

**Министерство образования, науки и молодежной политики  
Краснодарского края**

Государственное бюджетное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
**«Институт развития образования» Краснодарского края**  
(ГБОУ ИРО Краснодарского края)

**Методические рекомендации  
ПО ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ  
ШКОЛЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
КАДРОВ В КРАСНОДАРСКОМ КРАЕ**

Автор-составитель:  
Митрофанова О.Ю., к.э.н., доцент

Краснодар, 2021

УДК  
ББК

Методические рекомендации по организации работы школы муниципального резерва управленческих кадров в Краснодарском крае. – Краснодар: ГБОУ ИРО Краснодарского края, 2021. – 76 с.

*Автор-составитель:* Митрофанова О.Ю., канд. экон. наук, доцент

ISBN

## СОДЕРЖАНИЕ

1 Понятие, цели и принципы формирования резерва управленческих кадров системы образования	4
2 Организация и проведение отбора кандидатов в резерв управленческих кадров системы образования	5
3 Организация профессиональной подготовки кандидатов в резерв управленческих кадров системы образования	7
4 Использование кадрового резерва и оценка уровня личностно-профессионального развития кандидатов в кадровый резерв	36
5 Оценка эффективности работы с резервом управленческих кадров	39
Список рекомендуемой литературы	42
Приложение 1 Примерное содержание диагностического инструмента по оценке личностно-профессиональных качеств кандидатов в кадровый резерв и его использование	44
Приложение 2 Примерное содержание диагностики компетенций командной работы кандидатов в кадровый резерв и ее использование	55
Приложение 3 Шаблон комплексной программы сопровождения личностно-профессионального развития и карьерного роста участников муниципального управленческого резерва	62
Приложение 4 Шаблон индивидуального плана профессионального развития участника управленческого резерва	63
Приложение 5 Программа стажировки	66
Приложение 6 Научно-методические мероприятия ИРО Краснодарского края для сопровождения профессиональной подготовки управленческого резерва	74

## **1 Понятие, цели и принципы формирования резерва управленческих кадров системы образования**

Целью формирования муниципального управленческого резерва системы образования является обеспечение кадровыми ресурсами руководящего состава образовательных организаций, подбор, расстановка и профессиональная подготовка кадров для замещения вакантных должностей руководителей образовательных организаций.

Резерв – это специально сформированная (отобранная) группа высококвалифицированных и перспективных специалистов, предназначенных для замещения руководящих должностей в организациях системы образования и отвечающих следующим требованиям, предъявляемым к руководителям образовательных организаций:

- обладают необходимыми управленческими и личностно-деловыми компетенциями,
- положительно зарекомендовали себя на занимаемых должностях,
- прошли необходимую профессиональную подготовку.

Принципами формирования резерва управленческих кадров муниципальной системы образования являются:

- добровольность включения и нахождения в кадровом резерве;
- гласность и открытость при формировании кадрового резерва;
- объективность оценки профессиональных качеств и результатов профессиональной деятельности;
- соблюдение равенства прав граждан при включении в кадровый резерв.

## **2 Организация и проведение отбора кандидатов в резерв управленческих кадров системы образования**

Начальным этапом формирования резерва руководящих работников образовательной системы должен быть анализ потребности в резерве, который рекомендуется проводить по направлениям:

- оценка укомплектованности образовательных организаций управленческими кадрами;
- анализ рисков по действующим руководителям (несоответствие уровня квалификации, профессионализма руководителя, предпенсионный возраст и др.);
- учет планов перспективного развития муниципальной системы образования (ввод новых образовательных организаций, реорганизация путем объединения образовательных организаций и др.).

Результаты анализа и прогноз потребности в резерве оформляются в аналитическую справку. Формирование оптимальной численности резерва управленческих кадров зависит от правильной оценки потребности в замещении целевых управленческих должностей.

Далее в муниципалитете организуется отбор кандидатов в кадровый управленческий резерв посредством селективной диагностики в разных формах (тестирование, конкурс, собеседование, интервью, анализ резюме, портфолио по параметрам и др.). В муниципалитете может быть разработан собственный инструмент диагностики, основанный на соответствии:

- действующим федеральным нормативным документам – в первую очередь, нормам Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации", Трудового кодекса Российской Федерации, Квалификационных требований, к должности руководитель и заместитель руководителя образовательного учреждения (приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26.08.2010 года №761н г. Москва «Об утверждении Единого

квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих»), а также основным, действующим в регионе требованиям к должностным обязанностям оцениваемых руководящих работников общеобразовательных организаций), федеральным нормативным документам, устанавливающим требования к деятельности общеобразовательных организаций;

– новациям в законодательстве, определяющим направления развития оценки профессиональных компетенций работников образовательных организаций, отвечающие мероприятиям по обеспечению совершенствования сферы образования.

Диагностические материалы должны обеспечивать оценку личностно-деловых и личностно-профессиональных качеств кандидатов в резерв в соответствии с установленными квалификационными требованиями к руководящим работникам системы образования. Также рекомендуется применять диагностический материал, позволяющий оценить способности и навыки работы кандидатов в командном режиме, поскольку умение работать в команде становится ключевым фактором обеспечения высокого уровня качества образования. Примерные инструменты для проведения диагностики приведены в Приложении 1 и Приложении 2.

Кандидаты в муниципальный кадровый управленческий резерв *могут пройти отбор посредством тестирования в Центре непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников Института развития образования Краснодарского края*. Диагностика осуществляется с использованием автоматизированных диагностико-аналитических материалов и обеспечивает объективность, комплексность, научную и нормативно-правовую обоснованность оценки уровня квалификации (профессиональных знаний), профессионализма (таких компетенций, как проявляемые применительно к деятельности руководителя общеобразовательной организации профессионально важные умения, личностно-деловые качества и специальные способности) и продуктивности

деятельности руководителей (директоров) общеобразовательных организаций Краснодарского края.

По результатам диагностики Центра автоматизировано формируются выводы о соответствии результатов оценки установленным требованиям к работникам соответствующей должности, прогнозы основных проблем профессионального развития оцениваемого, рекомендаций по его профессиональному совершенствованию.

По результатам селективной диагностики формируется база данных кандидатов в кадровый резерв системы образования муниципального образования и выстраивается их предварительный рейтинг в зависимости от уровня развития личностно-профессионального потенциала по результатам диагностики. Рекомендуются размещать списочный (персональный) состав кандидатов в резерв управленческих кадров на официальном ресурсе муниципального органа управления образования в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

### **3 Организация профессиональной подготовки кандидатов в резерв управленческих кадров системы образования**

Муниципальная работа по профессиональному развитию кандидатов в кадровый резерв выстраивается в рамках Школы муниципального кадрового резерва и заключается в планировании и организации образовательных, научно-методических и практических мероприятий, направленных на создание условий для развития личностно-профессиональных и управленческих ресурсов и реализации их потенциала. В этих целях разрабатывается комплексная программа сопровождения личностно-профессионального развития и карьерного роста участников резерва (Приложение 3) и утверждается на уровне муниципального органа управления образования. Такая программа должна интегрировать в себе

разные направления работы с представителями резерва управленческих кадров и разрабатываться на период от одного до трех лет.

Кроме того, для кандидатов в кадровый резерв в муниципалитете могут разрабатываться программы подготовки их личностно-профессионального развития, которые реализуются через индивидуальные планы профессионального развития (Приложение 4), цель которого – повышение эффективности деятельности через развитие способности к самоанализу и компетентности самоуправления своими личностно-профессиональными ресурсами, гибких навыков коммуникации и расширение репертуара стилевых особенностей управленческой деятельности. При этом ключевая роль отводится самому участнику резерва, его готовности к обучению, развитию и самоизменениям. Предполагается развитая субъектная позиция участников резерва, которая проявляется в активности, инициативности, рефлексивности и внутренней мотивации на самоизменения и саморазвитие.

Подготовка и личностно-профессиональное развитие лиц, включенных в резервы управленческих кадров, может осуществляться в следующих формах:

1. **Мониторинг** уровня и динамики развития личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в кадровый резерв, основанный на проведении регулярной диагностики и анализе динамики ее результатов. Примерный диагностический инструментарий для оценки личностно-профессиональных качеств резервистов приведен в приложении 3, 4.

2. **Участие в специальных программах подготовки и повышения квалификации**, включая программы дополнительного профессионального образования или высшего образования, программы федерального реестра образовательных программ дополнительного профессионального образования.

Рекомендуется обучение по направлениям профессиональной переподготовки/ подготовки «Менеджмент в образовании», «Управление

персоналом», «Государственное и муниципальное управление». В контексте государственной политики, современных подходов к механизмам управления следует выбирать те программы переподготовки/ подготовки, которые включают модули дисциплин следующей тематики: «Управление проектами», «Технологии управления человеческими ресурсами», «Мотивационный менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Управление карьерой», «Управление талантами», «Образовательный маркетинг», «Бренд-менеджмент», «Управление изменениями», «Тайм-менеджмент», «Организационное развитие», «Организационное поведение», «Организационная культура», «Инновационный менеджмент, «Разработка и принятие управленческих решений», «Бережливое управление», «Управление качеством», «Управление цифровой трансформацией», «Управление развитием цифровой образовательной среды», «Государственно-общественное управление» и другой.

Переподготовка, повышение квалификации может проводиться как с отрывом, так и без отрыва от выполнения должностных обязанностей. Переподготовка и повышение квалификации кадрового резерва осуществляется в образовательных учреждениях, имеющих государственную аккредитацию. Направление на обучение производится в порядке, установленном законодательством Российской Федерации и Краснодарского края.

Профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации кандидатов в кадровый резерв может осуществляться в рамках муниципального заказа на оказание образовательных услуг по профессиональной подготовке, переподготовке, повышению квалификации.

**3. Стажировка** как форма практической подготовки резерва преследует цели формирования и закрепления на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки, изучения передового опыта, приобретения профессиональных и

организаторских навыков кандидата для выполнения обязанностей по руководящей должности и проверки его готовности к их исполнению.

Основными видами стажировки являются:

– временное исполнение обязанностей на должностях, соответствующих по уровню и специализации предполагаемой работе, и способствующих выработке специальных практических навыков и умений;

– участие в мероприятиях аналитико-экспертного характера: оперативное изучение обстановки и принятие мер на местах, инспекции, проверки и прочее;

– непосредственное наблюдение и освоение образцов передового управленческого опыта.

Необходимым и обязательным условием построения практики непрерывного образования, ориентированной на профессиональное развитие кандидатов в кадровый резерв выступает создание «непрерывного рефлексивного контура» их образовательной и профессиональной деятельности. Такой контур обеспечивается рефлексией собственного и чужого профессионального опыта, рассматриваемой в трех основных формах в зависимости от функций, которые она выполняет во времени: ситуативная, ретроспективная и перспективная. Ситуативная рефлексия выступает в виде «мотивировок» и «самооценок» и обеспечивает непосредственную включенность обучающегося в образовательную ситуацию, осмысление ее элементов, анализ происходящего в данный момент, т.е. осуществляется рефлексия «здесь и сейчас». Ретроспективная рефлексия служит для анализа и оценки уже выполненной деятельности, событий, имевших место в прошлом. Рефлексивная работа направлена на более полное осознание, понимание и структурирование полученного в прошлом опыта, затрагиваются предпосылки, мотивы, условия, этапы и результаты деятельности или ее отдельные этапы. Эта форма может служить для выявления возможных ошибок, искать причины неудач и успехов. Перспективная рефлексия включает в себя размышление о предстоящей

деятельности, представление о ходе деятельности, планирование, выбор наиболее эффективных способов, конструируемых на будущее.

Примерная программа стажировки, нацеленная на получение практических навыков принятия управленческих решений различным аспектам функциональной и стратегической деятельности руководителя образовательной организации через непосредственное наблюдение и освоение образцов передового управленческого опыта приведена в Приложении 5.

**4. Участие в конференциях, форумах, на семинарах-совещаниях, в публикациях научно-практических материалов и других мероприятиях; работа в интерактивных формах посредством организации фасилитации, к которым относятся экспертные дискуссии, стратегические, форсайт-сессии, ролевые и деловые игры, кейс-сессии, тренинги и другие мероприятия.** Кандидату в кадровый резерв заранее предлагаются темы, перечень вопросов, которые он должен осветить в подготовке семинара, конференции, совещания или другого события. Так же под руководством уполномоченного работника органа управления образования или образовательного учреждения в течение определенного времени кандидат в кадровый резерв готовит материалы, которые впоследствии служат информационной базой для проведения семинара, конференции, совещания либо для себя, либо для того лица, которому он оказывал помощь в проведении данных мероприятий.

Особое место в работе с кадровым резервом в настоящее время отводится активным и интерактивным формам обучения, в ходе которых осуществляется взаимодействие участников. Цель использования интерактивных форм - изменение моделей поведения участников. Анализируя свои реакции и реакции партнера, участник меняет свою модель поведения и осознанно усваивает новые нормы деятельности. Ведущими принципами организации интерактивного процесса обучения являются:

- 1) мыследеятельность;

2) смысловтворчество;

3) свобода выбора;

4) рефлексия.

Организация мыследеятельности заключается:

– в выполнении участниками различных мыслительных операций (анализ, синтез, сравнение, обобщение, классификация, абстрагирование и другие);

– в обмене результатами мыслительной деятельности между участниками образовательного процесса;

– смене и разнообразии видов, форм мыслительной и познавательной деятельности;

– сочетании индивидуальных и групповых форм работы;

– проблемном обучении, использовании современных образовательных технологий.

Смысловтворчество предполагает осознанное создание в процессе взаимодействия участников новой оценки явлений окружающей действительности, своей деятельности, результатов взаимодействия с позиций своей индивидуальности. Конечным результатом, целью смысловтворчества является обогащение, появление нового индивидуального опыта осмысления (смысла), расширяющего границы индивидуального сознания.

Рефлексия в образовательном процессе — это процесс и результат фиксирования участниками образовательного процесса состояния саморазвития, установление причин и следствий.

С классическими и современными зарубежными и отечественными формами (форматами) проведения активных, интерактивных и интенсивных мероприятий можно ознакомиться в Атласе форматов совместной работы, подготовленный «Точкой кипения» г. Томск [1].

