

Приоритеты

управленческого

наставничества

Региональная система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров Волгоградской области

- Выстраивание единой системы профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров, а также их тьюторское сопровождение.
- Развитие сетевого взаимодействия между субъектами СНМС.

- Горизонтальное обучение
- Управленческие кадры

- Доля управленческих кадров, прошедших диагностику проф. дефицитов.
- Доля управленческих кадров для которых разработаны индивидуальные маршруты.
- Доля управленческих команд повысивших свою квалификацию по вопросу эффективности управления.

Концепция реализации системы мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций Волгоградской области



- Выявление динамики в эффективности деятельности руководителей ОО.
- Повышение качества управленческой деятельности в ОО.
- Формирование профессиональных компетенций руководителей ОО.
- Формирование резерва управленческих кадров на уровне региона.

- Мониторинг эффективности руководителей
- Резерв управленческих кадров
- Управленческие команды

- Оценка компетенций руководителей ОО (доля руководителей в отношении которых проводилась оценка проф. дефицитов, доля руководителей прошедших повышение квалификации).
- Формирование кадрового резерва (количество лиц, зачисленных в кадровый резерв, количество выполнивших планы индивидуального развития, прошедших повышение квалификации).

«Управленческое наставничество»



**Инструмент научно-методического
сопровождения управленческих кадров региона
за счет обмена эффективными практиками
между опытными управленческими
командами и развивающимися
управленческими командами**

СИСТЕМА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО НАСТАВНИЧЕСТВА в сфере образования Волгоградской области



Управленческое наставничество

Цель

Развитие профессиональных компетенций управленческих работников ОО, оказание поддержки в приоритетных видах управленческой деятельности для оптимального функционирования ОО.

Задачи

- Выявление из числа ОО лидеров развития региональной системы образования.
- Активизация профессиональных связей.
- Оказание помощи управленческим командам.
- Трансфер новых практик, технологий работы в области приоритетов развития ОО.
- Осуществление пролонгированного анализа деятельности ОО.
- Решение оперативных и тактических задач развития ОО.
- Распространение лучших практик управленческой деятельности.
- Внедрение в управленческий процесс новых инструментов развития ОО.

Порядок организации системы управленческого наставничества в сфере образования Волгоградской области



Опытная
управленческая
команда

Развивающаяся
управленческая
команда

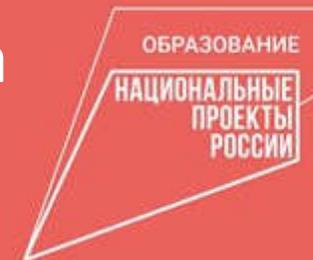
Управленческая
(рабочая)
ГРУППА

Комитет образования, науки
и молодежной политики
Волгоградской области

Региональный оператор
(ГАУ ДПО «ВГАПО»)

Муниципальный куратор
(орган, осуществляющий управление в сфере
образования муниципального района
(городского округа))

Порядок организации системы управленческого наставничества в сфере образования Волгоградской области



Опытная управленческая команда

Управленческая команда ОО, состоявшаяся в профессиональной области, имеющая положительную результативную модель управления учреждением либо конкретным направлением, а также положительные результаты деятельности ОО, готовая передать свой опыт для сопровождения и поддержки развивающейся управленческой команде

Развивающаяся управленческая команда

Управленческая команда ОО, испытывающая затруднения в развитии приоритетных направлений учреждения, которая готова уделять особое внимание своей мотивации и целям деятельности, для определения собственных проблем, путей их решения, получая при этом поддержку и сопровождение от опытной управленческой команды.

Управленческое наставничество. Социальные роли



Критерии	НАСТАВНИЧЕСТВО	«УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО/МЕНТОРСТВО»
Социальные роли	Наставник (инструктор, контролер) – обучаемый	Управленческая (рабочая) группа (опытная команда помощник, катализатор– развивающая управленческая команда)
Целевая группа	Принимающий опыт	<u>Создающий свой опыт</u>
Ключевой ориентир	Обучение, передача конкретных знаний, профессиональных навыков	<u>Поддержка в развитии</u>
Направленность	Непосредственно обучение	<u>Определение потенциала, диапазона возможностей, на основе выявленных потребностей</u>
Результат	Формирование конкретных компетенций для максимальных показателей в работе	Профессиональное развитие, раскрытие возможностей, определение стратегий, прогресс менти
Период	Может быть в течение жизни, часть регламентированной программы	Жесткие сроки, часть профессиональной деятельности, в рамках программы
Взаимодействие, стиль	Обмен опытом Директивный (направление, контроль)	Стратегическое/развивающее партнерство (сопровождение, помощь)

Мотивация деятельности



Опытная управленческая команда

- Опыт управления и обучения на горизонтальном уровне.
- Рост мотивации сотрудников опытной управленческой команды, профилактика их эмоционального выгорания.
- Участие в региональном проекте.

