



Государственное бюджетное учреждение
дополнительного профессионального педагогического образования
центр повышения квалификации специалистов
«Информационно-методический Центр»
Адмиралтейского района Санкт-Петербурга

190005, Санкт-Петербург, наб. р. Фонтанки, д. 134 б (литер А)
Телефон: 251-59-79, 251-01-62, факс 251-59-79
e-mail: imc@adm-edu.spb.ru

Аналитическая справка

по диагностике и результативности работы с кадровым резервом на замещение вакантных должностей руководителей ГОУ

Обучение кадрового резерва проводилось в соответствии с Программой сопровождения резерва управленческих кадров в системе образования Адмиралтейского района Санкт-Петербурга «Школа резерва»

Работа с кадровым резервом определила следующие этапы повышения квалификации:

- I. Этап: Планирование, отбор кандидатов, формирование целевых групп резерва.
- II. Этап: Развитие – подготовка по программе повышения квалификации (семинары, стажировки, форсайт-сессии, дискуссионные платформы), оценка потенциала кадрового резерва.

Определение потребности в обучении и развитии явилось неотъемлемой частью технологии формирования системы обучения. Как правило, потребность в обучении определялась при отборе кандидатов в резерв путём оценки сформированности компетенций в сравнении с моделью профессиональной компетентности. Отклонения от показателей модели принятых за реперные точки определили потребность в обучении и развитии каждого резервиста.

В регламенте подготовки резерва была проведена входная диагностика на предмет изучения проблемного поля (профессиональные дефициты резерва управленческих кадров по результатам мониторинговых исследований).

Результаты диагностики кандидатов в резерв на должность руководителя ОО (Диагностические методики: тест Майер Бриггс, тест «Мотивация к успеху», тест «Мотивация избегания неудач», тест КОС (коммуникативные и организаторские способности, экспертная оценка в процессе деловой игры) выявили схожий тип принятия решений в проявлении кандидатов к мотивации к успеху и мотивации избегания неудач

№	Проявление	Высокий уровень	Умеренно высокий	Средний уровень
1	Мотивация к успеху	18%	32%	50%
2	Мотивация избегания неудач	23%	33%	44%

3	Коммуникативные способности	100%	-	-
4	Организаторские способности	68%	22%	10%

Основой в планировании обучения и развития резервистов являются построение планов индивидуального профессионального (с учётом личностно-профессиональных достижений, индивидуального профиля уровня развития управленческих компетенций и личностно-профессиональных качеств) роста.

В программе обучения наряду с традиционными методами (стажировка, усложняющие задания, делегирование полномочий, вертикальная ротация) использовались современные методы развития кадрового резерва:

коучинг: инструмент личностного и профессионального развития резервистов, траектория индивидуального роста, неформальное образование, разрешение проблем, помощь (групповой коучинг, тренинги).

менторинг: наставничество, контроль саморазвития резервистов в процессе стажировки.

баддинг: развитие поведенческих навыков сотрудников, умение работать в команде, инструмент командообразования, передача информации, тренинги («Моджо», «Лидерство»)

Актуальность решения задачи по профессиональному развитию лиц, включенных в резерв, потребовало разработки и внедрения эффективного инструментария по оценке их профессионального потенциала, определения стратегии и выбора конкретных подходов и методик обучения.

В ходе занятий группа проявила высокий уровень мотивации к повышению квалификации и заинтересованность в необходимости дальнейшего обучения.

Анализируя деятельность резервистов во время занятий можно утверждать, что обучение способствовало развитию профессиональных качеств слушателей, а также они освоили принципы, методы и методики: оценки деятельности образовательного учреждения, оценки образовательных достижений обучающихся, оценки деятельности педагогического коллектива, о чем свидетельствуют сформированные профессиональные компетенции в процессе курсов по проблемным точкам.

После прохождения программы проведена выходная диагностика с целью: оценить степень сформированности и обновленности профессиональных компетенций руководителей ОО по проблеме современных образовательных стратегий и культуре управления инновационными процессами.

