного конкурса может служить Всероссийский конкурс управленцев «Лидеры России».

Клик В результате первого уровня отбора будет определен круг конкурсантов, обладающих проектным потенциалом. Впоследствии эти люди могут стать проектными менеджерами, заместителями руководителей, руководителями образовательных организаций.

СЛАЙД 7. На втором уровне модели отбора и подготовки управленческих кадров организуется обучение основам проектной деятельности и использованию практических навыков на экспертно-стажировочных площадках. Второй уровень проводится в очной форме.

Клик На подготовительном этапе второго уровня управление образования определяет образовательные организации, на базе которых будут организованы экспертно-стажировочные площадки - школы, имеющие стабильно положительную динамику за последние 3 года в сравнении с собственными показателями.

А так же своим приказом утверждает Положение об эксперно-стажировочной площадке; координатора ЭСП и модераторов; сроки деятельности ЭСП.

В функции координатора входит разработка и реализация плана работы ЭСП, определение объемов ресурсного, кадрового и организационного обеспечения стажировочного процесса, распределение победителей дистанционного этапа по экспертно-стажировочным площадкам (по желанию, по направлению разработки проектной идеи), организует стратегическую сессию.

Клик Основной этап второго уровня модели включает в себя трехдневную теоретическую подготовку по обучению стажеров и руководителей образовательных организаций основам проектирования. **Клик** Обучение проводится через организацию стратегической сессии с привлечением научного потенциала.

Клик Практическая деятельность осуществляется на базе экспертно-стажировочных площадок, где разрабатывается конкретный продукт **Клик** - групповой проект. Он разрабатывается на основании анализа деятельности базового учреждения по направлениям, ориентированным на зону развития образовательной организации. Формирование групп стажеров происходит по направлениям, заявленным в их проектных идеях.

Конкурс проектов происходит с привлечением внешних экспертов.

Ориентиром организации данного конкурсного уровня может служить Президентская программа подготовки управленческих кадров, реализуемая РАНХиГС.

Общая продолжительность второго уровня – не более 1 месяца.

Участие в обучающем этапе происходит в личное свободное время во второй половине дня.

Клик На заключительном этапе второго уровня проводится конкурс разработанных проектов, по результатам которого проводится **отбор проектных команд**, способных к практическому применению проектных компетенций. **Клик** Те, кто не прошел в следующий этап, получают рекомендации для развития, могут при желании заявиться в следующий раз на данный конкурс уже без отбора. **Клик** Члены проектных команд возвращаются в свои ОО и могут самостоятельно реализовывать свой проектный потенциал.

СЛАЙД 8. Третий уровень модели отбора и подготовки управленческих кадров – экспертно-проектный.

По результатам второго конкурсного этапа для участия в стажировках управление образования определяет образовательные организации, на базе которых **Клик** будут организованы **экспертно-проектные площадки**. Это школы, **имеющие нестабильные и/или стабильно низкие результаты за последние 3 года** в сравнении с собственными показателями.

Клик В проектную работу включается административная команда принимающей организации, которая получит возможность в практической деятельности обучиться навыкам проектного управления.

Клик Задача команд-проектантов: проанализировать имеющиеся в ОО условия и ресурсы, выявить проблемные зоны и определить причины стабильно низких и/или нестабильных результатов. С учетом проведенного анализа действующей в школе программы развития и материалов самообследования образовательной организации команда проектных менеджеров должна внести изменения в существующую программу развития или разработать ее в новой редакции. Кроме этого, каждый участник команды выполняет индивидуальную задачу по разработке портфеля проектов для программы.

На протяжении всего периода работы на экспертно-проектных площадках модератор оценивает деятельность каждого участника команды. В экспертных листах предусмотрены показатели оценки проектных компетенций, лидерских и управленческих качеств будущих руководителей и проектных менеджеров.