Семинары являются, пожалуй, самой востребованной активной формой обучения в образовании, в рамках которой происходит обмен мнениями,

открытый разговор между его участниками. Семинары требуют высокой квалификации организаторов и часто прямых связей с представителями педагогической общественности. При проведении семинаров особенно необходимо обеспечить обстановку неформального общения. В ряде случаев после творческого сообщения удастся организовать дискуссию. В ходе работы семинара возможно и совместное решение специальных профессиональных задач, проведение деловых игр. Практика показывает, что организация работы с кадровым резервом в форме семинара заметно повышает общую личностную и профессиональную культуру работников сферы образования.

В том случае, когда выступающие намечены заранее, один за другим выходят перед пассивными слушателями с докладами, то такая форма определяется как конференция. Данная форма работы часто проводится для выявления и обобщения лучшего практического опыта, проблемного поля образования, представления результатов работы над актуальной темой. Центральным событием конференции является доклад, сообщение. Здесь очень важна тематика выступлений, достаточная степень научности. Поэтому проведение именно научно-практических конференций сегодня наиболее целесообразно. Успех таких конференций часто зависит от грамотного подбора выступающих и тщательной работы с ними.

Есть еще одна распространенная активная форма работы с кадровым резервом — круглый стол. Здесь общение проходит особенно интенсивно. Сообщения на круглом столе должны быть очень короткими (до 5 минут), а их обсуждение, наоборот, явно превышать время выступления. На семинаре же выступления более продолжительны (15-20 минут) и примерно равны по времени с их обсуждением.

Интерактивное обучение проводится через формы фасилитации и модерации. В классическом понимании фасилитация и модерация — это профессиональная организация процесса групповой работы, направленная на прояснение и достижение группой поставленных целей.

Процесс фасилитации приводит к повышению эффективности групповой работы, вовлеченности и заинтересованности участников, раскрытию их потенциала. Фасилитация — это определенный способ организации взаимодействия, создание условий, помогающих полностью вовлечь участников в процесс, активизировать потенциал группы, создать атмосферу открытости и доверия. Фасилитатор в этом случае занимает нейтральную позицию и не берет на себя функцию контроля над содержанием. Его задача – контролировать процесс, управлять временем и групповой динамикой.

Модерация — это совокупность техник и инструментов, которые предполагают не только контроль над процессом, но и, в некоторых случаях, определенный контроль над содержанием, в том смысле, что модератор может иногда занимать экспертную позицию и направлять группу в сторону конкретного решения.

Одной из востребованных и прогрессивных форм фасилитации для развития стратегического и проектного мышления является форсайтинг, который позволяет создавать прототипы и пилотные проекты изменений и развития системы образования. Форсайт-технологии как проектно-инструментальная система методов и методик «картирования» и сценирования вероятных событий, которые могут произойти в обозримом будущем и которые важно учитывать для принятия решений в настоящем, применимы к широкому кругу ситуаций и потребностей, ориентирует участников не на воспроизводство существующей системы образования, а на ее качественное изменение и построение будущего в настоящем, учитывая опыт и традиции прошлого. В основе форсайтинга лежит качественный подход и сотрудничество, предполагающее участие заинтересованных сторон в процессе производства знаний, сочетание формальных, неформальных и информальных подходов, приоритет «горизонтального» обучения, то есть обучения внутри профессиональных сообществ педагогов и руководителей образовательных организаций.

Форсайт (от англ. Foresight — взгляд в будущее, предвидение) — это социальная технология, формат коммуникации, который позволяет участникам договориться по поводу образа будущего, а также, определив желаемый образ будущего, договориться о действиях в его контексте.

Форсайт-технология была создана на рубеже 20 и 21 веков и активно используется как в сфере бизнеса, науки, так и в сфере государственного управления. Традиционно различные форсайт-методы считаются частью «исследования будущего» (future studies) и построения стратегий будущего. Стратегическое мышление, принятие решений по стратегии, а также воплощение в жизнь этих решений являются базовыми шагами работы с будущим. Форсайт относят к методам стратегического мышления, смыслом которого является расширение восприятия доступных стратегических возможностей организации или сферы деятельности, представляемой участниками процедуры форсайта.

К задачам форсайттинга с целью профессиональной подготовки резерва управленческих кадров можно отнести:

- развитие проактивного, инновационного мышления, творческой самостоятельности и социальной активности резервистов, их способностей анализировать меняющиеся данные и выстраивать сценарные версии будущих событий и явлений;

- развитие коммуникативных и когнитивных умений, навыков самопрезентации, командной и проектной работы;

- совершенствование мировоззренческой позиции в определении собственного места и возможностей в рамках потребностей развития системы образования;

- разработка, апробация и внедрение форсайт-инструментов в управленческую деятельность резервистов через проектную деятельность;

- практическое обучение и развитие компетенций, необходимых для достижения значимых и устойчивых изменений в личностной и профессиональной сфере.

Основу методики составляет совместная работа участников на карте времени; работа не с текстами, а с образами и схемами. В отличие от традиционного прогнозирования, технология форсайта является проактивной по отношению к будущим событиям. Это означает, что авторы и участники форсайта не просто оценивают вероятности и риски возникновения тех или иных условий, а проектируют свою текущую деятельность таким образом, чтобы усилить положительные тренды и увеличить вероятность желаемых событий и погасить отрицательные, нежелательные тренды. Сама структура форсайта включает в себя обозначение проектов и событий, приводящих к избранной цели. При этом, результатом форсайт-сессии является карта будущего, то есть визуально богатое пространство, позволяющее увидеть различные способы и пути достижения желаемого результата.

Базовые принципы форсайта:

- а) будущее зависит от прилагаемых усилий, его можно создать;
- б) будущее вариативно — оно не проистекает из прошлого, а зависит от решений участников и стейкхолдеров;
- в) есть области, по отношению к которым можно строить прогнозы, но в целом будущее нельзя предсказать достоверно, можно подготовиться или подготовить будущее таким, каким мы его хотим видеть.

Общая методология форсайтинга включает четыре уровня деятельности:

1. Настоящее (работа с карточками, высказывания участников, модерация).
2. Будущее (предсказательные методы, работа с перспективами и т.д.).
3. Планирование (стратегический анализ, определение приоритетов).
4. Нетворкинг (инструменты направленные на создание диалога и соучастия участников форсайта).

Важными элементами специфики форсайт-подхода является также то, что он работает с отдаленным будущим (от ближайшего до удаленного на 20-30 лет) и учитывает альтернативные сценарии развития, имеет дело не только с возможными, вероятными и желательными событиями, но и с так

называемыми «дикими картами» («черными лебедями») — маловероятными событиями, которые потенциально могут оказать значительное влияние на будущее исследуемой сферы.

Карта времени - основное поле работы участников форсайта, представляет собой лист большого размера, где на горизонтальной оси располагаются временные рубежи, на вертикальной - тренды (рис. 1).

<b>Тренды</b>					Черные лебеди
					Формат
					Событие
					Технология
					Закон
					Угрозы
	<b>2021</b>	<b>2025</b>	<b>2030</b>	<b>2035</b>	

Рисунок 1 – Карта времени

Внутри поле карты времени заполняется различными объектами (сущностями), которые представлены карточками (рис. 2). Есть 6 основных типов карточек: тренд, технология, формат, событие, нормативный акт (закон), угроза. В основе работы группы лежит принцип размещения типовых карточек на карте будущего.

<b>ФОРМАТ</b>			<b>ТЕХНОЛОГИЯ</b>		
<b>Название</b>			<b>Название</b>		
<b>Описание</b>			<b>Описание</b>		
<b>Появление в</b>	<b>г.</b>	<b>Вероятность %</b>	<b>Появление в</b>	<b>г.</b>	<b>Вероятность %</b>
<b>Автор</b>			<b>Автор</b>		

НОРМАТИВНЫЙ АКТ				СОБЫТИЕ			
Название				Название			
Описание				Описание			
Появление в	г.	Вероятность	%	Появление в	г.	Вероятность	%
Автор				Автор			

Рисунок 2 – Типовые карточки сущностей

В таблице 1 приведена сущность основных объектов в пространстве форсайта (на карте времени).

Таблица 1

Характеристика основных объектов карты времени

Карточки – объекты	Признаки	Подтипы	Примеры
Тренд - тенденция, объективно наблюдаемый и измеряемый процесс постепенного качественного или количественного изменения какого-либо явления, развивающегося на протяжении хотя бы одного горизонта. Тренды должны быть прямо связаны с темой форсайта.	- явление, с которым происходит изменение, - идет в «большой системе» (относительно которой делается форсайт, например, страна, отрасль, регион), - имеет измеряемый индикатор, изменяющийся в определенном направлении со временем.	Устойчивый - значение тренда со временем будет усиливаться. Неопределенный - значение со временем будет меняться. Угасающий - значение со временем будет уменьшаться.	«рост населения старше 65 лет», «увеличение доли малой энергетики», «миниатюризация устройств», «глобализация», «персонализация», «кризис традиционной модели детства», «развитие сетевой организации общества», «культура кочевников», «распределенное образование и аутодидакты», «жилые-хабы»
Формат - это воплощение каких-то социальных практик, формы социального взаимодействия.	- рыночный, институциональный или социальный «ответ на вызов», - всегда строится на тренде (который является для него вызовом или	Формат – коммуникации (тип отношений между людьми), который всегда порождается субъектом.	«сетевые дворцы пионеров», «кванториумы», «точки кипения»
		Специалист – профессионал,	Должности «наставник»,

	<p>возможностью),  - может запускать новый тренд,  - «внутри» этого типа явлений есть свои тренды, но мы их не рассматриваем (всегда соотносим масштаб относительно «большой системы»),  - у формата нет конечной цели.</p>	<p>решающий конкретную отраслевую задачу, связанную с рынком / технологией / форматом/ угрозой (например, создание продукта).  Целесообразно размещать на карте только новых специалистов, которых на данный момент не существует в отрасли.</p>	<p>«советник по воспитанию», «куратор» ученика из числа специалистов-практиков.</p>
		<p>Продукт – это рыночный ответ на вызов или возможность, которую создает тренд.</p>	<p>iPad как продукт на стыке трендов минитюаризации и мобильности, «мобильный класс»</p>
		<p>Мегапроект – это управленческо-институциональный ответ на вызов или возможность, которую создает тренд. «Мега» – потому что заметен в масштабах той большой системы, относительно которой делают форсайт</p>	<p>«Олимпиада 2014», «Большая перемена»</p>
<p>Технология – это изобретения и технические инновации, которые, в отличие от форматов, не прекращают функционировать, если не управляются человеком, отдельное технологическое решение или пакет технологических решений.</p>	<p>- «ответ на вызов», возникающий в системе НТР,  - материя или информация,  - частично обусловлена трендами (задающими «вызов»),  - обусловлена собственной логикой научно-технического прогресса,  - может запускать новый тренд.</p>	-	<p>«передача миссии», «сканирование психо-эмоционального и физического состояния человека», «симуляторы» и «тренажеры» в обучении», «электронное портфолио ученика», «блокчейн»</p>
<p>Событие - явления, отмечающие перелом тренда или значимое и измеримое, точечное с точки зрения времени,</p>	<p>- одномоментное явление, выражающее кульминацию какого-либо тренда,  - маркер, всегда ставящийся в точках</p>		<p>«китаянка становится мисс Москва», «первый урок учителя-киборга»</p>

<p>явление. Событие может быть индексом того или иного формата или технологии, лежащей на тренде.</p>	<p>«перелома» трендов, - формулировка события должна звучать как заголовок в газетах, - всегда происходит с людьми.</p>		
<p>Закон/ нормативный акт – это реакция официальных организаций и контрольно-надзорных органов на установленную потребность или проблему, однократный акт политической воли, воплощенный в регламентирующей или стратегический документ, законодательные и правовые нормы.</p>	<p>- ряд политик, у которых есть цели, - частично обусловлен трендами (задающими «вызов»), - обусловлен собственной логикой «институционального развития» (цели субъекта, управляющего «большой системой»), - «переламывает» тренд и/или запускает новый тренд</p>		<p>«закон об электронной личности», изменения в ФЗ об образовании «об учителе-киборге»,</p>
<p>Угроза – процесс, который может негативно повлиять на различные сущности или явления на карте времени.</p>	<p>- предполагают ответ на вопрос «для кого?». Это означает, что любая угроза или возможность предполагает заинтересованную сторону, для которой определенные сущности, технологии или форматы, события или даже развитие тренда может оказаться как угрозой, так и возможностью.</p>		<p>«рост автоматизации» «потеря функции целеполагания детьми, с детства использующими рекомендательные системы»</p>

Для карточек всех типов обязательны к заполнению следующие поля: название, описание, в каком году появится, вероятность, автор.

В поле карточки «Название» пишется краткое название тренда или явления, отражающее его суть. Название предназначено, в первую очередь, для обозначения объекта при обсуждении внутри группы участников форсайт-сессии. Хорошее название обладает свойствами мема. Поле «Описание» содержит более подробную расшифровку сущности явления, разъяснение его принципов и механизмов. Каждый объект на карте времени имеет вероятностный характер. Вероятность в данном случае носит оценочный характер. Фактически рассматриваются три возможности: почти наверняка (>90%) скорее всего (50-90%) крайне маловероятно (<10%) К последней категории могут относиться карточки “Черных лебедей”. Поле «Автор» заполняется фамилией и инициалами автора карточки — участника форсайтной сессии. Все объекты на карте времени должны иметь своего автора. Все даты на карточках указываются с точностью до года.

Размещение карточек ведется на трех горизонтах:

1. Ближний (например, 2021-2025). В этом временном коридоре размещаются тренды, технологии и угрозы, до появления которых, по мнению экспертов, остались считанные дни. Фактически, материалы этого горизонта являются мерой профессионализма и осведомленности в собственной предметной области.

2. Средний (например, 2025-2030). В данный горизонт попадают те сущности, объекты и явления, которые сами эксперты считают значимыми и прорывными, однако хорошо осведомлены об угрозах и рисках, связанных с ними, поэтому верят и не верят в них одновременно.