Сформированность управленческих компетенций резерва на должность руководителя в процессе курсов

№ п/п	Профессиональные компетенции	Резерв руководителей группа 18 человек		
		оценка		
		высокая	средняя	ниже средней

1	Управлять конфликтом	28%	72%	0%
2	Эффективность общения	82%	18%	0%
3	Умение определять и сохранять свой статус	22%	78%	0%
4	Понимание потребностей подчиненных в их профессиональном росте	84%	16%	0%
5	Умение генерировать новые идеи, творчески мыслить	25%	75%	0%
6	Контроль	36%	64%	0%
	➤ своей работы	24%	76%	0%
	➤ работы команды	27%	73%	0%
	➤ работы организации в целом			
7	Управлять многофункциональной командой	34%	66%	0%
8	Руководство проектом (умение определять цели, ставить задачи, пути решения)	29%	71%	0%
9	Способы рационально использовать время	21%	79%	0%
10	Умение создать атмосферу способствующую плодотворной работе	23%	77%	0%
11	Умение обеспечить эффективность собственной управленческой работы	83%	17%	0%
12	Умение делегировать функции	23%	77%	0%
13	Умение создавать проекты и реализовывать их	29%	71%	0%
14	Умение руководить изменениями и творчески решать проблемы	84%	16%	0%
15	Способность принимать изменения, приспосабливаться к ним	25%	75%	0%

В целом группа резервистов показала способность к самостоятельному пополнению и обновлению знаний в ходе дальнейшего обучения и профессиональной деятельности.

По данным тестирования, наблюдения и экспертной оценки: у резервистов выявлены следующие высокоразвитые особенности коммуникации:

- активность в выражении собственной точки зрения,
- готовность к развитию компетенции,
- способность к рефлексии, о чем свидетельствует самооценка слушателями развития собственных профессиональных качеств и роста собственных компетенций в процессе обучения:

Развитие профессиональных качеств резервистов после участия в программе сопровождения «Школа резерва»:

№ п\п	Кадровый резерв	
-------	-----------------	--

		существенно	частично	Трудно сказать
1	Мотивация к дальнейшему профессиональному росту по обеспечению эффективного функционирования ОО в условиях стратегических изменений	82,0%	18,0%	0%
2	Креативный подход к новому формату управления, принятию управленческих решений, нестандартному механизму профессионального развития, установка на творчество, инициативность	73,0%	27,0%	0%
3	Коммуникативность в рамках социального партнерства с общественными институтами, организация эффективных межличностных и профессиональных коммуникаций в педагогическом коллективе.	83%	17%	0%
4	Рефлексивность, способность к самоанализу	79,6%	20,4%	0%

Данные об изменении компетенций резервистов приведены в таблице

Оценка степени сформированности и обновленности собственных профессиональных компетенций:

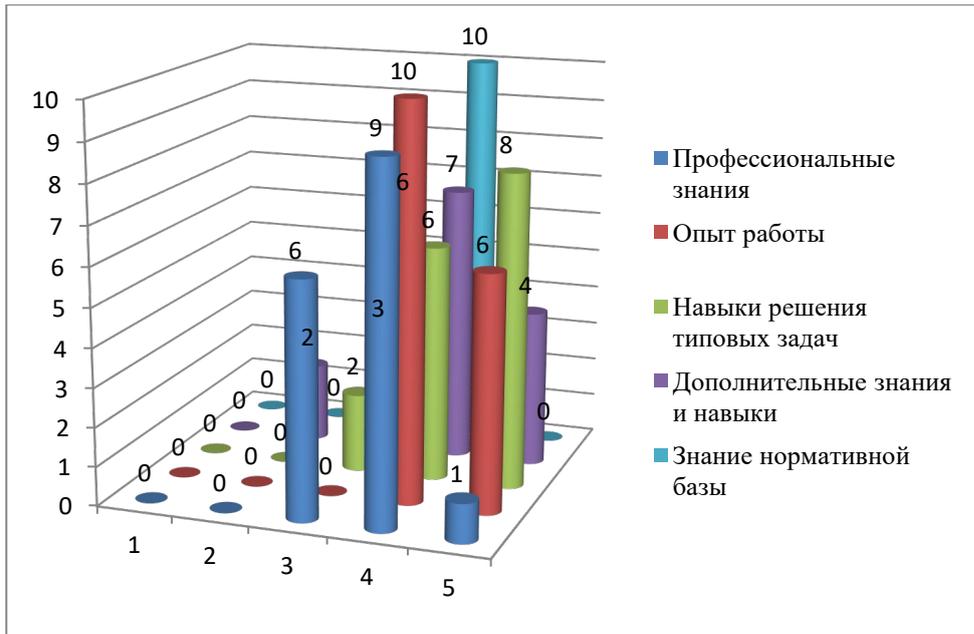
№ п/п	параметр	Динамика роста собственных компетенций (выраженность в %)
1	Искать, анализировать и преобразовывать информацию	76,6%
2	Ставить цели, планировать	70%
3	Конструировать и осуществлять собственную образовательную траекторию на протяжении всей жизни, обеспечивая успешность и конкурентоспособность	79,4%
4	Эффективно сотрудничать с другими людьми, полностью использовать личностные ресурсы	81,7%

