

Утверждаю:

проектор по научно-методической и
инновационной работе ГБОУ ИРО
Краснодарского края

 - Е.В. Плохотнюк
26 июля 2024 г.

Аналитическая справка по обобщению результатов исследований состояния формирования управленческого кадрового резерва образовательных организаций региона за последние 3 года

Обеспечение качественного образования обучающихся во многом зависит от эффективности управления образовательной организацией. Ключевой фигурой выступает руководитель ОО, который в соответствии с частью 3 статьи 26 Федерального Закона от 29.12.2012 №273 «Об образовании в Российской Федерации» является единоличным исполнительным органом, осуществляющий текущее руководство деятельностью образовательной организацией, в соответствии с частью 8 статьи 51 Федерального Закона №273 несет ответственность за руководство образовательной, научной, воспитательной работой и организационно-хозяйственной деятельностью образовательной организации.

В послании Президента Российской Федерации Федеральному Собранию 1 марта 2018 года отмечена особая роль директоров школ. Обращено внимание на то, что необходимо выстроить открытую, современную систему отбора и подготовки управленческих кадров, директоров школ. В целях реализации федерального проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование» распоряжением Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 № 3273-р утверждены основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста, определен ряд мероприятий, направленных на разработку модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций, в том числе разработку и утверждение профессионального стандарта руководителя общеобразовательной организации.

В Краснодарском крае уделяется большое внимание формированию кадрового резерва управленческих кадров. В крае разработана критериальная модель (системы показателей), утвержденная Приказом министерства образования, науки и молодежной политики Краснодарского края № 5449 от 27.12.2019, построенная на основе применения комплекса показателей, в своей

совокупности отражающих такие стороны эффективности деятельности руководителей ОО, как:

- сформированность профессиональных компетенций руководителей ОО;
- качество управленческой деятельности руководителей ОО;
- базовая подготовка обучающихся;
- подготовка обучающихся высокого уровня;
- организация получения образования обучающимися с ОВЗ;
- объективность результатов внешней оценки;
- условия осуществления образовательной деятельности;
- организация профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся;
- формирование резерва управленческих кадров;
- оценка компетенций руководителей ОО.

В системе мониторинга эффективности руководителей ОО Краснодарского края использовалась информация о:

- диагностике профессиональных дефицитов руководителей ОО;
- рейтинговании ОО по 5 направлениям их деятельности;
- выполнении требований действующего законодательства, финансового-хозяйственной деятельности, обеспечение комплексной безопасности, организации воспитательной работы, информационной обеспеченности образовательного процесса;
- статистическом наблюдении о качестве условий осуществления образовательной деятельности, в том числе обеспеченность образовательной организации квалифицированными кадрами.

С 2022 года по 2023 год в крае был реализован региональный проект «Кадровый резерв» под руководством МОНиМП Краснодарского края. Была разработана «Программа по формированию резерва управленческих кадров на должности руководителей государственных организаций, подведомственных министерству образования, науки и молодежной политики Краснодарского края, на 2022-2023 годы». Целью реализации регионального проекта стало создание в системе образования условий, обеспечивающих развитие лидерских способностей и управленческих компетенций резерва управленческих кадров.

Анализ материалов проекта показал, что основные мероприятия по формированию кадрового резерва Краснодарского края 2022-2023 (совместный проект МОНиМП Краснодарского края и ГБОУ ИРО Краснодарского края) на разных этапах реализации включали:

I Этап. Входная диагностика (дистанционная, проводилась ГБОУ ИРО Краснодарского края). Входная диагностика проводилась с целью отбора кандидатов в кадровый резерв руководителей государственных организаций СПО и СКО, подведомственных министерству образования, науки и молодежной политики Краснодарского края.

II Этап. Установочная сессия (проводилась МОНиМП и ГБОУ ИРО Краснодарского края).

III Этап. Обучающий. Проводился цикл вебинаров:

1. «Управление образовательной деятельностью образовательной организации» - на базе ГБОУ ИРО Краснодарского края

2. «Управление развитием образовательной организации» - на базе МОНиМП

В установочной сессии и обучении приняли участие 52 участника группы кадрового резерва системы СПО и 24 участника группы кадрового резерва руководителей специальных (коррекционных) организаций.

IV. Этап (2023 год). Выходная диагностика управленческого потенциала (дистанционная, проводилась ГБОУ ИРО Краснодарского края). Диагностика проводилась очно (3,5 часа) и позволила определить сильные стороны и перспективные направления личностного и профессионального развития.

Определены следующие компетенции, позволяющие характеризовать группу педагогов, которые демонстрируют готовность войти в группу управленческого кадрового резерва:

- системное мышление (анализ ситуации, определение сути проблем и критериев эффективности их решения, умение принимать решения в условиях дефицита времени и информации);

- понимание текста;
- обработка информации;
- аргументация;
- эмоциональный интеллект;
- принятие ответственности;
- мотивация достижений.