3. Дальний (например, 2030-2035). Объекты данного горизонта относятся к двум категориям: научная фантастика – объекты, которые непременно появятся в случае развития по одному из трех базовых сценариев (нейроразъемы прямого подключения компьютеров к человеческому мозгу -

киберпанк), или уже существующие продукты, получившие развитие на новом технологическом уровне (ламповые линзовые телевизоры 50-х годов и современные плазменные мониторы )

4. «Черные лебеди» - четвертый, особый «горизонт». Туда помещаются объекты, которые, по мнению большинства группы никогда не произойдут. Для того, чтобы карточка оказалась в этой части карты, необходимо, чтобы один из участников работы предложил ее, но большинством она была бы не согласована. Карточки, оказывающиеся в этой части карты, как правило, относятся к одному из двух типов. Первый тип — легковесные фантазии, не связанные системно с картой событий, не проходящие экспертный уровень группы. Например, «атака инопланетян» или «создание вечного двигателя». Второй тип — это карточки, за которыми стоит экспертиза в группе, экспертной компетенцией по данному вопросу не обладающей или, напротив, обладающей традиционной экспертной компетентностью. Например «исчезновение банка как учреждения» или «появление частной космонавтики».

Заполнение карточек на карте ведется отдельными тактами. Участники группы предлагают карточки (тренды, технологии, угрозы и пр.) и аргументируют свои предложения. Другие участники группы высказываются за/ против предложения, по итогам обсуждения карточка размещается на карте (с привязкой к соответствующему году). Размещать карточки на карте может модератор.

Если появляется карточка, с которой согласна только часть участников и принципиально считает ее важной, то она не выбрасывается, а помещается на поле так называемых «Черных лебедей», куда попадают наиболее фантастические идеи, которые не находят поддержку большинства. Это позволяет не потерять типовые организационно-управленческие, а также маловероятные, но интересные отраслевые предложения.

Близкие по смыслу предложения следует размещать близко друг от друга, вложенные предложения следует группировать в одну карточку

(стопку), размещая сверху референтную карточку, наиболее полно/точно отображающую предложения группы.

Участники сами принимают решение о том, какой объем материала и в каком формате они хотят обсудить. Требования обсудить все заполненные участниками карточки нет.

Работа с недоформулированными материалами ведется на усмотрение модератора: существует несколько промежуточных вариантов от «рубить плохо сформулированные» до «помогать дотачивать потенциально интересные».

Карточки должны быть ясно заполнены, легко читаемы (хороший почерк или печатные буквы) и понятны стороннему участнику с минимальными пояснениями (четкая формулировка).

На карте не должно быть слишком много объектов – в процессе работы необходимо оценивать единую карту на читаемость. Эмпирически, на карте может быть размещено от 50 до 150 объектов и комментариев – тренды, технологии, события, форматы, угрозы и нормативные акты.

Возможная последовательность тактов:

- критика обывательской карты прогнозов;
- модернизация картины трендов;
- генерация технологий;
- описание возможных перспективных форматов;
- генерация карт событий;
- обозначение угроз и нормативных актов;
- подготовка презентаций и выступление групп.

За первый такт работы на карту прикрепляются карточки трендов, они располагаются в левом поле. На карте тип тренда обозначается линиями: устойчивый - сплошная линия, неопределенный - волнистая линия, угасающий - прерывистая линия.

Со временем тренды могут менять свой характер, что обозначается изменением типа линии. Глобальные тренды не являются предметом

обсуждений, а используются в качестве базовой информации, которая учитывается для построения локальных моделей развития.

На втором такте генерируются и прикрепляются на карту карточки технологий. Непризнанные маловероятные и в то же время интересные технологии отправляются в поле «черные лебеди». Процедура отбора «черных лебедей» повторяется для всех карточек.

Затем генерируются и прикрепляются на карту карточки форматов, событий, угроз и нормативных актов. На карту так же могут быть добавлены другие объекты, по усмотрению модератора. На третьем такте участники находят и обозначают связи между сущностями.

Следующий, четвертый такт, посвящен оценке, критике и дополнению карт. В случае, когда рабочих групп несколько, происходит ротация, и участники рассматривают карты других групп. На этом такте карта подвергается очистке, на ней остаются самые значимые сущности, остальные отправляют в «черных лебедей».

Рабочее место для проведения форсайт-сессии должно включать:

- пространство для размещения, презентации результатов работы групп;
- пространство для ведущего;
- пространство для участников;
- пространство для модераторов, выделенное таким образом, чтобы они не мешали участникам, но при этом могли получить представление о работе других групп.

Рабочее место группы состоит из:

- стены для крепления карты будущего;
- рабочего пространства модератора;
- рабочего пространства группы;
- рабочих мест других участников работы, если такие предусмотрены (второй модератор, наблюдатель и т.д.).

К рабочему месту должен быть свободный доступ каждого участника на случай, если кому-то будет необходимо выйти из аудитории, чтобы при этом не прерывалась работа всей группы. Организатор форсайт-сессии должен позаботиться о том, чтобы помещение было достаточно освещено, проветриваемо или кондиционировано, а для участников была предусмотрена питьевая вода. Комфорт при проведении работы важен и напрямую влияет на результаты, так как участников ничто не отвлекает и не побуждает отвлекаться.

Каждое условие в форсайте, отраженное в инструкции, является условием успешного совмещения в единый результат материалов форсайт-сессий. В случае возникающих трудностей необходимо фиксировать их для последующего обсуждения. Участниками форсайт-сессии в равной степени являются приглашенные эксперты/специалисты и модераторы. Эксперты отвечают за содержание созданных в ходе сессии материалов, модераторы – за управление процессом появления результатов, их технологическую упаковку, а также за мотивирование других участников к продолжению работ над проектом. Продуктивная группа - это группа, где людей достаточно для порождения новых идей, и где они еще слышат друг друга (от 5 до 15 человек). Если людей больше, то возможны варианты:

- поделить на «продуктивные группы», для каждой своё тематическое направление внутри форсайта,
- нескольким группам дать одно и то же направление и собрать результаты в объединяющей карте (тогда нужен базис для объединения – лучше всего задать общий список трендов).

Качественные результаты обсуждений достигаются при числе участников сессии от 50 человек, когда есть возможность организовать обсуждение в 3–5 подгруппах с разных фокусов внимания, а потом сопоставить результаты групповой работы в единой карте будущего. Наиболее продуктивны подгруппы численностью от 7 до 12 человек. Наибольшую эффективность показывают группы, где как минимум треть

участников знакома с форсайт-методом (принимала участие в одной или нескольких форсайт-сессиях, читала данные методические указания, знакома с результатами предыдущих форсайтов). Качество работы групп (масштаб видения ситуации, горизонт) значительно повышается при проведении в начале форсайт-сессии одного или нескольких футуристических докладов.

На форсайт-сессии могут быть задействованы роли, приведенные в таблице 2.

Таблица 2

Роли при проведении форсайт-сессии

Роль	Задачи	Результат работы	Ключевая функция
Ведущий	проектируют форсайт-сессию, адаптируя ее под конкретную цель, время, тематику, экспертов, участников и текущие задачи.	Проект и сценарий форсайт-сессии. Требования к визуальному оформлению. Уточненные требования по количеству модераторов и визуализаторов.	имеет решающее слово при спорных моментах в подготовке проекта сессии.
Модераторы	ведение групповой работы, удержание общей рамки, тайминг внутри группы, синхронизация с общим таймингом, групповая сборка, верификация работы группы, организация пространства, максимально удобного для группового обсуждения.	Уточненные требования к помещению и канцтоварам. Благоприятные условия для принятия эффективного решения в группах.	освежают свое знание предметной области и знакомятся с последними тенденциями тематической отрасли
Администратор	готовит и запускает в работу	Списки участников с контактами. Список модераторов с контактами, фотографиями, именами. Печать бейджей, карт, карточек и других необходимых	следит за сроками подготовки, координирует коммуникацию с экспертами, представителями СМИ и другими участниками

		инструментов. Требования к помещению и канцтоварам (райдер).	сессии, обеспечивает своевременное получение необходимых для сессии артефактов.
Дизайнер и визуализатор	готовят визуальное оформление всех необходимых для работы артефактов.	Шаблоны карточек (распечатка+исходник). Шаблоны карт (распечатка+исходник). Шаблон дизайна итоговой карты (исходник). Методичка по форсайту. Инструкции для модераторов и экспертов. Навигационные таблички с названием групп и аудиторий (если требуется).	
Координатор	работает с визуализаторами, инструктирует их и проводит тренировочную сессию, где объясняет их функции на форсайт-сессии.	Таблицу для оцифровки карт по группам с полем для указания названия группы. Инструкции для визуализаторов, а так же других помощников. Интерфейс для срочной связи во время мероприятия как с помощниками, так и с ведущими (отправка смс на все номера орггруппы).	

Ведущая роль в проведении форсайтов отводится ведущему и модераторам. Ведущий предварительно проектирует процесс, собирает информацию и анализирует требования, держит участников в «рамках будущего», инструктирует модераторов и участников.

Ключевая роль модераторов – обеспечить такую дискуссию между участниками, чтобы на карте были размещены достойные, важные и интересные предложения. Модерация – это технология групповой работы, в которой с помощью различных техник создаются благоприятные условия для принятия эффективного решения в группах специалистов различного профиля, с разной подготовкой и, зачастую, разными взглядами на рассматриваемую проблему. Модератор – ведущий процесса модерации, с

нейтральной позицией и знанием предметной области. Рабочий процесс модератора протекает с использованием методов визуализации, вербализации, презентации и обратной связи.

Модератор должен:

1. Обеспечить рабочий процесс.
2. Выдать инструкцию на работу и мотивировать участников (что делаем / зачем).
3. Обеспечить выполнение (контроль и корректировка).
4. Управлять темпом работы.
5. Использовать альтернативные способы достижения результатов для ускорения/замедления темпа.
6. Обеспечивать коммуникацию участников.
7. Подбирать стиль общения, оценивая качества и роли участников.
8. Держать фокус на заданной теме.
9. Обеспечить оптимальное психологическое состояние (например, для снятия барьеров);
10. Управлять содержанием, владеть предметом (знать терминологию предметной области, иметь базовые представления).
11. Отбирать качественные.
12. Помогать формулировать кратко и емко, сохраняя суть.

Ведущий и модераторы несут полную ответственность за процесс и за результат – это не техническая, а содержательная роль. Если группы работают над разными темами, то основная ответственность за результат – у модераторов (только они знают мнение участников).

При проведении форсайта важно использовать энергию позитивного мышления команды при совместном представлении желаемого будущего (команда изначально настраивается на «плюс»), а также эффективно и в правильной последовательности сочетать этапы творческого и аналитического мышления. Задача участников – не просто создать образ будущего, но и разработать «дорожную карту», своеобразный навигатор,

который поможет оперативно прокладывать маршрут к поставленным целям. С более подробным описанием методики проведения форсайт-сессий можно ознакомиться в публикации «Методология Rapid Foresight. Рабочие материалы. Версия 0.3» [5].

Еще одной распространенной формой фасилитации является деловая или ролевая игра. Основная цель игры — отработка определенных профессиональных навыков и умений, формирование теоретических знаний за счет активизации творческой инициативы в условиях живого моделирования образовательно-воспитательного процесса.

Коренное отличие данного вида игры от ролевой игры состоит в том, что ее участники здесь выступают от себя самих, не привлекая никаких «ролей».

Процесс организации и проведения игры можно разделить на 4 этапа.

1). Конструирование игры:

- четко сформулировать общую цель игры и частные цели для участников;
- разработать общие правила игры.

2). Организационная подготовка конкретной игры с реализацией определенной дидактической цели:

- руководитель разъясняет участникам смысл игры, знакомит с общей программой и правилами, распределяет роли и ставит перед их исполнителями конкретные задачи, которые должны быть ими решены;
- назначаются эксперты, которые наблюдают ход игры, анализируют моделируемые ситуации, дают оценку;
- определяются время, условия и длительность игры.

3). Ход игры.

Участники разбиваются на группы (3-5 человек). Иногда это происходит по жребию, чаще участники сами выбирают себе группу.

В каждой подгруппе избирается лидер, в обязанности которого входит организация работы подгруппы. Из числа участников игры избирается экспертная группа в составе 3-5 человек. Руководитель распределяет вопросы

между игровыми подгруппами, предоставляет слово по каждому вопросу представителям игровых групп, организует дискуссии по обсуждаемой проблеме. Для выступления каждому участнику игры предоставляется до 5 минут, в течение которых лаконично, но аргументированно следует выделить главное, обосновать идею, аргументировать, «защитить» ее.

Все группы могут получить одно задание, чтобы затем вступить в дискуссию. Но можно каждой группе дать свое задание на отработку своей части общей проблемы. Тогда на этапе подведения итогов усилия групп объединяются, и их выводы дополняют друг друга.

Экспертная группа на основе выступлений участников и своего мнения может подготовить проект рекомендаций (практических советов) по рассматриваемой проблеме, обсудить и определить единые позиции членов коллектива в практической деятельности.

Третий этап жестко регламентируется по времени. При недостатке времени группа может не получить результата, а при избытке — пуститься в посторонние досужие разговоры.

4). Подведение итогов, подробный ее анализ:

- общая оценка игры, подробный анализ, реализация целей и задач, удачные и слабые стороны, их причины;
- самооценка игроками исполнения порученных заданий, степень личной удовлетворенности;
- характеристика профессиональных знаний и умений, выявленных в процессе игры;
- анализ и оценка игры экспертами.

Экспертная группа на основе выступлений участников и своего мнения может подготовить проект рекомендаций (практических советов) по рассматриваемой проблеме, обсудить и определить единые позиции членов коллектива в практической деятельности.

Экспертная комиссия сообщает также принятые ею решения об оценке содержания выступлений, активности участников, результативности

подгрупп в деловой игре. Критерием для такой оценки может служить количество и содержательность выдвинутых идей (предложений), степень самостоятельности суждений, их практическая значимость. В заключение руководитель подводит итоги игры.