Результаты диагностики кадрового резерва

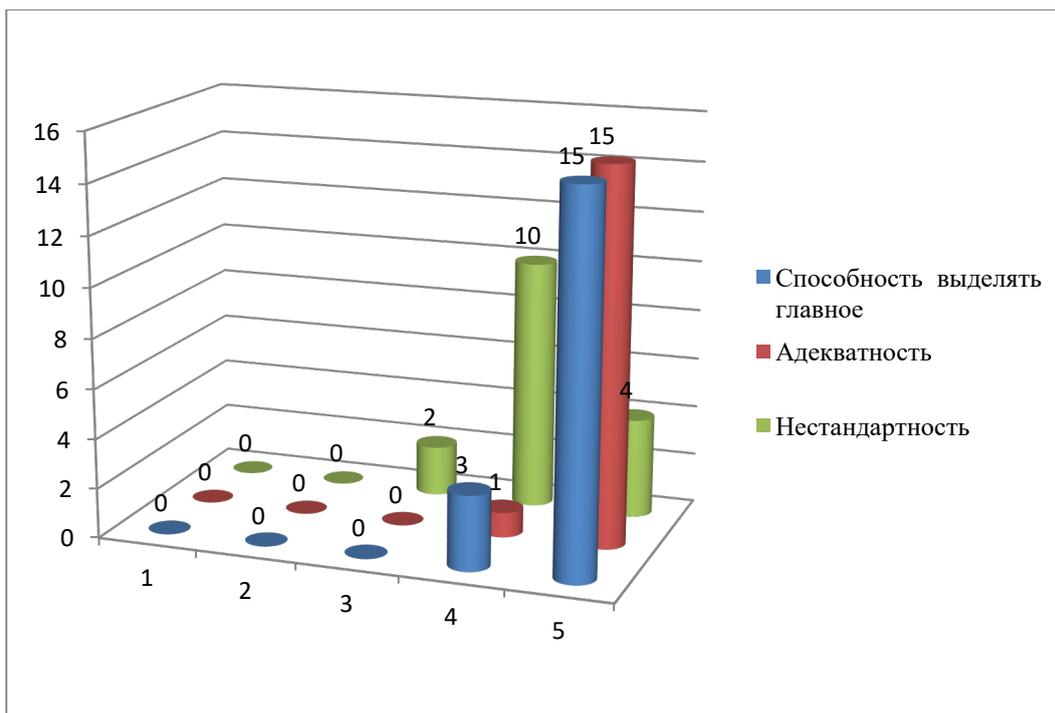
Уровень:

1. не имеет достаточных знаний (навыков, способностей) и не стремится их приобрести;
2. имеет не очень глубокие знания (навыки, способности);
3. имеет достаточные знания (навыки, способности);
4. обладает хорошими знаниями (навыками, способностями);
5. обладает глубокими знаниями (навыками, способностями), по многим вопросам может дать исчерпывающую консультацию.