Проведены мероприятия регионального уровня, позволяющие формировать и закреплять вышеперечисленные компетенции:

- Профессиональный конкурс «Директор школы Кубани».
- Цикл вебинаров - Школа будущего директора/Школа начинающего руководителя: «Управление кадрами», «Управление процессами», «Управление ресурсами», «Управление результатами», «Управление информацией».

- Фестиваль мастер-классов «Флагманы образования. Школа» «Флагманы образования. Муниципалитет»

- Слет «Флагманы образования. Муниципалитет»
- Форум «Флагманы образования Кубани. Директор»
- Профессиональный Конкурс «Флагманы образования. Кубань».

Наряду с региональным проектом, на кафедре управления образовательными системами и кадрового резерва ГБОУ ИРО Краснодарского края в 2022-2023 г.г. был реализован локальный проект «Мастерская управленческих команд». Проект охватывал участников по формированию группы управленческого кадрового резерва на должности руководителей образовательных организаций и включал реализацию дополнительной

профессиональной программы повышения квалификации «Особенности управления общеобразовательной организацией» на базе ИРО (рис.1).

Анализ материалов показал, что было проведено: 4 вебинара по теме «Профессиональные дефициты командного управления»; 2 стажировки по теме «Практика управления образовательной организацией в проектном формате»; 3 краевых конкурса: «Моя красивая школа»; «Стратег образования»; «Лидеры+». Организовано и проведено 2 краевых форума: «Флагманы образования Кубани. Директор»; III форум «Сельская школа – социокультурный центр».

При анализе состояния формирования управленческого кадрового резерва образовательных организаций проанализированы данные мониторингов эффективности функционирующих управленцев, управленческого кадрового резерва и их потребностей в образовательном и научно-методическом сопровождении.

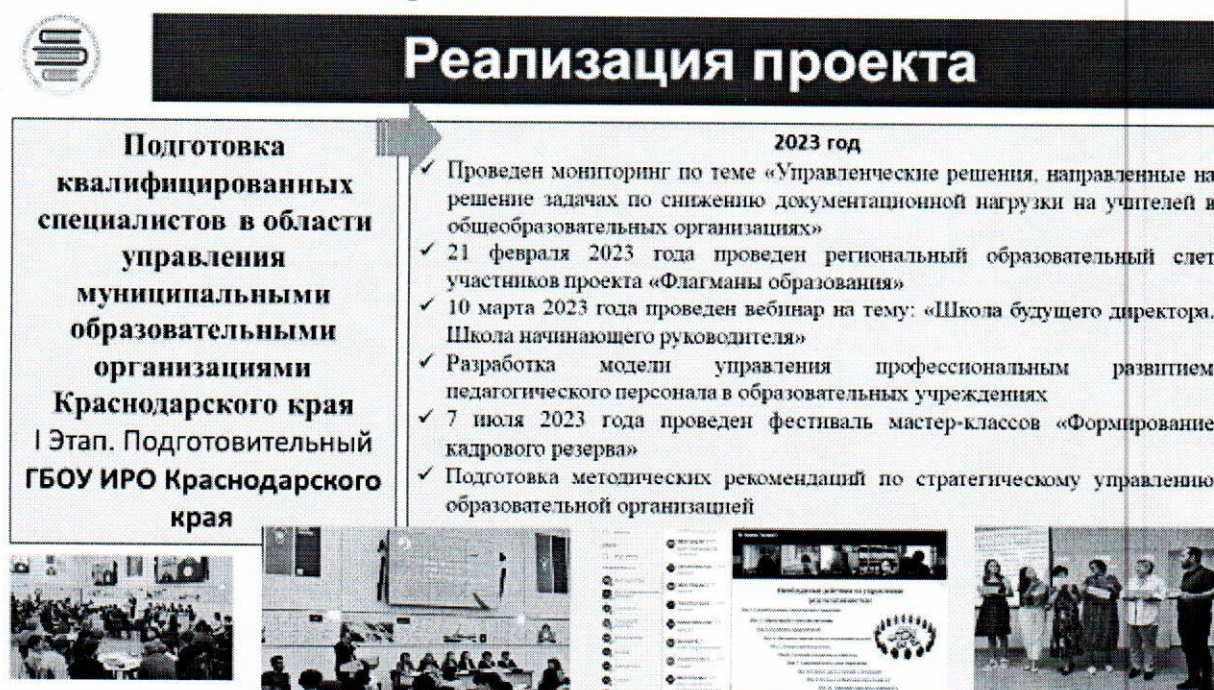


Рис.1. Реализация проекта КУОСиКР «Мастерская управленческих команд».