Деловые игры бывают следующих видов:

- имитационные, где осуществляется копирование с последующим анализом.
- управленческие, в которых осуществляется воспроизведение конкретных управленческих функций;
- исследовательские, связанные с научно-исследовательской работой, где через игровую форму изучаются методики по конкретным направлениям;
- организационно-деятельные. Участники этих игр моделируют ранее неизвестное содержание деятельности по определенной теме;
- игры-тренинги. Это упражнения, закрепляющие те или иные навыки;
- игры проективные, в которых составляется собственный проект, алгоритм каких-либо действий, план деятельности и осуществляется защита предложенного проекта. Примером проективных игр может быть тема: «Как провести итоговый педсовет?» (родительское собрание, практический семинар и другое).

При организации и проведении деловой игры роль руководителя игры различна – до игры он инструктор, в процессе ее проведения – консультант, на последнем этапе – руководитель дискуссии.

Ролевая игра — это игра-драматизация. Существенно отличается от деловой игры существованием ролей, в которых предстают участники. В такой игре часто участвуют проблемные творческие группы, методические объединения, кафедры, распределяющие между собой роли педагога, учащихся, заместителя директора, директора, методиста, родителя и т. д. Руководитель игры сообщает тему, проводит инструктаж о ходе игры, фиксирует эмоциональную реакцию каждого из играющих, вводит в

ситуацию и меняет ее по ходу игры. Подведение итогов проводится на основе эмоционально пережитых участниками суждений. Такая игра активизирует внимание, переживания, мышление участников. И, самое важное, резервисты должны увидеть, какими возможностями обладает игра в сочетании с эмоциональной рефлексией.

Тренинг эффективного управления, как интенсивно-интерактивная форма обучения, предназначен для обучения в группе и направлен на передачу в короткие сроки полезных практических социально-психологических, коммуникативных, управленческих навыков от ведущего к аудитории. Для кадрового резерва целесообразно проводить тренинги психологические, коммуникативные, публичных выступлений, на командообразование. Подробнее с технологиями управленческих тренингов можно ознакомиться в работе Келли Г., Армстронга Р. И др. «Тренинг принятия решений» [4].

5. Для подготовки кандидатов в кадровый резерв могут использоваться иные формы, не противоречащие законодательству Российской Федерации, например, планируемые должностные перемещения; активность в профессиональных сообществах; участие в проектной и экспертной деятельности; индивидуальное и групповое консультирование (коучинг); участие в наставнической деятельности; самоподготовка, участие в фокус-группах для подготовки релевантной информации по актуальным вопросам, а также информирование и методическую поддержку участников резерва, другие формы подготовки.

Одной из эффективных технологий профессионального развития личных и профессиональных качеств является коучинг. Коучинг в образовании рассматривается как тип индивидуально-личностного сопровождения и поддержки, при котором коуч (партнер, актуализатор, вдохновитель, фасилитатор), актуализирует посредством открытых вопросов, обращенных к внутренним ресурсам, субъектную активность в достижении

успеха и сопровождает человека в долговременном индивидуально-личностном развитии.

Коучинг - это профессиональная помощь человеку в определении и достижении его личных и профессиональных целей. Речь может идти о проведении регулярных рефлексивных бесед, в ходе которых обсуждаются цели и задачи профессионального развития, планируются способы решения задач и критерии достижения целей. Алгоритм коучинговой беседы повторяет стандартный алгоритм проведения коуч-сессии (рис. 3) и включает:

– создание доверительных отношений (Как Вы себя чувствуете? Расположены ли поговорить о профессиональном развитии? Что именно хотели бы обсудить сегодня?);



Рисунок 3 – Алгоритм коучинговой беседы

– обсуждение цели профессионального развития и ее важности и актуальности для резервиста, разработку критериев достижения цели (Какой цели в профессиональном развитии Вы хотите достигнуть в текущем учебном году? Как (по каким критериям) поймете, что цель достигнута?);

– разговор о текущей ситуации и выявление противоречий, мотивирующих к ее изменению (Какова ситуация сейчас? Что помогает или мешает профессиональному развитию? Что хотелось бы изменить? Почему эти изменения важны здесь и сейчас?);

– разработку возможных способов достижения цели и выбор наиболее эффективных из них (Какие способы достижения цели можно было бы использовать? Как хотите двигаться к цели?); – составление плана первоочередных действий по достижению цели (Что будете делать в первую очередь?);

– обсуждение важности и ценности разговора о профессиональном развитии и его итогов (Что полезного было в разговоре о профессиональном развитии?).

В соответствии с указанным алгоритмом может обсуждаться продвижение резервиста в достижении цели, трудности и возникшие препятствия и т. д. Важно, что коучинговый формат беседы позволяет резервисту действовать осознанно и запускает механизм внутренней мотивации. В ходе коучинговых бесед с кандидатом в кадровый резерв о профессиональном развитии целесообразно применение техник «колесо навыков» и «шкала навыков». Указанные техники позволяют графически изобразить ожидаемые результаты профессионального развития, увидеть имеющиеся дефициты и спланировать шаги по их преодолению и достижению целей. Подробнее об указанных техниках и моделях можно прочитать во многих источниках, например, в книге М. Дауни «Эффективный коучинг» [2], на сайте «Коучингвобразовании.рф».

Кандидаты в кадровый резерв могут пройти обучение в Институте развития образования Краснодарского края *по дополнительной профессиональной программе профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании» на внебюджетной основе.*

Кроме того, по заявке муниципалитета *Кафедра управления образовательными системами и кадрового резерва Института готова обучить кадровый резерв в территории на внебюджетной основе на ДПП ПК по следующим темам:*

– Подготовка кадрового резерва руководящих работников системы образования муниципального района.

- Стратегическое управление развитием образовательной организации.
- Правовые аспекты управления образовательной организацией.
- Развитие управленческих компетенций руководителя образовательной организации в условиях трансформации образовательной среды.
- Управление качеством образования в условиях реализации ФГОС и национального проекта «Образование».
- Управление государственными и муниципальными закупками.
- Организация работы с персональными данными в ОО. Обеспечение безопасности персональных данных.
- Принятие управленческих решений по преодолению затруднений и по выходу из кризиса в школах с низкими образовательными результатами.
- Актуализация локально-нормативных актов с целью повышения качества образования в ОО.

*В Центре непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников* Института развития образования Краснодарского края можно получить информацию об актуальных программах федерального реестра образовательных программ дополнительного профессионального образования, о ресурсах и возможностях профессионального развития в субъекте и за его пределами, в открытом образовательном пространстве. Кроме того, Центр может осуществлять организационно-методическое сопровождение профессионального обучения кандидатов в кадровый резерв системы образования, а именно:

- разрабатывать индивидуальные образовательные маршруты;
- методически сопровождать процесс прохождения индивидуальных образовательных маршрутов по программам ДППО из федерального реестра;
- организовывать «горизонтальное» обучение, стажировки;
- сопровождать на региональном уровне мероприятия, проводимые Федеральным оператором.

Центр оказывает консультационную помощь методическим службам по вопросам эффективного методического сопровождения кадрового резерва, прохождения индивидуального образовательного маршрута и освоения программ из федерального реестра ДППО.

В планы профессиональной подготовки кадрового управленческого резерва рекомендуется включать научно-методические мероприятия кафедр и центров Института развития образования Краснодарского края. Традиционные, ежегодно проводимые мероприятия ИРО приведены в Приложении 6.

В муниципальных планах работы с кадровым резервом особое внимание следует уделить организации участия кандидатов в мероприятиях профессиональных сообществах (сетевых сообществах), где реализуется непрерывное методическое сопровождение на основе персонификации профессиональных потребностей и дефицитов.

#### **4 Использование кадрового резерва и оценка уровня личностно-профессионального развития кандидатов в кадровый резерв**

Основным предназначением резерва управленческих кадров является назначение на ставшие вакантными управленческие должности. При появлении вакантной должности из числа целевых управленческих должностей выдвижение на такую должность, в первую очередь, целесообразно из числа лиц, включенных в резерв управленческих кадров.

Для эффективного использования кадрового резерва целесообразно ведение базы данных, отражающую динамику управленческой готовности резервиста за весь период нахождения в составе резерва управленческих кадров и индивидуальную траекторию его личностно-профессионального развития и карьерного роста.

Кандидаты, активно участвующие в мероприятиях муниципалитета, а также успешно прошедшие профессиональную подготовку по

индивидуальному плану зачисляются в кадровый резерв муниципальной системы образования и заносятся в Реестр кадрового резерва муниципального образования и становятся кандидатами в Краевой реестр кадрового резерва.

Основными направлениями использования резерва управленческих кадров являются:

- назначения на вакантные вышестоящие должности, в том числе перемещения между должностями для оптимального распределения кадровых ресурсов в системе образования;

- реализация с привлечением лиц, включенных в резерв управленческих кадров, наиболее значимых проектов и мероприятий, направленных на совершенствование образовательной политики, реализации приоритетных направлений развития образования муниципалитета и региона.

Показателями личностно-профессионального развития лица, включенного в резерв управленческих кадров, и уровня его готовности к замещению руководящей должности признаются:

- высокая эффективность и результативность деятельности (в том числе способность решать задачи развития как в рамках, так и за пределами непосредственных должностных обязанностей), в том числе подтверждаемая результатами оценки деятельности по основному месту работы;

- получение дополнительного профессионального образования или второго высшего (магистратуры) по направлениям подготовки «Менеджмент в образовании», «Управление персоналом», «Государственное и муниципальное управление»;

- прохождение комплексных и тематических программ повышения квалификации, стажировки;

- участие в качестве докладчиков на семинарах, конференциях, совещаниях и других мероприятиях;

- карьерные перемещения и их характер;

- наличие признанных и подтвержденных профессиональных и управленческих достижений участника резерва;
- личностно-профессиональное развитие участников резерва, рост их управленческой и экспертной компетентности, прежде всего, в рамках реализации мероприятий, предусмотренных планом развития;
- профессиональная активность лица, включенного в резерв управленческих кадров, в профессиональном сообществе (сетевом сообществе);
- участие в разработке и реализации проектов, программ и событий по совершенствованию реализации государственной и региональной политики в сфере образования;
- и другие.

Ежегодно по итогам периода нахождения участника в составе резерва управленческих кадров целесообразно проводить регулярную оценку их управленческой готовности, определять ее динамику на основе анализа личностно-профессиональных достижений, представленных лично участниками резерва; анализа включенности и активности, их продуктивного участия в предложенных мероприятиях; карьерной динамики; результатов прохождения профессиональной образовательной программы.

На основе данных оценки динамики управленческой готовности участников управленческих резервов возможно формирование динамического рейтинга резервистов как интегративного комплексного показателя управленческой готовности на «входе» в состав резерва и показателя ее динамики. На основе регулярной оценки может формироваться итоговый рейтинг участников резерва, который можно использовать для последующего принятия кадровых решений.

## **5. Оценка эффективности работы с резервом управленческих кадров**

По результатам работы с резервом управленческих кадров не реже одного раза в год, а также нарастающим итогом за два и три года, необходимо осуществлять оценку эффективности такой работы. С учетом специфики функционирования резерва управленческих кадров, в обязательном порядке должны быть определены показатели и механизмы оценки эффективности такой работы.

Эффективность работы с резервами управленческих кадров определяется исходя из целей и задач их формирования и использования, а также по отдельным этапам (привлечение и отбор, личностно-профессиональное развитие и обучение, использование резерва управленческих кадров и пр.).

Основными показателями и критериями эффективности работы с резервом управленческих кадров являются:

1. Показатель ЭфР1 – доля лиц, назначенных из резерва управленческих кадров, по отношению к общему количеству лиц, включенных в резерв управленческих кадров в течение календарного года.

Рекомендуется устанавливать следующие значения (критерии) для показателя ЭфР1:

- при количестве лиц, включенных в резерв и назначенных из резерва управленческих кадров до 10%, - низкая эффективность;
- от 10 до 20% - средняя эффективность;
- от 20 до 30% - высокая эффективность;
- свыше 30% - очень высокая эффективность.

2. Показатель ЭфР2 – доля целевых должностей, на которые назначены лица из резерва управленческих кадров, по отношению к общему количеству ставших вакантными целевых должностей в течение календарного года.

Рекомендуется устанавливать следующие значения (критерии) для показателя ЭфР2:

- при замещении из числа всех вакантных целевых должностей лицами из резерва управленческих кадров до 30% - низкая эффективность;
- от 30 до 50% - средняя эффективность;
- от 50 до 70% - высокая эффективность;
- свыше 70% - очень высокая эффективность.

Необходимо отметить, что использование парных показателей эффективности работы с резервом ЭфР1 и ЭфР2 обеспечивает комплексный характер учета основных положительных эффектов от использования резерва, что должно способствовать правильному акцентированию внимания лиц, отвечающих за работу с резервами, на оптимальном количественном составе резерва с точки зрения целевых должностей, для замещения которых он формируется.

3. Показатель ЭфР3 – доля лиц, включенных в резерв управленческих кадров и принявших участие в реализации региональных проектов в сфере образования.

Рекомендуется устанавливать следующие значения (критерии) для показателя ЭфР3:

- при количестве лиц, включенных в резерв и принявших участие в проектах в составе рабочих групп (проектных команд) менее 50%, - низкая эффективность;
- от 50 до 65% - средняя эффективность;
- от 65 до 80% - высокая эффективность;
- свыше 80% - очень высокая эффективность.

Использование показателя ЭфР3 способствует лучшему пониманию предназначения резерва управленческих кадров не только как «скамейки запасных», но и как команды руководителей, вовлеченных в деятельность, связанной с решением задач развития (проектных задач).