Подведение итогов третьего уровня конкурса на заседании экспертного совета, где команды проектных менеджеров представляют результат своей работы в форме презентации (защиты) программ развития ОО. **Клик** Экспертный совет принимает решение о необходимости начала реализации представленной программы в образовательном учреждении и определяет сроки подведения промежуточных итогов ее внедрения либо рекомендует

доработать программу в случае ее несоответствия оцениваемым требованиям.

Клик Действующий руководитель школы, получивший программу как готовый инструмент вывода своей образовательной организации из кризиса, должен представить промежуточные итоги ее реализации не позже, чем через год после запуска программы в работу.

Участники, чьи портфели проектов по итогам конкурса набрали наибольшее количество баллов, в качестве поощрения могут направляться на обучение в ведущие ВУЗы или на стажировки в лучшие образовательные организации за пределами района.

Общая продолжительность третьей ступени – не более двух месяцев.

Участие в третьем этапе происходит в личное свободное время во второй половине дня.

Клик В результате экспертно-проектной стажировки будет сформирован кадровый резерв мотивированных и способных к проектному управлению руководителей, проектных менеджеров и управленческих команд.

СЛАЙД 9. Финансовые затраты необходимы на организацию трех мероприятий: проведение стратегической сессии и сопровождение деятельности стажировочных площадок, профессиональной переподготовки резервистов (обучение в РАНХиГС), гранты на поддержку сильных школ (стажировочных площадок). Оплата труда привлеченных сотрудников, информационная поддержка сайта, приобретение канцтоваров дополнительных вложений не требует. **СЛАЙД 10.** Таким образом, проект может быть реализован за счет бюджета муниципального образования. **СЛАЙД 11.** Реализация данного проекта позволит повысить результативность не только образовательных организаций, но и муниципальной системы образования в целом через формирование проектных компетенций резерва и руководителей ОО посредством трехуровневой модели отбора и подготовки управленческих кадров.

СЛАЙД 12. Данная модель является универсальной и может быть применена в других сферах деятельности и на разных управленческих уровнях.

СЛАЙД 13.

муниципальный этап конкурса
«Лучший муниципальный служащий Владимирской области»
в муниципальном образовании Ковровский район

Совершенствование подходов к формированию кадрового резерва в сфере образования в условиях проектного управления

Чернышева Светлана Викторовна,
заместитель начальника управления образования
администрации Ковровского района

Переход на систему проектного управления (постановление Правительства РФ от 31 октября 2018 г. N 1288)

Постановление администрации Ковровского района от 04.02.2020 года № 34 «Об организации Управляющего совета и об утверждении Положения об организации проектной деятельности в Ковровском районе

Реализация региональных проектов национального проекта «Образование»
«Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Цифровая образовательная среда»

Проблема

Как усовершенствовать систему отбора, подготовки кадрового резерва и назначения руководителей на должность в условиях проектного управления

Система проектного управления требует от управленческих кадров владения проектными компетенциями

В существующей системе требования к проектным компетенциям управленческих кадров предъявляются, но механизмы выявления и инструментарий их оценки несовершенны

Основные тенденции в формировании управленческого резерва

Назначение на должность

Подготовка в области управления после вступления в должность

Курсы повышения квалификации, семинары, конференции

Редко: стажировочные площадки

Управление ресурсами, финансово-хозяйственной деятельностью

Стратегия развития школы, управление развитием ОО

Цель: повысить результативность муниципальной системы образования через формирование проектных компетенций резерва и руководителей ОО при помощи трехуровневой модели отбора и подготовки управленческих кадров

Задачи проекта:

№1

- Выявление, отбор и мотивация кадров, обладающих проектным потенциалом, через проведение открытого конкурса проектных идей

№2

- Организация обучения основам проектной деятельности и практического использования знаний на экспертно-стажировочных площадках (в школах со стабильно высокими результатами)

№3

- Создание условий для практического применения проектных компетенций на экспертно-проектных площадках через разработку программ развития ОО

Задача №1. Выявление, отбор и мотивация кадров, обладающих проектным потенциалом, через проведение открытого конкурса проектных идей