Целевые компоненты мониторингов включали:

- получение объективной информации об особенностях функционирования и существующих дефицитов в системе управления ОО на региональном уровне;
- стимулирование формирования и развития профессиональных компетенций руководителей ОО, становление системы непрерывного развития их профессионального мастерства и профессионального саморазвития;
- подготовка решений по обеспечению качества управленческой деятельности руководителей ОО Краснодарского края;
- обеспечение ОО квалифицированными кадрами и обеспечение потребности в резерве управленческих кадров.

В основу мониторингов эффективности руководителей ОО положены следующие принципы:

- объективности, достоверности, полноты и системности информации;
- открытости, прозрачности процедур мониторинга;
- оптимальности использования источников данных для определения показателей эффективности руководителей ОО;
- инструментальности и технологичности используемых показателей.

В 2023 году ИРО проводился мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций Краснодарского края в рамках проекта «500+» - части федерального проекта «Современная школа» национального проекта «Образование». Обобщение результатов мониторинга позволило выявить региональные тенденции формирования управленческого кадрового резерва, проблемы и сформированность управленческих компетенций, позволяющих их решать. Руководители образовательных организаций провели анализ факторов риска снижения образовательных результатов, представленных в исследованиях Федерального института оценки качества образования - это: территориальная принадлежность школы (городская/сельская) с учетом размера населённого пункта; территориальная отдаленность школы; низкий экономический потенциал района, бедность его инфраструктуры; дефицит педагогических кадров; неблагоприятная школьная атмосфера; недостаточно сформированные практики школьного управления; ограниченность культурных и образовательных ресурсов; дефицит материальной базы и инфраструктуры, в том числе, устойчивого доступа в интернет и достаточного количества компьютерной техники.

На уровне муниципальных образований Институтом развития образования Краснодарского края проводился мониторинг ресурсных дефицитов, в том числе и кадровых (приняли участие - 44 муниципальных образования). Более детально проанализированы ресурсные дефициты 232 школ с низким образовательным результатом (далее ШНОР), что составляет 5,2% от всех школ края.

Данные мониторинга показали, что основные ресурсные дефициты Школ с низким образовательным результатом Краснодарского края в основном связаны с сельской территориальной принадлежностью.

Анализ средних значений экономического потенциала края (среднее значение по краю - 123,2) позволил сделать выводы о том, что количество школ с низким образовательным результатом не связан с экономическим потенциалом муниципалитетов Краснодарского края (низкий уровень развития имеют 15 МО; средний – 15 МО; высокий – 14 МО).

Ресурсные дефициты ШНОР, связанные с педагогическими кадрами, школьной атмосферой, практиками школьного управления, определялись на основании таких показателей как: вакансии (предметы/ставки); средняя нагрузка педагогов (предметы/ставки); преподавание нескольких предметов, не имея базового образования по ним (кол-во человек/перечень предметов);

повышение квалификации управленческой команды за последние 3 года (да/нет).

Анализ вакансий по конкретным учебным предметам и количеству ставок выявил дефицит педагогических кадров в Краснодарском крае (всего 399,8 ставок). Присутствуют вакансии специалистов психолого-педагогического и коррекционного направлений (41,55 вакантных ставок по краю). Обозначены вакансии на должность заместителя директора школы по учебной и воспитательной работе. Анализ средней нагрузки педагогов (предметы/ставки) показал, что максимальная нагрузка педагогов в среднем превышает 1 ставку и может составлять 2,32 (42 часа в неделю), что тоже указывает на дефицит педагогических кадров, способных войти в группу управленческого кадрового резерва в крае.

Выявлена потребность в повышении квалификации управленческих команд образовательных организаций. Особенно остро данная проблема обозначена в 13 % ШНОР из 17 муниципальных образований края.

Показатель ресурсных дефицитов: «Ограниченность культурных и образовательных ресурсов ОО (ТР, Кванториум, ДК, Сетевое взаимодействие)» позволил сделать вывод о том, что большинство образовательных организаций края (78 %) не имеют ограничений в культурных и образовательных ресурсах, что является положительным фактором при формировании управленческого кадрового резерва региона.

В рамках региональной системы работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях организованы следующие направления:

- 1) адресная поддержка школ с низкими образовательными результатами;
- 2) организация работы со школами, функционирующими в зоне риска снижения образовательных результатов;
- 3) профилактика учебной неуспешности в ОО региона.

Организован ряд мероприятий:

- целевое распространение успешных педагогических практик по профилактике учебной неуспешности;
- проведение мероприятий для родителей (законных представителей) по вовлечению в профилактику учебной неуспешности;
- разработка внутришкольной системы профилактики при использовании педагогической программы работы со слабоуспевающими и неуспевающими учащимися;
- разработка и реализация адресных образовательных программ по работе с обучающимися с трудностями в обучении на основе результатов оценочных процедур.
- организация тьюторской поддержки обучающихся для ликвидации учебных дефицитов;

- формирование творческого типа образовательной среды (внимание к каждому ребенку; командный дух, особенная культура и позитивный климат; постановка целей и задач, которые соответствуют возможностям разных детей и дают им шанс подняться выше (социальный лифт).