К дополнительным показателям эффективности работы с резервом управленческих кадров, которые могут использоваться для мониторинга качества работы с резервами с целью своевременной коррекции такой работы, могут быть отнесены:

- показатели эффективности привлечения и отбора в резерв управленческих кадров, в частности – общий уровень развития личностно-профессиональных ресурсов лиц, включенных в резерв управленческих кадров, включая уровень образования, профессионального и управленческого опыта, итоговый средний рейтинговый балл кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров;

- показатели личностно-профессионального развития и обучения лиц, включенных в резерв управленческих кадров, в частности – доля лиц, принявших участие в образовательных программах, мероприятиях в период нахождения в резерве управленческих кадров; удовлетворенность лиц, включенных в резерв управленческих кадров, уровнем реализации обучения, в котором они принимали участие; динамика изменения уровня развития личностно-профессиональных ресурсов лиц, включенных в резерв управленческих кадров; уровень личностно-профессиональных достижений лиц, включенных в резерв управленческих кадров; доля лиц, включенных в резерв управленческих кадров, получивших назначения из числа прошедших подготовку.

Необходимо отметить, что для каждого из показателей определяются индикаторы (критерии) его достижения с учетом накопленной кадровой статистики и сравнения текущего состояния работы с резервом управленческих кадров с предшествующими периодами. Уточнение содержания показателей и индикаторов (критериев) эффективности работы с резервом управленческих кадров осуществляется по мере накопления данных кадровой статистики, анализа и обобщения практики работы с резервом управленческих кадров.

## Список рекомендуемой литературы

1. Атлас форматов совместной работы. Версия 0.1. – Томск: Точки кипения–Томск, 2019. – 188 с. [Электронный ресурс] <https://ntinews.ru/upload/iblock/6fa/6fa1869a00abecc4e511ed03559645a3.pdf>
2. Дауни М. Эффективный коучинг: уроки коуча коучей /пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2008 – 288 с.
3. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд – М.: Речь, 2011.
4. Келли Г., Армстронг Р. Тренинг принятия решений - СПб.: Питер, 2001.
5. Методология Rapid Foresight. Рабочие материалы. Версия 0.3. – Форсайтшкола НТИ, 2015. – 71 с. [Электронный ресурс] <https://srosovet.ru/content/editor/Metodichka foresight.pdf>
6. Методические рекомендации по работе с резервом управленческих кадров. – М., 2018 [Электронный ресурс] [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_306331/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_306331/)
7. Основы форсайта// под ред В. П. Третьяка. - М.: Магистр. Инфра-М, 2015. -175 с.
8. Парслоу Э., Рэй М. Коучинг в обучении: практические методы и техники - СПб.: Питер, 2003.
9. Руководство по применению технологического форсайта для определения будущих потребностей в компетенциях/ Д. Судаков, П. Лукша, О. Стриецка-Ильина, Г. Конн, К. Хофман, Л. Хачатрян; Международное бюро труда. – Женева: МОТ, 2016. – 67 с.
10. Сорокин П.С., Матюненко Ю.А., Попова Т.А. Тренды и вызовы, оказывающие влияние на сферу образования: анализ докладов международных организаций и экспертных центров // «Мониторинг экономики образования Выпуск № 27, 2020 [Электронный ресурс] <https://www.hse.ru/data/2020/10/28/1359136087/Выпуск%2027->

[2020%20Тренды%20и%20вызовы,%20оказываю..рганизаций%20и%20экспертных%20центров.pdf](#)

11. Турнер Д. Ролевые игры - СПб.: Питер, 2002.

12. Чечель И.Д. Управленческая компетентность руководителей общеобразовательных организаций: монография/ И. Д.Чечель, Т.В. Потемкина, М. М.Фирсова/ под ред. И.Д. Чечель. — М., 2013. — 215 с.

**Примерное содержание диагностического инструмента по оценке  
лично-профессиональных качеств кандидатов в кадровый резерв и  
его использования**

Примерный перечень вопросов теста по модулям:

1. Управление кадрами (1-6)
2. Управление ресурсами (7-12)
3. Управление процессами (13-18)
4. Управление результатами (19-24)
5. Управление информацией (25-30)

**1.** Кем утверждаются Правила внутреннего трудового распорядка, если в образовательной организации не создан представительный орган работников?

**утверждаются только после создания представительного органа работников**

не утверждаются

утверждаются работодателем самостоятельно

**2.** Учителей привлекли к работе в январские каникулы, которые пришлось на праздничные выходные дни. Правомочны ли действия администрации?

Неправомочны в любом случае

**Правомочны при условии письменного согласия работника или в случае производственной необходимости**

Правомочны в любом случае

**3.** Документом, в котором фиксируются результаты проведения специальной оценки условий труда, является:

отчет на официальном сайте образовательной организации, содержащий сводные данные о результатах проведения специальной оценки условий труда и перечень мероприятий по улучшению условий и охраны труда работников

декларация соответствия условий труда государственным нормативным требованиям охраны труда

**отчет организации, проводившей специальную оценку условий труда**

**4.** К руководителю обратился сотрудник по вопросу правомерности его привлечения к проведению ремонтных работ в школе. Руководитель:

не может привлекать сотрудников школы ни при каких условиях

**может привлекать штатных сотрудников школы при условии, если проведение указанных видов работ определено должностными**

## **инструкциями и трудовым договором**

○ может привлекать сотрудников школы при условии, что ремонтные работы ведутся в помещениях, в которых данные специалисты работают

5. Начальник отдела кадров (не имеющий полномочий на заключение трудового договора) без подписания трудового договора допустил до работы бухгалтера. Руководитель, узнав об этом, уведомил вновь принятого бухгалтера о том, что данные трудовые отношения не могут быть признаны рабочими, и принял решение о прекращении трудовых отношений. Должен ли директор оплатить бухгалтеру фактически отработанное им время?

- Не должен
- **Должен**

6. В каком случае на документах не проставляется адрес?

**А.** Если письмо адресовано депутату гордумы

**Б.** Если письмо адресовано гражданину

**В.** Если письмо адресовано руководителю органа исполнительной власти города N

**Г.** Если письмо адресовано в некоммерческую организацию

- **А, В**
- А, Г
- Б
- А, Б

7. Образовательной организации необходимо осуществить закупку компьютерного оборудования. Контрактный управляющий предлагает несколько вариантов проведения закупки. На какой вариант закупки целесообразно согласиться руководителю?

○ Закупку на поставку компьютерного оборудования можно осуществить путем проведения запроса предложений

○ Закупку на поставку компьютерного оборудования можно осуществить путем закупки у единственного поставщика

○ Заказчик обязан проводить электронный аукцион

○ Закупку на поставку компьютерного оборудования можно осуществить путем проведения запроса котировок

○ **Каждый из перечисленных вариантов закупок оптимален**

8. У руководителя образовательной организации возникли сомнения относительно добросовестности поставщика, предлагаемого контрактным управляющим для закупки товара на нужды учреждения. Какую информацию о поставщике руководитель должен получить дополнительно?

○ **Информацию в реестре контрактов, заключенных заказчиками, подтверждающую исполнение таким участником в**

**течение одного года до даты подачи заявки на участие в конкурсе или аукционе трех и более контрактов**

○ Дополнительная информация не нужна, так как три года назад с данным поставщиком у вас были заключены контракты

○ Дополнительная информация не нужна, так как достаточно обеспечения исполнения контракта на поставку товара в виде банковской гарантии, выданной крупным банком

**9.** Каким образом определяется объем субсидии на выполнение государственного задания в части расходов на содержание имущества ОО?

○ **определяется в зависимости от контингента ОО**

○ определяется в зависимости от размера занимаемых ОО площадей

○ определяется в зависимости от контингента ОО и от количества штатных работников ОО

**10.** В области ведения бухгалтерского учета в образовательной организации обязанностями руководителя являются:

1. организовать ведение бухгалтерского учета

2. возложение обязанностей ведения бухгалтерского учета на главного бухгалтера или иное должностное лицо экономического субъекта

3. заключение договора с организацией об оказании услуг по ведению отдельных видов бухгалтерского учета

4. принятие ведения бухгалтерского учета на себя

○ **1,2**

○ 2,3

○ 3,4

○ 1

**11.** Родители (законные представители) учащихся обратились к руководителю ОО с вопросом о том, каким образом они могут ознакомиться с планом финансово-хозяйственной деятельности ОО. Руководитель сообщил родителям о том, что

○ **данный документ размещен на официальном сайте ОО**

○ данный документ родительская общественность может запросить у Учредителя ОО

○ данный документ размещен на Портале государственных услуг

○ данный документ размещен на информационных стендах в зданиях ОО

**12.** Образовательной организации необходима закупка интерактивных досок. Контрактный управляющий запланировал проведение аукциона в соответствии с требованиями закона о контрактной системе, сформировав начальную (максимальную) цену (далее - НМЦК) на основе полученных коммерческих предложений. Что

необходимо проанализировать, чтобы оценить правильность определения НМЦК?

- сведения, содержащиеся в Реестре контрактов, заключенных по итогам осуществления закупок (исполнены без взысканий неустойки, штрафов, пени)

- данные о товарах, работах, услугах, приведенные на сайтах в информационно-телекоммуникационной сети Интернет поставщиков, подрядчиков, исполнителей

- цены контрактов на аналогичное оборудование на Портале поставщиков и Официальном сайте закупок ([www.zakupki.gov.ru](http://www.zakupki.gov.ru))

- **все ответы верны**

**13.** В образовательной организации разработана основная образовательная программа (ООП) среднего общего образования. Для проведения самоэкспертизы качества разработанной ООП были использованы критерии. Какие критерии свидетельствуют о соответствии разработанной ООП требованиям ФГОС среднего общего образования?

**А.** Соответствие целей и задач, заявленных в рабочих программах учебных предметов, целям и задачам, представленным в ООП

**Б.** Обеспеченность в ООП баланса между предметными, метапредметными и личностными результатами;

**В.** Структура и логика изложения ООП

**Г.** Полнота ресурсов и условий для достижения планируемых результатов

**Д.** Соответствие представленных (описанных) методов обучения и способов оценки результатов модели выпускника, представленной в ООП

- А, Б

- **Б, В, Г**

- В, Г, Д

- А, Б, В

**14.** Сотрудник охраны сообщил Вам о том, что в подсобном помещении, расположенном на первом этаже, происходит задымление. Система оповещения о пожаре в автоматическом режиме не сработала. Ваши действия?

1. Доложить о случившемся в ДДС ДО

2. Дать команду на включение системы оповещения людей о пожаре в ручном режиме, на включение автоматических систем противопожарной защиты (систем пожаротушения, противодымной защиты), одновременно сообщить о возникновении пожара по тел. 101

3. Организовать эвакуацию из здания с использованием всех имеющихся сил и средств

4. Принять доклады от преподавателей о проверке наличия обучающихся, убедиться в том, что все люди из здания эвакуированы

5. При необходимости дать команду на отключение электроэнергии,

остановку систем вентиляции, выполнение других мероприятий, препятствующих развитию пожара и задымлению помещений

6. Принять меры по тушению пожара и эвакуации имущества, обеспечив соблюдение требований безопасности работников, принимающих участие в тушении пожара и эвакуации имущества

7. Организовать встречу подразделений пожарной охраны и оказывать помощь работникам пожарной охраны в выборе кратчайшего пути для подъезда к очагу пожара

8. Доложить старшему должностному лицу подразделений пожарной охраны о результатах проведенной эвакуации, о принятых мерах по тушению пожара и эвакуации имущества

9. Привлечь работников ОО к осуществлению мероприятий, связанных с ликвидацией пожара или его предупреждению

**Ответ: 23456978**

**15.** Могут ли жители района использовать спортивный стадион образовательного учреждения для занятий спортом и физической культурой?

○ Да, могут в любое время

○ **Да, могут, только в свободное от проведения мероприятий время в рамках реализации учебного плана образовательного учреждения**

○ Нет, не могут, так как это территория образовательного учреждения

**16.** Члены Управляющего совета подготовили и представили на утверждение руководителю образовательной организации проект Положения об Управляющем совете, отнеся к его компетенции ряд вопросов, не закрепленных в Уставе, но имеющих, по их мнению, стратегическое значение. Каковы действия руководителя образовательной организации?

○ Утвердить проект Положения об Управляющем совете, так как поддерживает важность коллегиального рассмотрения данных вопросов

○ Утвердить проект Положения об Управляющем совете, так как за его утверждение проголосовало большинство членов Управляющего совета, попросив при этом зафиксировать в решении совета свое несогласие либо особое мнение

○ **Предложить членам Управляющего совета доработать проект Положения об Управляющем совете, приведя его в соответствие с Уставом образовательной организации**

**17.** Какова последовательность оперативных действий администрации при наличии аварийного дерева вблизи школы?

1. Департамент природопользования и охраны окружающей среды города (далее - Департамент) производит обследование территории,

выявляет наличие аварийных деревьев и определяет порядок вырубki для ликвидации аварийной ситуации

2. Управление района должна обратиться в Департамент для решения вопроса

3. Департамент составляет Акт обследования территории

4. ОО составляет письмо в адрес главы Управления с изложением проблемы и просьбой оказать содействие в устранении опасного для детей объекта

Ответ: **4213**

**18.** Срок проведения документальной или выездной проверок не может превышать

- **двадцать рабочих дней**
- тридцать календарных дней
- десять рабочих дней

**19.** В образовательном комплексе была проведена проверка нормативной локальной документации. Были выявлены нарушения в составлении рабочих программ учебных предметов. Какой формат рабочей программы соответствует нормативным правовым документам?

○ рабочие программы учебных предметов содержат пояснительную записку, планируемые результаты освоения предмета, содержание учебного предмета, тематический план с указанием количества часов, отводимых на изучение каждой темы, список литературы для ученика и для учителя

○ рабочие программы учебных предметов содержат пояснительную записку, планируемые результаты освоения предмета, содержание учебного предмета, тематический план с указанием количества часов, отводимых на изучение каждой темы, учебно-методическое обеспечение

○ **рабочие программы учебных предметов содержат планируемые результаты освоения предмета, содержание учебного предмета, тематическое планирование с указанием количества часов, отводимых на изучение каждой темы**

**20.** Государственная итоговая аттестация проводится

- **государственными экзаменационными комиссиями**
- предметными комиссиями по соответствующим образовательным программам
- Рособрнадзором
- конфликтными комиссиями

**21.** Кто имеет право сдавать ЕГЭ, в том числе при наличии

действующих результатов ЕГЭ прошлых лет?