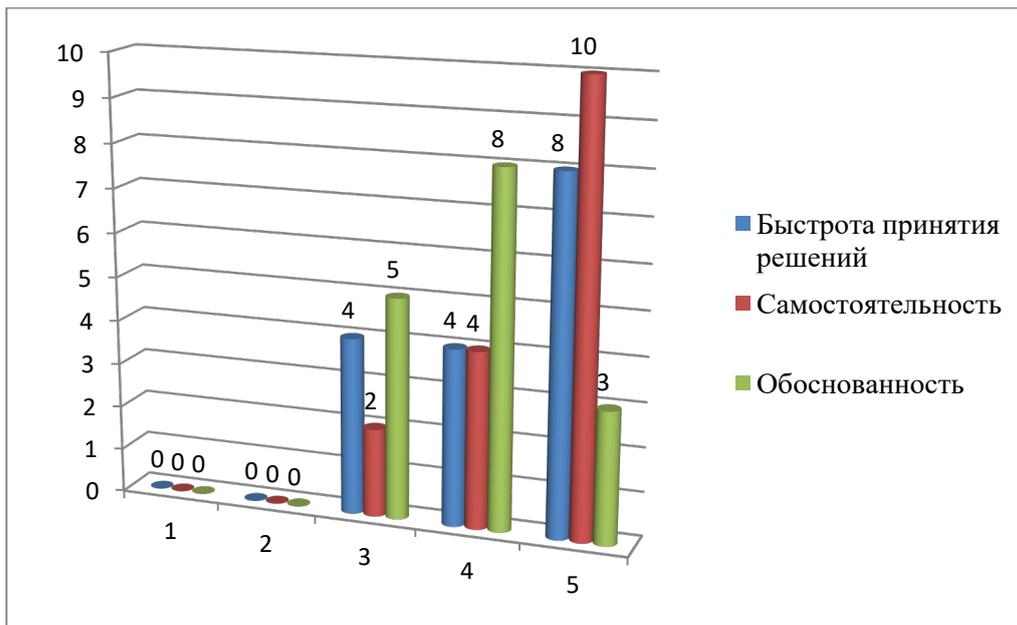
1. Знание, опыт



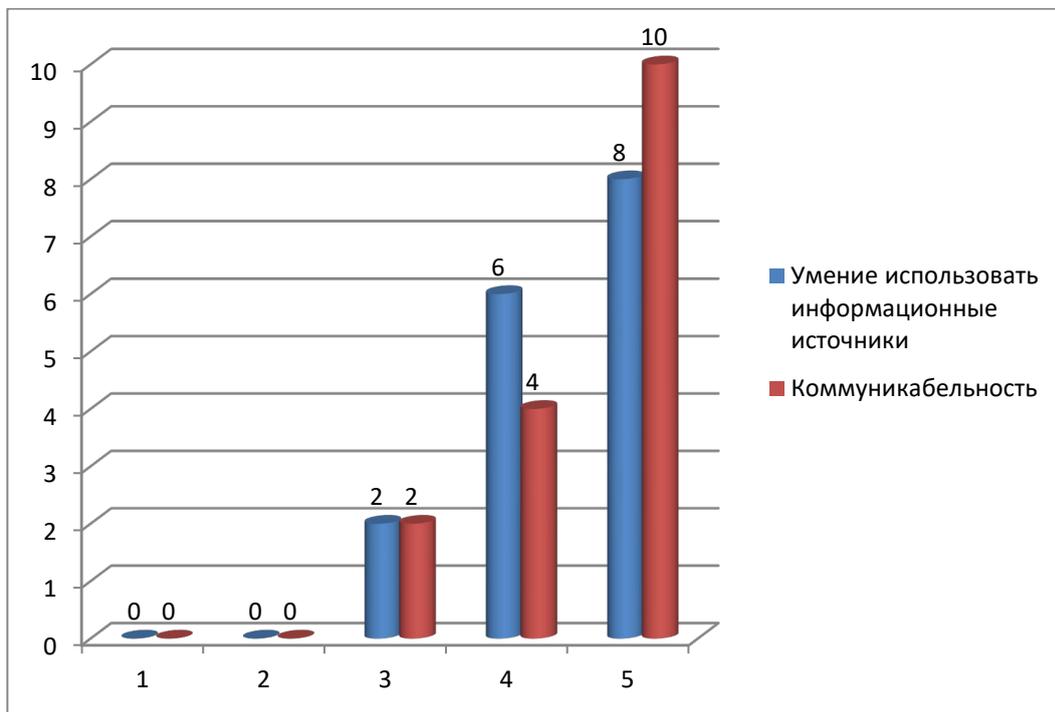
2. Мышление



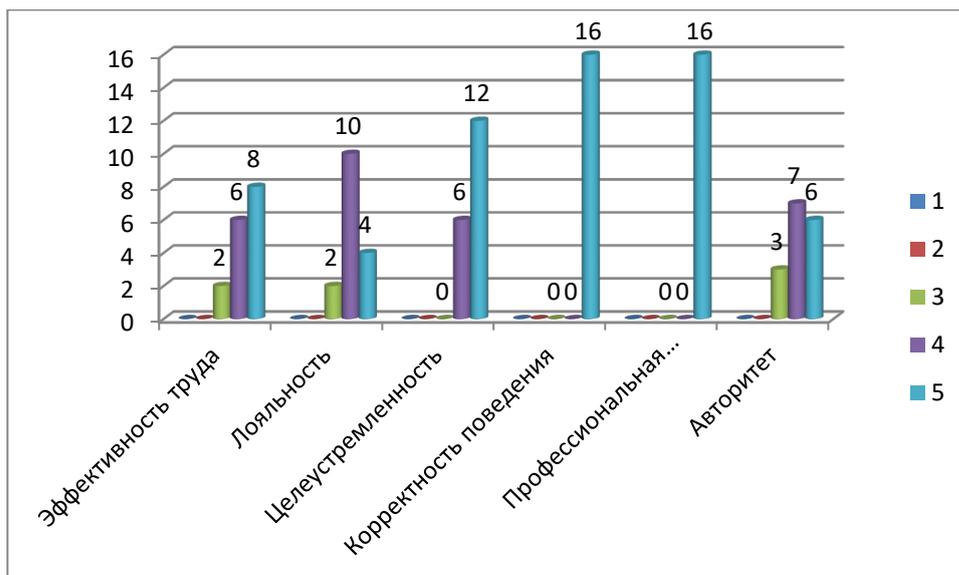
3. Принятие решений



4. Информационные связи, контакты



5. Персональные характеристики



Резервисты нацелены на активизацию работы сотрудников на создание команды, используя продуктивные связи управления многофункциональной командой, умения распределять роли и делегировать ответственность, о чём свидетельствует достаточное обеспечение продуктивности работы на основе рационального анализа и чёткого разъяснения целей персоналу, умение создавать проекты и реализовывать их, способность иметь свой взгляд, мнение, ставить цели и планировать деятельность.

Данная самооценка позволила сделать вывод о понимании слушателями эффективности организации через эффективность управления ею. Определение эффективности управления резервистами рассматривается как процесс взаимосвязанных этапов, включающих оценку достижения цели и достижения эффекта.

Резервисты смогли понять причины многих организационных проблем в собственной школе и определить зависят ли эти проблемы от эффективной команды.

Группа кадрового резерва определилась, что управление персоналом – это стратегическая функция, направленная на предупреждение проблем, а не на их оперативное решение, о чём свидетельствуют актуальность выбранных тем итоговых работ, представленных в презентациях.

Резервисты определились в представлении карьеры – как роста человека, основанного на компетентности, толерантности, профессионализме, знаниях о человеке, умении проектировать и выстраивать взаимоотношения.

Мониторинг эффективности развития управленческих профессиональных компетенций показал статистически значимые результаты, которые предложены выпускникам резерва для использования в построении своей индивидуальной траектории непрерывного профессионального развития.