Анализ состояния формирования управленческого кадрового резерва образовательных организаций региона за последние 3 года показал отсутствие системной работы с управленческими кадрами, выявил общественный запрос на поиск новых моделей и исследований для повышения результатов развития образовательных учреждений. Перспективные направления работы в данном направлении - это:

- Преодоление низкого качества образования за счет внутренних факторов: профессиональное развитие, повышение квалификации и уровень образования педагогов.

- Целенаправленная и системная работа с неуспешными учащимися, включающая профессиональную деятельность педагогов, психологов, социальных работников, специалистов по профориентации, представителей образовательного и государственного управления.

- Освоение педагогами современных технологий работы с неуспешными обучающимися, искоренение репрессивной культуры взаимоотношений с неуспешными. Формирование системы воспитания родителей, направленной на развитие у них культуры родительства, включающей эффективные модели детско-родительских отношений в сфере образования.

- Обобщение и внедрение положительного опыта преодоления и профилактики учебной неуспешности.

- Организация работы административного аппарата школ по реализации системы профилактики учебной неуспешности.

- Планомерная, целенаправленная работа по устранению дефицитов профессиональных компетенций педагогических кадров, связанных с управлением образовательным процессом, формирование навыков работы управленческой команды школы.

- Разработка и внедрение структурной модели методического сопровождения управленческих кадров и опережающего сопровождения группы управленческого кадрового резерва.

Ярким примером необходимости опережающего методического сопровождения управленческих кадров стали результаты анализа опроса директоров общеобразовательных организаций Краснодарского края по реализации управленческих решений на основе приказа Минпросвещения России от 21 июля 2022 г. № 582 «Об утверждении перечня документации, подготовка которой осуществляется педагогическими работниками при реализации основных общеобразовательных программ». Опрос показал, что только 6% руководителей образовательных организаций края готовы работать с оптимизацией системы управления своей школы (рис.2).

Большинство управленцев предложили расширить обязательный перечень документации, подготовка которой осуществляется педагогическими работниками, за счет следующих документов:

- поурочное планирование (особенно для молодых педагогов, учителей без категории) - 40% опрошенных;
- мониторинг успеваемости, анализ ВПР, ИГА и пр. - 17 %;
- документы по самообразованию, саморазвитию, портфолио – 10%;
- материалы для дифференцированного обучения и индивидуальной работы с неуспешными и одаренными детьми – 6%;
- а также: подготовка документов на сайт школы, проверка тетрадей для лабораторных и практических работ, дневников и др. документов, предусмотренных нормативными локальными актами школы – 10 %.

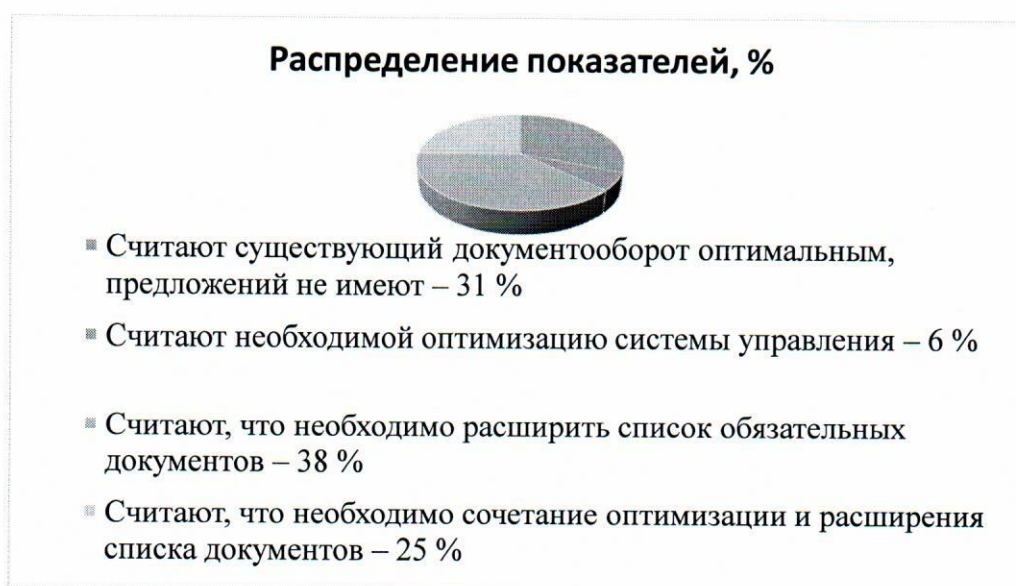


Рис.2. Результаты опроса о необходимом перечне документации при реализации основных общеобразовательных программ

Считают, что необходимо расширить список документов, обязательно заполняемых классным руководителем на региональном уровне - 36 % опрошенных, а именно - добавить обязательные документы для классного руководителя: социальный паспорт класса – 15%; журналы по технике безопасности – 8%; табель питания – 5%; личные дела учащихся – 5%; прочее: материалы по мероприятиям на сайт школы, работа с семьей, индивидуальное развитие обучаемых – 10% (табл.1).