- выпускники прошлых лет
- все ответы верны**
- обучающиеся, получающие среднее общее образование в иностранных образовательных организациях
- лица, обучающиеся по образовательным программам среднего профессионального образования

**22.** Кто осуществляет итоговую оценку качества освоения основной образовательной программы начального общего образования?

- Итоговая оценка не осуществляется
- Учитель начальных классов
- Образовательная организация**
- Региональные органы исполнительной власти в сфере образования

**23.** Неудовлетворительные результаты промежуточной аттестации по одному или нескольким учебным предметам, курсам, дисциплинам (модулям) образовательной программы или непрохождение промежуточной аттестации при отсутствии уважительных причин признаются

- Учебной неуспешностью
- Дисциплинарным проступком
- Академической задолженностью**
- Неуспеваемостью

**24.** Выберите оценочные процедуры, которые не проводятся в рамках независимой оценки качества образования:

1. Основной государственный экзамен
2. Диагностика регулятивных и коммуникативных умений в проектной деятельности
3. Диагностика метапредметных (познавательных) умений
4. Тематическая контрольная работа
5. Национальное исследование качества образования по истории и обществознанию в 6 и 8 классах
6. Портфолио учащегося

- 1,3,5
- 2,4,6**
- 4,5,6
- 1,2,6

**25.** Ученики Вашей школы сдали последний экзамен и готовятся к выпускному вечеру. К заместителю по учебно-воспитательной работе по телефону обратился редактор Интернет-газеты «Наш район» с просьбой рассказать о результатах экзаменов выпускников и их планах на будущее. Выберите верные суждения:

**А.** Журналист должен был обратиться к руководителю школы. При этом требуется письменный запрос на официальном бланке редакции. В этом случае Вы совместно с сотрудником, ответственным за взаимодействие со СМИ, подготовите запрашиваемую информацию.

**Б.** В течение трех дней Вы направите в адрес редакции уведомление об отсрочке в предоставлении запрашиваемой информации, т.к. аналитика по результатам ЕГЭ будет доступна только после завершения процедуры апелляции.

**В.** Чтобы продемонстрировать, что Ваша школа заслуженно носит имя «школы с углубленным изучением физики и математики», предоставьте журналисту аналитические данные - средний балл ЕГЭ по физике и математике. Это позволит оценить картину учебных результатов в целом.

**Г.** Попросите нескольких выпускников с согласия их родителей дать блиц-интервью изданию и самостоятельно рассказать о своих

- Б, В
- А, Б
- Б, Г**
- А, Г

**26.** Равнозначен ли электронный документ, подписанный квалифицированной электронной подписью, документу на бумажном носителе, подписанному собственноручной подписью?

- Нет, неравнозначен
- Да, равнозначен, кроме случая, если федеральными законами или принимаемыми в соответствии с ними нормативными правовыми актами установлено требование о необходимости составления документа исключительно на бумажном носителе**
- Да, равнозначен

**27.** Вы обнаружили, что раздел новостей на официальном сайте Вашей образовательной организации обновляется нерегулярно. Администратор сайта утверждает обратное. Как Вы поступите, чтобы иметь аргументы в беседе с администратором? Укажите все возможные варианты.

**А.** Сохраню скриншот соответствующей страницы.

**Б.** Сфотографирую экран для того, чтобы зафиксировать отсутствие информации на сайте.

**В.** Сохраню URL-страницы.

**Г.** Опишу свои наблюдения по датам и отправлю электронной почтой.

- Б, В
- А, Б, В
- А, Б**
- Г

**28.** Копии каких документов должны быть размещены на сайте образовательной организации?

А. документы об образовании педагогических работников  
Б. лицензия на осуществление образовательной деятельности  
В. локальные нормативные акты, правила внутреннего распорядка обучающихся, правила внутреннего трудового распорядка и коллективного договора

Г. план ФХД образовательной организации или бюджетные сметы образовательной организации

Д. свидетельство о государственной аккредитации

Е. список вакантных мест

Ж. список обучающихся

З. Устав образовательной организации

А, Г, Д, Е

все ответы верны

Г, Д, Ж, З

**Б, В, Г, Д, З**

**29.** Разрешается ли редактирование файла, подписанного ЭЦП?

да

да, если установлена специальная программа

нет

**30.** Вам предстоит публичное выступление. Для оформления презентации Вам потребовалась фотография компьютера. Ваши действия (укажите все возможные варианты):

А. Сделаю фотографию сам.

Б. Использую найденное в Интернете изображение с подписью «Найдено в интернете».

В. Использую найденное в Интернете изображение с указанием источника (ссылки на Интернет-сайт).

Г. Использую найденное в Интернете изображение. При его использовании указывать источник изображения не требуется.

Г

А, Б

**А, В**

**Результаты тестирования** подсчитываются простым сложением баллов за правильные ответы. Правильный ответ оценивается в 1 балл. По результатам тестирования определяется уровень сформированности профессиональной управленческой компетентности и вырабатываются решения о тематике профессионального обучения кандидатов на курсах

повышения квалификации по выявленным дефицитам. Примерная дифференциация уровней управленческой компетенции, их характеристика и возможные рекомендации по использованию или развитию кандидата в кадровый резерв приведены в таблице.

Количество баллов	Уровень сформированности и управленческой компетентности	Примерная характеристика уровня	Рекомендации
30-21	Высокий уровень	Владеет на высоком уровне знаниями (нормативно-правовые основы системы образования и принципы образовательной политики в РФ, финансово-хозяйственная деятельность, делопроизводство и др.), позволяющими эффективно управлять образовательной организацией. Является лидером в коллективе. Умеет сплотить педагогический коллектив школы и выстроить отношения с учащимися, их родителями (законными представителями), представителями социума. Обладает на высоком уровне личностно-деловыми качествами, обеспечивающими высокую эффективность работы школы.	Привлекать кандидата к участию в образовательных программах, научно-методических, научно-практических мероприятиях в качестве преподавателя, выступающего
20-10	Оптимальный уровень	Владеет на достаточном уровне знаниями (нормативно-правовые основы системы образования и принципы образовательной политики в РФ, финансово-хозяйственная деятельность, делопроизводство и др.). Является лидером для управленческой команды. Организует работу с активом школы, ситуативно выстраивает отношения с родителями (законными представителями) учащихся и представителями социума. Обладает на достаточном уровне личностно-деловыми качествами, обеспечивающими получение результатов в отдельных направлениях работы школы.	Наращивать уровень управленческих компетенций путем неформального и информального обучения по направлениям: управление кадрами, управление ресурсами, управление процессами, управление результатами, управление информацией

Менее 10	Недостаточный уровень	<p>Имеет разрозненные знания (нормативно-правовые основы системы образования и принципы образовательной политики в РФ, финансово-хозяйственная деятельность, делопроизводство и др.), приводящие к серьезным административным ошибкам. Не является лидером. Не умеет сплотить педагогический коллектив и выстроить отношения с родителями (законными представителями) учащихся и представителями социума. Личностно-деловые качества сформированы на низком уровне, мешают эффективному взаимодействию с педагогическим коллективом и не позволяют получать результаты в большинстве направлений работы школы.</p>	<p>Необходимо профессиональное обучение на курсах повышения квалификации по направлениям: управление кадрами, управление ресурсами, управление процессами, управление результатами, управление информацией</p>
----------	-----------------------	--	--

## Примерное содержание диагностики компетенций командной работы кандидатов в кадровый резерв и ее использование

*Каждому кандидату предстоит оценить себя по приведенным в форме вопросам по 10-балльной шкале в соответствии с тем, в какой степени, у него развито или проявляется данное качество, способность, умение (1 балл- совсем не соответствует, 10 баллов – максимально соответствует).*

### 1 Компетенция межличностного и командного взаимодействия

№	Вопрос	Баллы
1.	Насколько активно принимаете участие в групповом обсуждении?	
2.	Доступно ли формулируете свои мысли для членов команды? Не приходится ли им часто переспрашивать, что Вы имели в виду?	
3.	Насколько хорошо умеете слушать и слышать то, что говорят члены команды? Всегда ли понимаете, что они имеют в виду, высказывая свое мнение?	
4.	Легко ли идете на компромисс, чтобы прийти к общему решению?	
5.	Насколько четко следуете общей линии обсуждения? Не отвлекаетесь ли на посторонние ассоциации, примеры, проблемы, «отклоняя» команду от линии обсуждения?	
6.	Всегда ли корректны, деликатны в общении?	
7.	Допускаете ли необдуманных высказываний, грубости, бестактности по отношению к другим?	
8.	Внимательны ли к мыслям и чувствам, состоянию другого?	
9.	Ваши речь, одежда, поведение адекватны ситуации и ожиданиям партнера по общению?	
10.	Бывает ли, что Вы сознательно или неосознанно применяете манипуляцию по отношению к членам своей команды (провоцируете чувство вины, стыда, деструктивные переживания, а после используете это в собственных целях)?	
11.	Всегда ли Вы корректно и этично распоряжаетесь чужой личной информацией, сообщенной «по секрету»? (Имеется в виду, что не обсуждаете личную информацию, доверенную третьими лицами)	
12.	Умеете ли внимательно слушать партнера и использовать техники активного слушания?	
13.	В какой степени владеете техниками снятия напряжения (подчеркивание общности с партнером, вербализация	

	эмоционального состояния, проявление интереса к проблемам партнера и др.)?	
14.	Умеете ли подбирать и формулировать аргументы, отражающие собственную позицию?	
15.	Умеете ли грамотно, конструктивно и эффективно строить контраргументацию?	
16.	Умеете ли находить общее в своей позиции и суждениях, идеях, предложениях своих коллег?	
17.	Владеете ли техниками эффективного общения, противостояния манипулированию и цивилизованного влияния?	
	Средний балл	

**Характеристики уровней компетенции «Межличностное и командное взаимодействие»**

<b>Уровень компетенции</b>	<b>Балл</b>	<b>Характеристики поведения члена команды</b>
<b>Низкий</b>	<b>1-4</b>	Член команды отстранен от общего хода обсуждения, ведет себя достаточно отстраненно, пассивно, не стремится озвучить свое мнение перед членами команды. Нередко члены команды его не понимают и часто переспрашивают, что он имел в виду. Часто не слушает то, что говорят другие, постоянно перебивает их, навязывает свою точку зрения. Член команды неохотно, болезненно идет на компромисс, который расценивает как личную обиду, вызов непосредственно ему. Имеет склонность постоянно отвлекать команду на собственные проблемы, рассуждения, ассоциации, примеры. Необходимо обучение на курсах повышения квалификации, серии тренингов по направлению «Управление личными и межличностными коммуникациями», «Управление конфликтами»..
<b>Средний</b>	<b>5-6</b>	Член команды не спешит себя активно проявлять, предпочитая слушать то, что говорят другие, у него не всегда получается доступно и понятно формулировать свои мысли. Однако члены команды могут его понять благодаря невербальным сигналам (жестам, мимике). Идет на компромисс, но он дается ему нелегко. Требуется работа по развитию техники активного слушания, вербализации, техники аргументации и контраргументации на психологических тренингах, семинарах, мастер-классах.
<b>Оптимальный</b>	<b>7-8</b>	Член команды ведет себя активно и конструктивно, старается формулировать собственные мысли доступно для других. С готовностью идет на компромисс, даже готов поступиться собственными амбициями.

		Рекомендуется самостоятельно развивать технику аргументации, тренироваться в технике эффективного общения в рабочих ситуациях.
<b>Превосходный</b>	<b>9-10</b>	Член команды блестяще работает с полученной информацией, легко делает обобщения, подчеркиваете суть высказываний, доступно формулирует собственные мысли, работает «переводчиком» с русского на русский, когда члены команды не могут понять друг друга. Умеет примирять противоречивые суждения, аргументированно готовить компромисс. Является мастером общения, высококультурным, деликатным, тактичным человеком; тонко чувствующим другого.

## 2 Компетенция совместного планирования и организации командной работы

№	Вопрос	Баллы
1.	Насколько хорошо владеете предметом своей деятельности?	
2.	Все ли профессиональные требования выполняете?	
3.	Насколько терпимо относитесь к профессиональной конкуренции? Легко ли признаете победы, заслуги, удачу коллег?	
4.	Есть ли у Вас свой уникальный и продуктивный стиль в профессии?	
5.	Насколько хорошо умеете планировать собственную деятельность и выполнять запланированное?	
6.	Способны сами определять необходимый состав работ, (не требуется помощь, чтобы ответить на вопрос: «Что делать?»)	
7.	Умеете ли привлекать необходимую для выполнения работы информацию (не требуется в этом помощь?)	
8.	Умеете ли привлекать необходимые для выполнения работы ресурсы (материальные, человеческие, информационные)?	
9.	Не отвлекаетесь ли на посторонние дела во время работы?	
10.	Всегда ли Вам удается довести начатое дело до конца?	
11.	Есть ли у Вас привычка подводить «итоги дня», просматривать все, что сделал за день, и оценивать собственную результативность за день?	
12.	Всегда ли ясно представляете себе результат, когда беретесь за дело?	
13.	Всегда ли Ваша форма представления результата соответствует профессиональным требованиям?	