Открытый дистанционный конкурс

Выявление кадров, обладающих проектным потенциалом, способных стать проектными менеджерами

Оценка проектных идей

Составление рейтинга участников

Отбор кандидатов для участия в следующем этапе (очном)

Результат: определен круг конкурсантов, обладающих проектным потенциалом

Задача №2. Организация обучения основам проектной деятельности и практического использования знаний на экспертно-стажировочных площадках (в школах со стабильно высокими результатами)

Распределение конкурсантов

Экспертно-стажировочные площадки

Стабильно высокие результаты
Кадровые ресурсы

Зона развития

теория

Стратегическая сессия
(победители дистанционного этапа
+
руководители всех ОО)

практика

Разработка групповых проектов

конкретный продукт

Конкурс проектов

Отбор кандидатов для следующего этапа

Результат: сформированы проектные команды, способные к практическому применению проектных компетенций

Задача №3. Практическое применение проектных компетенций на экспертно-проектных площадках через разработку программ развития ОО

Распределение финалистов

Экспертно-проектные площадки

Нестабильные или стабильно низкие результаты

Выход из кризиса

практическое применение

Анализ условий, выявление проблем

Разработка программы развития, внесение изменений в действующую

Реализация программ развития, оценка их результативности

Результат: выявлены лидеры (кадровый резерв), сформированы проектные команды, разработаны и реализуются программы развития ОО

Финансовое обеспечение

№	Мероприятия	Сумма вложений	Источник финансирования
1	Организационно-методическое сопровождение проекта	Дополнительных вложений не требуется	Изменение функциональных обязанностей между методистами ИМЦ
2	Информационная поддержка сайта (оперативное наполнение ресурса)	Дополнительных вложений не требуется	Изменение функциональных обязанностей системного администратора
3	Экспертная оценка	Дополнительных вложений не требуется	Создание экспертного комитета (совета)
4	Гранты на поддержку «сильных» школ (стажировочных площадок)	2 *50 тыс. руб. = 100 тыс. руб.	Средства местного бюджета
5	Организация стратегической проектной сессии и сопровождение деятельности стажировочных площадок	190 тыс. руб.	Бюджетные средства - КПК / средства не из бюджета
6	Профессиональная переподготовка (на базе ведущих вузов страны)	1 чел.*190,00 тыс.	Средства местного бюджета
7	Поощрение руководителей ОО (стажировочных площадок)	Дополнительных вложений не требуется	Бюджетные средства ОО (перераспределение средств)
ИТОГО:		480 тыс. руб.	

Риски реализации проекта

Риски	Минимизация рисков
Изменение условий финансирования повышения квалификации	Привлечение средств не из бюджета
Изменение государственных требований к руководителям ОО	Гибкость предлагаемой модели

Ожидаемые результаты

Результаты	Показатели, индикаторы
Рост показателей «сильных» и «слабых» школ	Положительная динамика результатов (сдачи ЕГЭ, олимпиад, творческих конкурсов и т.д.)
Увеличение количества подготовленных специалистов, входящих в кадровый резерв	Рост доли обученных кадров
Рост активности участия представителей кадрового резерва в процессах развития	Положительная динамика реализации проектов, возглавляемых представителями кадрового резерва.
Рост количества реализованных проектов и программ развития	Положительная динамика (не менее 10%)
Увеличение количества образовательных организаций, в которых управление дополняется проектным методом	Положительная динамика реализации программ развития (не менее 10%)
Развитие взаимодействия между образовательными организациями	Увеличение количества совместных проектов, каналов взаимодействий

Модель формирования кадрового резерва

Формирование кадрового резерва

1 уровень — **Отбор**
Мотивация + потенциал

2 уровень — **Обучение**
Теория + лучшая практика

3 уровень — **Практика**
программа развития

Потенциально способные резервисты

Развитие «сильной» организации

Развитие «слабой» организации

Рост проектных компетенций резервистов и действующих руководителей

Рост результативности системы

Горизонтальное профессиональное развитие

Профессиональное развитие, карьерный рост

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!