Таблица 1. Предложения о расширении обязательного перечня документов

Обязательные документы для учителя	Доля, %
Поурочное планирование (особенно для молодых педагогов, учителей без категории).	40
Мониторинг успеваемости, анализ ВПР, ИГА и пр.	17
Документы по самообразованию, саморазвитию, портфолио	10

Материалы для дифференцированного обучения и индивидуальной работы с неуспешными и одаренными детьми	6
Прочее: документы на сайт школы, дневники и др. документов, предусмотренных нормативными локальными актами школы	10
Обязательные документы для классного руководителя	Доля, %
Социальный паспорт класса	15
Журналы по технике безопасности	8
Табель питания	5
Личные дела учащихся	5
Прочее: материалы по мероприятиям на сайт школы, работа с семьей, индивидуальное развитие обучаемых	10

30% опрошенных директоров школ Краснодарского края считают, что необходимо оптимизировать документооборот. Были выдвинуты следующие предложения по оптимизации обязательных для ведения документов в общеобразовательном учреждении:

- Ввести единые учебники, единые федеральные рабочие программы – 21%

- Вести учёт детей в микрорайоне должны органы местного самоуправления – 15 %

- Оптимизировать количество опросов, мониторингов и т. д. – 15%

Другое - 46%: (системное и единое планирование деятельности ОО; в Сетевом Городе разместить план профессионального развития педагога для подготовки к аттестации; отменить отчёты по пушкинским картам; оптимизировать методическое сопровождение учителей и классных руководителей; журнал ведения внеурочной деятельности сократить до заполнения информацию о важных (значимых) мероприятиях; отменить социальный паспорт, так как все данные об обучаемых заносятся в сетевой город.)

Результаты опроса позволили обозначить мероприятия, меры и управленческие решения по опережающему методическому сопровождению управленческих команд и группы управленческого кадрового резерва, связанные с:

- разработкой новых, обновлением существующих дополнительных профессиональных программ для управленческих работников;

- внедрением инновационных инструментов, методик и технологий при реализации дополнительных профессиональных программ, использовании индивидуальных траекторий профессионального развития;

- введением дополнительных мер, обеспечивающих повышение мотивации управленческих работников к профессиональному развитию;

- обменом опытом и лучшими управленческими практиками.

Система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций Краснодарского края позволила выявить и сформировать основные цели и задачи работы с управленческим кадровым резервом, направленные на преодоление противоречия между требованиями к

профессиональным и личностным качествам руководителя ОО и уровнем его готовности к выполнению функций руководителя с целью поиска оптимальных способов повышения эффективности работы ОО.

Основным компонентом эффективности работы с кадрами в системе образования Краснодарского края мы считаем разработку и внедрение модели опережающего сопровождения кадрового управленческого резерва региональной системы образования. Для реализации данной цели нужно решить следующие задачи:

- изучить и оценить состояние региональной системы формирования кадрового резерва в образовательных организациях края;
- выявить образовательные запросы, разработать и организовать практико-ориентированное опережающее профессиональное обучение на основе формирования навыков стратегического управления в группе резерва управленческих кадров;
- разработать диагностический инструментарий подбора кадрового резерва из числа кандидатов, обладающих наиболее высоким управленческим потенциалом;
- создать условия осуществления сопровождения: адресной методической поддержки, обучения и помощи педагогам кадрового резерва;
- совершенствовать механизмы сопровождения педагогических работников группы кадрового резерва в профессиональной деятельности.

Решать данные задачи возможно с учетом всей системной работы с управленческими кадрами и кадровым резервом. На кафедре УОСиКР разработана модель мероприятий, направленных на повышение качества управления образовательными системами, включающая развитие профессиональных компетенций управленческих кадров (рис.3). Особое внимание уделяется заместителям руководителей образовательных организаций.