14.	Часто ли Вам требуются паузы, перерывы в работе (перекуры, чаепития, общение)?	
	Средний балл	

**Характеристики уровней компетенции «Совместное планирование и организация командной работы»**

<b>Уровень компетенции</b>	<b>Балл</b>	<b>Характеристики поведения члена команды</b>
<b>Низкий</b>	<b>1-4</b>	Член команды остро ощущает нехватку знаний, старается спланировать свою деятельность, но планы в большинстве случаев оказываются нереальными или они в большей части не выполняются. Ему довольно сложно привлекать необходимые для работы ресурсы, часто обращается за помощью. Часто отвлекается во время работы на посторонние дела. Необходимо обучение по содержанию, функционалу управленческой деятельности, самоменеджменту на курсах повышения квалификации, серии тренингов.
<b>Средний</b>	<b>5-6</b>	У члена команды есть большой профессиональный опыт, но ему не хватает знаний о новейших разработках и направлениях. Или работает в профессии не так давно, имеет успехи и видите перспективу профессионального роста, но ощущает нехватку определенных знаний. Навыки планирования есть, но при этом не учитываются все факторы, помехи, непредвиденные события, в результате чего удается выполнить в срок лишь некоторую часть запланированного. Берет на себя больше, чем может выполнить, неверно оценив собственные возможности, однако предпочитает справляться с трудностями самостоятельно. Следует серьезно задумываться над собственной профессиональной результативностью, искать пути для ее повышения на курсах повышения квалификации, тренингах, семинарах, мастер-классах и др.
<b>Оптимальный</b>	<b>7-8</b>	Член команды хорошо владеет предметом основной деятельности, постоянно стремится повышать свою квалификацию, и, вместе с тем, может консультировать других. Чаще всего умеет грамотно спланировать свою деятельность, старается придерживаться запланированного графика. Умеет привлекать необходимые ресурсы, работать с информацией. Рекомендуются развивать навыки расстановки приоритетов в задачах, управления временем на рабочем месте.
<b>Превосходный</b>	<b>9-10</b>	У члена команды много знаний и профессиональных идей, умеет грамотно планировать рабочую нагрузку и мероприятия, умеет грамотно распоряжаться своим, временем команды и каждого ее члена, четко расставляю приоритеты в работе. Всегда предусмотрителен, знает откуда и какие привлечь ресурсы, является наставником других в сфере организации профессиональной деятельности.

**3 Компетенция разделения личной и командной ответственности**

№	Вопрос	Баллы
1.	Вы поддерживаете, верите, следуете ценностям, которые определила команда?	
2.	Бывает ли так, что сознательно уклоняетесь от следования общекомандным ценностям?	
3.	Возникает ли у Вас несогласие с ценностями, принятыми в команде?	
4.	Хорошо ли понимаете состав и значение работ на своем участке?	
5.	Часто ли проводите профилактические мероприятия (не любите работать в экстремальном режиме, устраняя проблемы)?	
6.	Если случается проблема, ощущаете ли личную ответственность за происходящее?	
7.	Работаете ли на опережение, на «задел»?	
8.	Вы ответственны за свой участок работ настолько, что команда может быть полностью спокойна, зная, что на Вашем «фронте» все хорошо?	
9.	Вмешиваетесь ли в работу участка других членов команды?	
	Средний балл	

#### Характеристики уровней компетенции «Разделение личной и командной ответственности»

Уровень компетенции	Балл	Характеристики поведения члена команды
<b>Низкий</b>	<b>1-4</b>	Член команды часто проявляет несогласие с ценностями команды, нарушает или игнорирует их. В зоне ответственности члена команды часто срываются дела на исправление которых отвлекаются другие члены команды. Часто не выполняются договоренности, поручения. Может перекладывать свою ответственность на других членов команды. Не имеет свое представление о том, как содержать в порядке и развивать свою зону ответственности. Необходимо обучение на курсах повышения квалификации по командообразованию, командной работе.
<b>Средний</b>	<b>5-6</b>	Член команды нередко осознанно или неосознанно нарушает общекомандные законы, ценности, или относится к ним с определенной долей скепсиса, или формально. Имеет свое представление о том, как содержать в порядке и развивать свою зону ответственности, которое расходится с представлением и требованиями команды. Следует развивать навыки командной работы на тренингах, воркшопах, семинарах.
<b>Оптимальный</b>	<b>7-8</b>	Всегда старается следовать общекомандным ценностям и

		<p>переживает, болезненно воспринимает, если кто-то из членов команды игнорирует или искажает их. За его участок работы команда обычно спокойна. Часто владеет полной информацией о состоянии дел, старается работать на перспективу и проводить профилактические мероприятия. Иногда берется за дела других членов команды.</p> <p>Рекомендуется самостоятельно развивать работы в команде.</p>
<b>Превосходный</b>	<b>9-10</b>	<p>Общекорпоративные ценности являются «кодексом чести».</p> <p>Выполняет свою часть работы с исключительной ответственностью.</p>

#### **4 Компетенция конструктивной инициативности и разработки нестандартных решений**

№	Вопрос	Баллы
1.	В работе используете отработанные технологии, алгоритмы (не включаете в работу что-то новое, не ищете новые пути)?	
2.	Легко ли действуете в ситуации «неопределенности» методов (когда известно, что нужно сделать, но как это нужно делать не описано)?	
3.	Легко ли принимаете решение, оказавшись в нестандартной ситуации?	
4.	Называют ли Вас в команде генератором идей?	
5.	Легко ли адаптируетесь к изменениям (изменению состава требования, обновлению состава команды, изменению внешней ситуации и пр.)?	
6.	Проявляете ли сильную тревогу, страх или панику, узнав об неожиданных изменениях?	
7.	Проявляете радость от предвкушения обновления?	
8.	Вам не составляет большого труда познакомиться с новым человеком, требованиями, предложениями?	
9.	Легко ли отходите от привычного сценария действий?	
10.	Часто ли делитесь с командой интересным предложением, инициативой?	
11.	Часто занимаете позицию «сидеть и не высовываться»?	
12.	Считаете, что инициатива наказуема?	
13.	Никогда не ограничиваете себя в проявлении инициативы, легко и открыто обсуждаете свои предложения с командой?	
14.	Бывает, что проявляете инициативу «не по делу» и подвергаетесь критике со стороны членов команды?	

15.	Болезненно воспринимаете ситуацию, когда команда отклоняет Вашу инициативу?	
16.	Допускаете, чтобы члены команды вносили дополнения или изменения в Вашу инициативу	
17.	Считаете, что за инициативу должна полагаться дополнительная награда	
18.	Часто предлагаете использовать в работе новые инструменты и технологии?	
	Средний балл	

**Характеристики уровней компетенции «Конструктивная инициативность и разработка нестандартных решений»**

<b>Уровень компетенции</b>	<b>Балл</b>	<b>Характеристики поведения члена команды</b>
<b>Низкий</b>	<b>1-4</b>	Член команды обычно действует по отработанным технологиям и избегает ситуаций, когда требуется творческий и нетрадиционный подход. Сложно приспосабливается, принимает изменения, новое. Необходимо обучение на курсах повышения квалификации по формированию навыков креативности, инновационной конструктивности.
<b>Средний</b>	<b>5-6</b>	Предпочитает действовать по отработанным схемам, однако в нестандартных ситуациях способен делать неожиданные ходы и принимать нестандартные решения. Изменения вызывают определенные переживания, период адаптации к изменившейся ситуации или новым подходам довольно непродолжительный и существенно влияет на работоспособность. Следует развивать навыки управления изменениями на стратегических сессиях, воркшопах, семинарах.
<b>Оптимальный</b>	<b>7-8</b>	Легко действует в нестандартных ситуациях, открывая в себе творческий потенциал. Довольно легко продуцирует новые идеи, а также умеет рационально подходить к отработанным схемам. Изменения со знаком «минус» вызывают прилив творческой активности, изменения со знаком «плюс» — повышение работоспособности. Период адаптации к изменившейся ситуации непродолжителен. В целом инициативный, активный человек, открытый новым технологиям. Рекомендуется самостоятельно развивать навыки креативности, инновационной конструктивности.
<b>Превосходный</b>	<b>9-10</b>	Постоянно выдает новые идеи, может приспособиться и самореализоваться в любых условиях. Постоянно проявляет инициативу, предлагает новые технологии для оптимизации деятельности, руководствуясь интересами команды.

**Шаблон комплексной программы сопровождения личностно-  
профессионального развития и карьерного роста участников  
муниципального управленческого резерва**

№ п/п	Направление работы/мероприятия	Форма мероприятия/ документа	Место проведения	Дата проведения	Ответственный
1	Аналитико-диагностическая деятельность				Петрова О.В.
1.1	Анализ потребности системы образования муниципалитета в руководящих работниках на 2021-2023 гг.	Мониторинг / аналитическая справка	ТМС	01.02-15.02.2021 г.	Иванова А.П.
1.2	Разработка дигностического инструментария по оценке уровня профессиональных управленческих компетенций кандидатов в кадровый резерв	Сценарий интервью / база данных тестов / содержание и задания управленческого кейса/ сценарий деловой игры	ТМС	16.02-01.03.2021 г.	Петрова О.В.
1.3	Проведение диагностики уровня профессиональных управленческих компетенций кандидатов в кадровый резерв	Интервью / тестирование/ решение управленческого кейса/ участие в деловой игре	Дистанционно	05.03-20.03.2021 г.	Петрова О.В.
...					
2	Организационно-методическая деятельность				Иванова А.П.
2	Разработка индивидуальных планов развития кандидатов	ИПР	ТМС	20.03-15.04.2021 г.	Иванова А.П.
...					
2	Организация участия резервистов в педагогическом форуме “Делай как я!”	Доклад (мастер-класс)	Усть-Лабинский ЦРО	сентябрь	Семенова Ю.Н.
3	Организация участия резервистов в методическом семинаре «Пути достижения метапредметных результатов образования»	Мастер класс	МБОУ СОШ № 1	октябрь	Семенова Ю.Н.

**Шаблон Индивидуального плана профессионального развития  
участника управленческого резерва  
(ФИО)**

**МО** \_\_\_\_\_

1. Общие сведения о лице, включенном в кадровый резерв

Дата и место рождения:		Контакты: домашний телефон  рабочий телефон  мобильный телефон  E-mail
Адрес проживания:		
Индекс:	Район, населенный пункт:	
Улица, дом, квартира:		

2. Профессиональное образование:

(указываются сведения о базовом высшем образовании и других полученных высших образованиях)

Дата поступления	Дата окончания	Полное наименование высшего учебного заведения, факультет, отделение (очное, заочное)	Специальность, квалификация, № диплома, дата выдачи
Тема дипломного проекта:			
Тема дипломного проекта:			

3. Дополнительное профессиональное образование  
(переподготовка, аспирантура, докторантура)

Дата начала	Дата окончания	Полное название программы, место обучения (организация)	Специальность, квалификация, № диплома, дата выдачи


5. Повышение квалификации за последние 3 года  
(стажировки, курсы, семинары, тренинги и т.п.)

Дата начала	Дата окончания	Полное название темы, место обучения (организация)	Специальность, квалификация, № свидетельства, дата выдачи

6. Профессиональная подготовка лица, состоящего в кадровом резерве

6.1. Стажировка кандидата

Наименование организации, в которой планируется стажировка

---

№ п/п	Вид стажировки	Сроки проведения стажировки	Мероприятия	Результаты прохождения стажировки

6.2. Профессиональная переподготовка, повышение квалификации

№ п/п	Название организации, учебного заведения	Направление обучения (тема ДПП ПК / ДПП ПП)	Продолжительность обучения (количество часов)	Вид итогового документа (номер и дата выдачи диплома, сертификата, свидетельства, удостоверения и т.д.)

### 6.3. Самостоятельная подготовка кандидата

№ п/п	Мероприятие, форма самообразования	Сроки исполнения	Дата проведения собеседования с кандидатом по итогам выполнения мероприятия	Результаты выполнения мероприятия

### 6.4. Участие лица, состоящего в муниципальном резерве, в подготовке и проведении семинаров, конференций, совещаний и других мероприятиях.

№ п/п	Мероприятие	Сроки исполнения	Форма участия	Результаты выполнения мероприятия

## ПРОГРАММА СТАЖИРОВКИ

по получению практических навыков принятия управленческих решений  
различным аспектам функциональной и стратегической деятельности  
руководителя образовательной организации

### 1 Актуальность, цель и задачи

Актуальность стажировки связана с необходимостью формирования у кандидатов в кадровый управленческий резерв знаний, умений, компетенций, связанных с управлением современной образовательной организацией.

Цель стажировки – получение практических навыков принятия управленческих решений различным аспектам функциональной и стратегической деятельности руководителя образовательной организации через непосредственное наблюдение и освоение образцов передового управленческого опыта.

Задачи:

- знакомство с практическим опытом принятия управленческих решений по различным аспектам функциональной деятельности административной команды образовательной организации,
- знакомство с особенностями управленческих решений по различным аспектам стратегического, инновационного и проектного менеджмента образовательной организации.

В ходе стажировки кандидаты в кадровый резерв изучают нормативную правовую базу и локальные акты по управлению образовательной организацией, в режиме реального времени знакомятся с управленческим опытом руководителя и административной команды менеджеров стажировочной площадки (делегированием полномочий, методами стимулирования и мотивации сотрудников, формами работы в команде, готовностью принимать решения, в том числе и трудные, непопулярные, ориентирование на результат).

Кандидаты в кадровый управленческий резерв осваивают знания и умения по принятию управленческих решений в области:

- 1) обновления локальной нормативной базы в свете современных приоритетов развития образования в РФ;
- 2) развития педагогического коллектива и управления сотрудниками образовательной организации;
- 3) совершенствования компетенций в сфере управления проектами;
- 4) инновационного развития образовательной организации;
- 5) развития цифровой образовательной среды организации;
- 6) совершенствования компетенций сотрудников организации в сфере эффективного использования цифровых ресурсов и технологий;
- 7) управления качеством образования;

- 8) управления маркетингом образовательной организации;
- 9) стратегического анализа образовательной среды;
- 10) разработки стратегии / программы развития образовательной организации;
- 11) развития организационной культуры в образовательной организации;
- 12) управления взаимодействием образовательной организации с социальными партнерами;
- 13) управления коммуникациями и мотивацией в образовательной организации.

## 2. Учебный план стажировки

Этапы стажировки	Содержание
Первый этап стажировки	
Знакомство с функционалом и опытом деятельности первого лица организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ локальной нормативной базы, регламентирующей эффективную деятельность образовательной организации.</li> <li>2. Знакомство со стратегией развития образовательной организации, анализ ее Программы развития.</li> <li>3. Анализ опыта управления инновационной деятельностью образовательной организации.</li> <li>4. Оценка организационной культуры образовательной организации.</li> </ol>
Второй этап стажировки	
Знакомство с функционалом и опытом деятельности менеджеров второго уровня	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ системы управления качеством в образовательной организации.</li> <li>2. Знакомство с деятельностью администрации образовательной организации по развитию цифровой образовательной среды и формированию цифровой культуры сотрудников организации.</li> <li>3. Оценка системы работы административной команды образовательной организации по развитию компетентности сотрудников организации</li> <li>4. Знакомство с опытом проектного управления в образовательной организации.</li> </ol>
Третий этап стажировки	
Рефлексия	Оформление дневника стажировки.