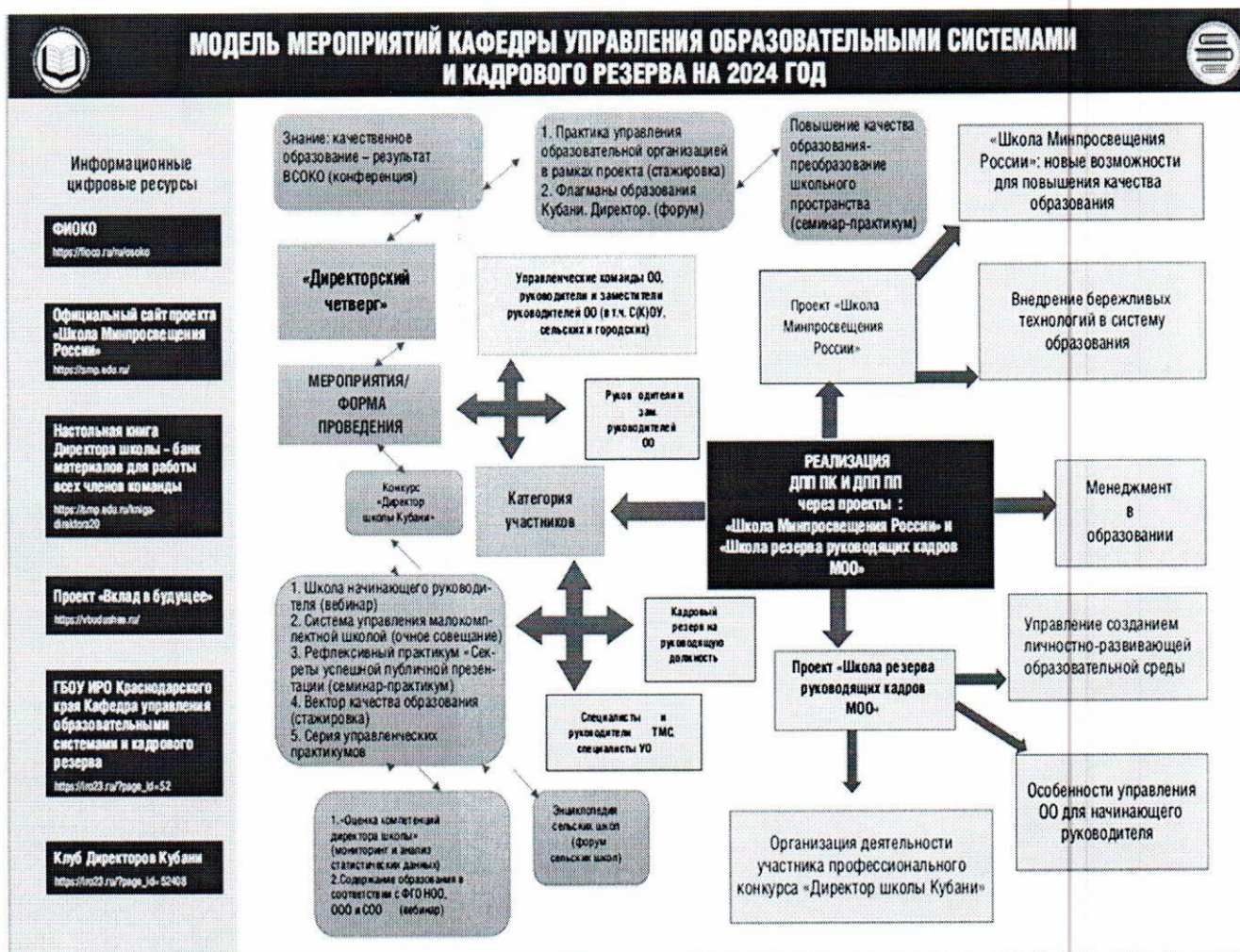


Рис.3. Модель мероприятий, направленных на повышение качества управления образовательными системами Краснодарского края.

Опережающее сопровождение кадрового управленческого резерва региональной системы образования реализуется при взаимодействии с Министерством образования, науки и молодежной политики Краснодарского края. В ГБОУ ИРО Краснодарского края на 2024 год и дальнейший плановый период 2025 и 2026 годы каждый последний вторник месяца запланировано проведение мероприятий по теме: «Школа Завуча» для формирования резерва образовательной системы Краснодарского края. Программа в сотрудничестве с краевым министерством в течение всего учебного года сопровождается Институтом развития образования. Она предназначена для руководителей территориальных методических служб и заместителей руководителя ОО, курирующих учебную работу, которые являются частью регионального проекта под названием «Единое образовательное пространство школы как фактор развития».

«Школа завуча» наряду с обучением, включающем передовой профессиональный опыт и информацию, подготовленную специалистами управления общего образования МОНиМП Краснодарского края, МКУ Краснодарского научно-методического центра, ФГБУ «ФИОКО», сотрудниками ГБОУ ИРО Краснодарского края, руководителями

образовательных организаций Краснодарского края, кураторами территориальных методических служб и др. предполагает обсуждение рассмотренных вопросов и выполнение тестовых заданий по теме (рис. 4).

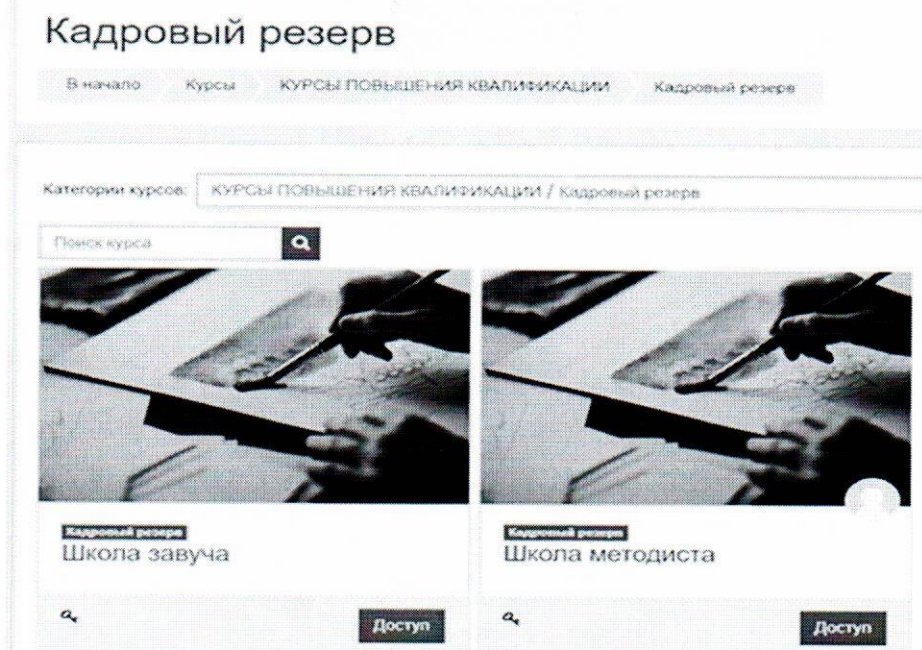


Рис.4. Организация опережающего сопровождения кадрового управленческого резерва региональной системы образования

В начале 2024 года уже проведены краевые вебинары:

- Совещание «Единое образовательное пространство школы как ресурс развития системы образования» 30 января 2024 года <https://iro23.ru/?p=60129>
- Онлайн-стажировка «Школа завуча» 27 февраля 2024 года <https://iro23.ru/?p=62673>

По итогам работы «Школы завуча» по созданию кадрового резерва планируется проведение Форума, где будут представлены и включены в кадровый резерв образовательной системы Краснодарского края лучшие заместители директоров.

Организация опережающего сопровождения кадрового управленческого резерва региональной системы образования включает такой обязательный компонент как непрерывное профессиональное развитие руководителей образовательных организаций и педагогов управленческого кадрового резерва. В ГБОУ ИРО Краснодарского края на кафедре управления образовательными системами и кадрового резерва уже разработаны программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки, способствующие внедрению современных механизмов управления, формированию управленческого кадрового резерва: «Внутришкольная система профилактики учебной неуспешности»; «Управление развитием образовательной организации в условиях реализации проекта «Школа Минпросвещения России»»; «Школа Минпросвещения России»: новые возможности для повышения качества образования». В том числе ДПП ПК, внесенные в Федеральный реестр дополнительных профессиональных

программ: «Особенности управления образовательной организацией для начинающего руководителя»; «Формирование современной образовательной среды: управление проектами и инновациями»; «Управленческая команда как современная модель эффективного управления образовательной организацией»; «Организация административно-хозяйственной деятельности в образовательной организации»; «Управленческая команда образовательной системы муниципального образования как механизм развития управленческого потенциала региональной системы образования». В начале 2024 года разработана программа профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании».

В рамках федеральной инновационной площадки планируется разработать дополнительные образовательные программы повышения квалификации, обеспечивающие целенаправленное обучение группы управленческого кадрового резерва, направленные на развитие критического мышления, способностей налаживать межличностные связи, принимать обоснованные управленческие решения и др.

Выводы

На современном этапе методическое сопровождение управленческого профессионального роста педагогических кадров обеспечивает качество образования обучающихся, так как именно руководитель ОО является единоличным исполнительным органом, осуществляющим текущее руководство деятельностью образовательной организацией. Он несет ответственность за руководство образовательной, научной, воспитательной работой и организационно-хозяйственной деятельностью образовательной организации. Поэтому крайне важно выстроить открытую, современную систему отбора и подготовки управленческих кадров, директоров школ.

В Краснодарском крае уделяется большое внимание формированию управленческого кадрового резерва:

- обозначены основные критерии эффективности деятельности руководителей ОО;
- реализуются региональные проекты по формированию резерва управленческих кадров на должности руководителей государственных организаций, подведомственных министерству образования, науки и молодежной политики Краснодарского края;
- проводится диагностика с целью отбора кандидатов в кадровый резерв руководителей государственных организаций СПО и СКО, подведомственных министерству образования, науки и молодежной политики Краснодарского края;
- проводится обучение участников группы кадрового резерва системы СПО и диагностика управленческого потенциала, позволяющая определить сильные стороны и перспективные направления личностного и профессионального развития;

- определены компетенции, позволяющие характеризовать группу педагогов, которые демонстрируют готовность войти в группу управленческого кадрового резерва: системное мышление; работа с информацией; аргументация; эмоциональный интеллект; принятие ответственности; мотивация достижений;

- проводятся мероприятия регионального уровня, позволяющие формировать и закреплять вышеперечисленные компетенции (профессиональные конкурсы «Директор школы Кубани», «Флагманы образования. Кубань»; вебинары; фестивали мастер-классов; слеты и форумы «Флагманы образования»).