Освоение программы стажировки фиксируется в форме рефлексивного дневника.

### 3 Методические рекомендации для составления рефлексивного дневника

Рефлексивный дневник является продуктом рефлексивной деятельности стажера.

Требования к дневнику:

1) дневник должен содержать образ цели/ожиданий кандидата в кадровый резерв (в рамках всей программы стажировки, в рамках каждого ее дня);

2) содержание дневника носит рефлексивный характер. До заполнения – понимание своих интересов, уровень сформированности умений, знаний. После – самодиагностика достижение цели (что узнал, что захотел узнать или сделать, что изменилось);

3) дневник может содержать в себе описание возможных вариантов действий кандидата по снятию профессиональных проблем, достижению поставленных образовательных и/или профессиональных целей;

4) дневник структурирует индивидуальный образовательный опыт и маршрут (стажер выбирает те аспекты анализа и деятельности, которые ему необходимы для достижения своих целей).

Рефлексивный дневник как средство оценивания и самооценивания личностных и образовательных достижений может содержать следующие разделы:

1. Вводная часть. Эта часть дневника содержит краткое описание основных профессиональных проблем стажера в контексте формируемых / совершенствуемых умений, знаний. Здесь же формулируются цель/цели и (или) ожидания, которые стажер ставит перед собой (ожидает) в качестве предполагаемых личностных профессионально-ориентированных результатов решения обозначенных проблем.

2. Рефлексивный отчет. Текст отчета оформляется согласно ключевым задачам стажировки. Каждый день стажировки содержит формулировку частной цели (задачи), которую стажер решает в рамках данного дня. Задачи на день могут не соответствовать порядку представленному в макете отчета. Стажер просто выбирает конкретную задачу на день, и в конце дня выполняет то задание, которое относится к этой задаче. Под задачей ставит конкретную дату, когда эта задача формулировалась.

3. Рефлексию процесса обучения, достигнутых результатов, требуемых в дальнейшем усилий. Рефлексия может оформляться и в форме выполнения рефлексивных заданий разработчиков программы стажировки.

4. Выводы. Эта часть включает содержательный анализ полученного в рамках стажировки образовательного опыта, обнаруженных дефицитов и ресурсов стажера. Здесь же формулируются те образовательные и/или профессиональные задачи, которые необходимо решить для дальнейшего профессионального развития.

#### 4 Оценка качества реализации стажировки

Оценка качества стажировки производится на основании отчета о стажировке по следующим критериям:

1) представлен отчет-дневник по требуемой форме в срок;

2) представленный отчет содержит все требуемые сведения о стажировке;

3) дневник содержит осмысление значимости формирования и обновления локальной нормативной базы в свете современных приоритетов развития образования в РФ;

4) дневник содержит информацию о возможностях развития педагогического коллектива и управления сотрудниками образовательной организации;

5) в дневнике осмыслены вопросы совершенствования компетенций в сфере управления проектами;

6) дневник содержит материалы об осмыслении значимости инновационного развития образовательной организации;

7) дневник содержит осмысление слушателями значимости развития цифровой образовательной среды организации;

8) дневник содержит информацию о совершенствовании компетенций сотрудников организации в сфере эффективного использования цифровых ресурсов и технологий;

9) в дневнике осмыслены вопросы управления качеством образования;

10) в дневнике осмыслены вопросы управления маркетингом образовательной организации;

11) дневник содержит информацию о значимости стратегического анализа образовательной среды;

12) в дневнике содержатся результаты осмысления стажером вопросов разработки стратегии / программы развития образовательной организации;

13) дневник содержит информацию о профессиональном значении развития организационной культуры в образовательной организации;

14) в дневнике осмыслены вопросы управления взаимодействием образовательной организации с социальными партнерами;

15) в дневнике представлены вопросы управления коммуникациями и мотивацией в образовательной организации.

## **РЕФЛЕКСИВНЫЙ ДНЕВНИК**

### **Вводная часть (пояснительная записка)**

Место стажировки:

Сроки стажировки:

ФИО, должность членов административной команды образовательной организации:

Профессионально-личностные проблемы, которые могут быть решены в процессе стажировки:

Цель стажировки:

<b>Задача дня</b>	<b>Анализ локальной нормативной базы, регламентирующей эффективную деятельность образовательной организации.</b>
-------------------	--

Дата:	План работы на день:
Задание	В конце дня необходимо 1) перечислить 3 плюса создания корректной локальной нормативной базы образовательной организации, 2) написать 2 риска, связанных с разработкой таких документов, 3) сформулировать 1 вопрос по данной теме, который все еще требует ответа.
+	
+	
+	
-	
-	
?	
<b>Задача дня</b>	<b>Знакомство со стратегией развития образовательной организации, анализ ее Программы развития.</b>
Дата:	План работы на день:
Задание	Заполните пропуски, не меняя заданного начала предложений.
Кратко сформулировать стратегию данной образовательной организации можно так: ... Основной особенностью программы развития этой образовательной организации является... . Управленческая команда образовательной организации должна ... . Меня удивил тот факт, что ... . Однако следует заметить, что ... . В связи с этим я планирую ... в течение ... .	
<b>Задача дня</b>	<b>Анализ опыта управления инновационной деятельностью образовательной организации</b>
Дата:	План работы на день:
Задание	Приведите аргументы в пользу одного из утверждений: 1. Руководитель этой образовательной организации в полной мере управляет инновационной деятельностью, формирует инновационную культуру образовательного учреждения 2. Данная образовательная организация нуждается в дополнительных мерах по повышению эффективности инновационной деятельности, формированию инновационной культуры образовательного учреждения 3. Утверждение может быть иным. Ваш вариант?

<b>Задача дня</b>	<b>Оценка организационной культуры образовательной организации</b>
Дата:	План работы на день:
Задание	Ответьте на вопросы
Вопрос 1	Какой тип организационной культуры преобладает в данной организации? Обоснуйте (символы, язык, организационный фольклор, процедуры, ритуалы, церемонии, разделяемые убеждения и проч.).
Вопрос 2	Хотели бы Вы руководить образовательной организацией с такой организационной культурой? Почему?
Вопрос 3	Каковы ключевые организационные ценности данного образовательного учреждения? Как это сказывается на участниках образовательного процесса?
Вопрос 4	Какова властная дистанция в данной организации? Как это проявляется в поведении участников образовательного процесса?
Вопрос 5	Что Вы изменили бы в данной организационной культуре? Почему?
<b>Задача дня</b>	<b>Анализ системы управления качеством в образовательной организации</b>
Дата:	План работы на день:
Задание	Приведите примеры реализации каждого из 7 принципов управления качеством ISO 9001 в данной образовательной организации.
1. Ориентация на потребителя	
2. Лидерство руководителя	
3. Вовлечение работников	

4. Процессный подход	
5. Постоянное улучшение	
6. Принятие решений, основанных на фактах.	
7. Взаимовыгодные отношения с поставщиками.	
<b>Задача дня</b>	<b>Знакомство с деятельностью администрации образовательной организации по развитию цифровой образовательной среды ОО и формированию цифровой культуры сотрудников организации.</b>
Дата:	План работы на день:
Задание	На основе анализа состояния цифровой образовательной среды и характера сформированности цифровой культуры у сотрудников организации сделайте пять предложений руководителю ОО по управлению развитием цифровой образовательной среды и цифровой культуры.
Первое предложение	
Второе предложение	
Третье предложение	
Четвёртое предложение	
Пятое предложение	
<b>Задача дня</b>	<b>Оценка системы работы административной команды образовательной организации по развитию компетентности сотрудников организации</b>
Дата:	План работы на день:
Задание	Составьте банк основных форм, методов и приемов работы администрации образовательной организации с педагогическим коллективом по развитию их профессиональных компетенций

<b>Задача дня</b>	<b>Знакомство с опытом проектного управления в образовательной организации</b>
Дата:	План работы на день:
Задание	Какие аспекты (наработки, приемы, инструменты) проектного менеджмента данной образовательной организации Вы привнесете в свой итоговый управленческий проект? Почему?

### **Выводы**

1. Анализ достижения поставленных целей стажировки.
2. Описание личностных результатов стажировки.
3. Список задач профессионального роста на ближайшее время.

Руководитель ОО \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ (подпись)  
(расшифровка подписи)

**ФИО стажера**

**подпись**

**Научно-методические мероприятия ИРО Краснодарского края для  
сопровождения профессиональной подготовки кадрового  
управленческого резерва**

<b>№ п/п</b>	<b>Направления/основные мероприятия</b>	<b>Форма проведения</b>	<b>Категория участников</b>
1.	Педагогический дебют	конкурс	молодые педагоги
2.	Учитель-дефектолог Краснодарского края	конкурс	учителя –дефектологи
3.	Учитель здоровья	конкурс	педагоги ОО
4.	Педагогические династии	конкурс	династии педагогов Краснодарского края
5.	Учитель года Кубани по кубановедению	конкурс	учителя кубановедения
6.	Учитель года Кубани по основам православной культуры	конкурс	учителя ОПК
7.	Методические материалы по подготовке к итоговой аттестации	конкурс	учителя истории и обществознания
8.	Лучшие педагогические практики в преподавании предметной области «Технология»: видеоресурсы	конкурс	учителя технологии
9.	Социальный педагог в образовательной организации	конкурс методических разработок	социальные педагоги
10.	Родительская Академия. Лучшие практики психолого-педагогического просвещения родителей в Краснодарском крае	конкурс методических разработок	педагогические работники
11.	Мастер-классы победителей профессиональных конкурсов	мастер класс	учителя-дефектологи, учителя-логопеды
12.	Психологические аспекты эффективной работы в конкурсном испытании. Стрессоустойчивость участников конкурса	тренинг	педагогические работники
13.	Модернизация содержания и технологий исторического образования в свете обновленного историко-культурного стандарта	форум	руководители РМО историков, учителя и преподаватели исторических дисциплин ОО
14.	Краеведческое образование - основа становления духовно-нравственных ценностей личности	научно- практическая конференция	учителя кубановедения начальных классов, ОПК, ОРКСЭ, педагоги казачьих школ
15.	Реализация ФГОС как механизм развития профессиональной компетентности педагога: инновационные технологии, тьюторские образовательные практики	научно-практическая конференция	руководители, зам. руководителей ОО, ТМС
16.	Урок XXI века	фестиваль	ОО общего образования
17.	Актуальные проблемы развития читательских компетенций школьников	научно-практическая конференция	учителя начальных классов, учителя русского языка и литературы, библиотекари

18.	Формирование цифровой образовательной среды в образовательных организациях края: Проблемы, первый опыт	научно- практическая конференция	специалисты МОУО, учителя информатики, заместители директоров школ
19.	Семеновский слет молодых педагогов Кубани	слет	молодые педагоги Кубани и евразийского союза педагогических университетов
20.	Непрерывное казачье образование на Кубани: актуальность, специфика, тенденции развития	научно-практическая конференция	педагогические работники ДОО
21.	Лучшие педагогические практики преподавания родных языков народов России	фестиваль мастер-классов	учителя русского и родных языков ОО, руководители РМО
22.	Профилактика девиантного поведения обучающихся: опыт, инновации, перспективы	научно- практическая конференция	классные руководители, заместители директоров по ВР ОО
23.	Воспитание в современной школе: программа воспитания от теории к практике	научно- практическая конференция	специалисты МОУО, заместители директоров школ
24.	Иноязычное образование в контексте ФГОС общего образования: лучшие практики	научно- практическая конференция	заместители директоров по УР, педагоги ОО
25.	Сельская школа - социокультурный центр	форум сельских школ	руководители и заместители руководителей сельских малокомплектных школ
26.	Проблемы и перспективы развития системы образования лиц с ограниченными возможностями здоровья	научно-практическая конференций	педагогические работники ГС(КОУ) и МОУ
27.	Форум учителей кубановедения	форум	учителя кубановедения
28.	Наставничество как механизм обеспечения качества образования и повышения профессионального мастерства педагогов	научно-практическая конференций	учителя
29.	Внедрение новых форм работы и образовательных программ в Центрах «Точка роста»	научно- практическая конференция с участием регионов России	руководители Центров «Точка Роста», учителя технологии, информатики, ОБЖ, педагоги дополнительного образования
30.	Самая эффективная «Точка роста»	конкурс	команда «Точки роста»
31.	Защита инновационной идеи (для потенциальных участников конкурса «Инновационный поиск»)	постер-сессия	руководители, зам руководителей ОО, ТМС, УО
32.	Инновационный поиск	конкурс	руководители, зам руководителей ОО общего и дополнительного образования, ТМС

33.	Реализация технологического профиля обучения: модели, ресурсы, возможности сетевого взаимодействия	научно-практическая конференция	ОО, ТМС
34.	Опыт, инновации и перспективы организации исследовательской и проектной деятельности дошкольников и учащихся	научно-практическая конференция	ОО, ТМС
35.	Реализация агротехнологической направленности обучения: модели, ресурсы, возможности сетевого взаимодействия	научно-практическая конференция	ОО, ТМС
36.	Вопросы финансовой грамотности: вызовы, региональная практика и перспективы развития	круглый стол	учителя, обществознания, учителя, преподающие финансовую
37.	Технологии формирования естественнонаучной и математической грамотности школьников	конкурс	учителя математики, информатики, географии, биологии, химии, физики, педагоги дополнительного образования
38.	Технология формирования читательской грамотности	конкурс	учителя русского языка, литературы, родного языка, родной литературы, иностранного языка
39.	Функциональная грамотность обучающихся - залог высокого качества образования	форум	руководители РМО, заместители директоров по учебной работе
40.	Система работы образовательной организации по реализации духовно-нравственного образования и воспитания «Вера, Надежда, Любовь» в жизни А. Невского»	конкурс	образовательные организации, реализующие Час духовности
41.	Депозитарий лучших практик ЦОС	конкурсы	педагогические работники ОО, обученные в рамках ЦОС
42.	Региональная медиаграмотность для педагогов сельских школ	форум	педагогические работники ОО