Проведен ряд мониторингов эффективности руководителей ОО Краснодарского края. Данные мониторинга показали, что:

- ресурсные дефициты Краснодарского края в основном связаны с сельской территориальной принадлежностью школ;

- присутствуют дефициты, связанные с педагогическими кадрами, практиками школьного управления;

- обозначены вакансии на должность заместителя директора школы по учебной и воспитательной работе;

- выявлена потребность в повышении квалификации управленческих команд образовательных организаций;

- существует общественный запрос на поиск новых моделей и исследований для повышения качества образования за счет внутренних факторов (повышение профессиональной компетентности педагогов, освоение современных технологий работы, организация системной работы административного аппарата школ по реализации профилактики учебной неуспешности).

Опрос директоров общеобразовательных организаций Краснодарского края показал, что:

- только 6% руководителей образовательных организаций края готовы работать с оптимизацией системы управления своей школы;

- 15% директоров предлагают оптимизировать количество опросов, мониторингов и т. д.;

- 46% директоров общеобразовательных организаций Краснодарского края ждут рекомендации по оптимизации планирования деятельности ОО от вышестоящих руководителей;

- до 33 % директоров считают, что нужно увеличить количество отчетности преподавателей, классных руководителей, заместителей директора.

Данные и результаты анализа мониторинга позволили обозначить мероприятия, меры и управленческие решения по организации опережающего сопровождения кадрового резерва на должности руководителей и заместителей руководителей ОО:

- целевое распространение успешных управленческих практик;

- формирование творческого типа образовательной среды ОО (командный дух, культура и позитивный климат; постановка целей и задач и пр.);
- повышение мотивации управленческих работников к профессиональному развитию;
- разработка и обеспечение эффективного функционирования модели опережающего сопровождения кадрового управленческого резерва региональной системы образования;
- разработка диагностического инструментария подбора кадрового резерва из числа кандидатов, обладающих наиболее высоким управленческим потенциалом;
- разработка и организация практико-ориентированного опережающего профессионального обучения на основе формирования навыков стратегического управления в группе резерва управленческих кадров;
- внедрение инновационных инструментов, методик и технологий при реализации дополнительных профессиональных программ, использование индивидуальных траекторий профессионального развития при обучении группы управленческого кадрового резерва;
- адресная методическая поддержка, обучения и помощи педагогам управленческого кадрового резерва;
- организация сетевого взаимодействия, включение в работу по формированию кадрового резерва специалистов территориальных методических служб.

Публикации по теме:

1. Булатова Л.П. Наставничество по запросу // Практика административной работы в школе 2024 № 1 (176). С.54-57 <https://direktoria.org/journals/praktika-administrativnoy-raboty-v-shkole/1-176-2024/>
2. Булатова Л.П. Педагогический квиз, или как внести свежую струю в школьную жизнь // Директор школы: Научно-методический журнал. М., 2024. № 1. С. 23-28. <https://direktoria.org/journals/direktor-shkoly/1-284-2024/>
3. Булатова Л.П. Технология создания смыслов // Практика административной работы в школе 2024 № 1 (176). С.41-43 <https://direktoria.org/journals/praktika-administrativnoy-raboty-v-shkole/1-176-2024/>
4. Гусарова Е.Н. Модель управления профессиональным развитием педагогического персонала в образовательных учреждениях// Педагогическая перспектива. 2023. №2. <https://cyberleninka.ru/article/n/model-upravleniya-professionalnym-razvitiem-pedagogicheskogo-personala-v-obrazovatelnyh-uchrezhdeniyah>
5. Кулишов В.В., Забуга Е.Н. Методические рекомендации «Стратегическое управление образовательной организацией в условиях

реализации обновленных ФГОС». Краснодар, 2023. 47 с.
https://iro23.ru/?page_id=26941

6. Официальный сайт ГБОУ ИРО Краснодарского края. ФИП «Опережающее сопровождение кадрового управленческого резерва региональной системы образования» https://iro23.ru/?page_id=51434

7. Робский В.В. Дефицит педагогов по призванию // Директор школы: Научно-методический журнал. М., 2023. № 8. С. 66-71.
<https://direktoria.org/journals/direktor-shkoly/8-281-2023/defitsit-pedagogov-po-prizvaniyu/>

Исполнитель:

Е.Н. Гусарова