Развивающаяся управленческая команда

- Развитие управленческой команды.
- Внешняя, внутренняя супервизия; определение потребностей.
- Создание своего опыта.
- Решение тактических, стратегических проблем, вопросов.
- Включение в сетевые, горизонтальные связи.

Направления управленческого наставничества



Управление инвестиционной,
финансово-хозяйственной
деятельностью

Управление
развитием ОО

Управление
качеством
образования

Организация
инновационной
деятельности

Управление
деятельностью ОО

Организация
инклюзивного
образования

Организация
воспитательной
деятельности



Обеспечение
комплексной
безопасности

Ранняя профилизация
при организации ФГОС
нового поколения

Управление
кадровой
политикой

Ответственность субъектов системы управленческого наставничества



ГАУ ДПО «ВГАПО» (региональный оператор)

- Сопровождение организации системы управленческого наставничества.
- Формирование регионального банка (реестра) управленческих команд.
- Формирование управленческих групп, их координация.
- Организация и функционирование «Лаборатории управленческого мастерства».
- **Организация повышения квалификации участников управленческих команд, управленческих кадров.**
- Обобщение эффективных управленческих практик.
- Анализ, представление опыта реализации управленческого наставничества.
- Организация взаимодействия с муниципалитетами.

Органы, осуществляющие управление в сфере образования муниципальных районов (городских округов) (муниципальный куратор)

- Организация системы управленческого наставничества в муниципальном районе (городском округе).
- Представление информации для формирования банка (реестра) опытных, развивающихся управленческих команд, направлений менторства.
- Утверждение программы сопровождения развивающейся команды.
- Осуществление контроля реализации мероприятий программ сопровождения, в целом контроля за системой управленческого наставничества в сфере образования своего муниципального района (городского округа).

Ответственность участников управленческой (рабочей) группы



**Опытная
управленческая команда**

**Развивающаяся
управленческая команда**

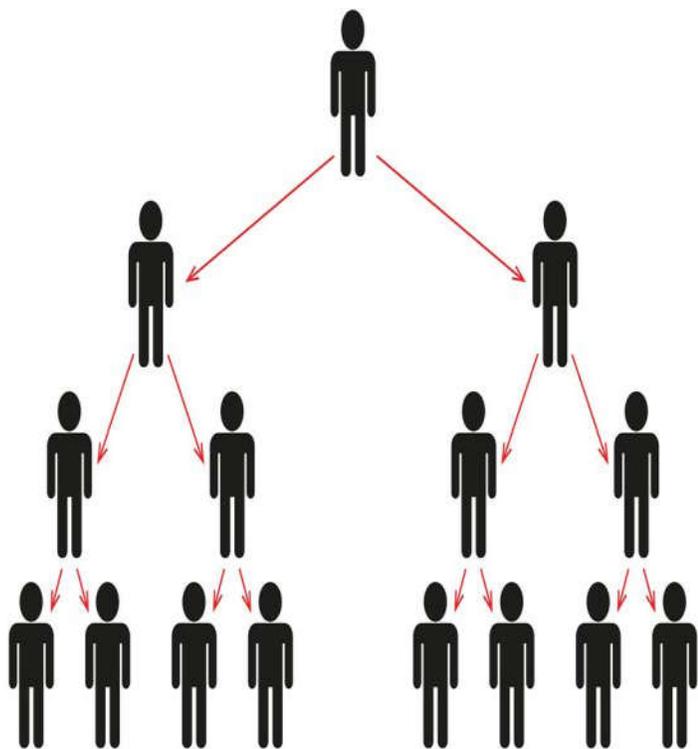
- Прямое участие в деятельности рабочей группы в роли опытной или развивающейся управленческой команды.
- Разработка, реализация мероприятий программы сопровождения.
- Формирование и направление необходимых организационных и отчетных документов.
- Представление эффективного опыта управленческой деятельности в области управленческого наставничества, трансляция эффективных управленческих практик.

Алгоритм осуществления системы управленческого наставничества



Шаг 1

«Формирование банка (реестра) управленческих (опытных, развивающихся) команд»



	2021 г.:
	Территориальные управления, муниципальные районы (городские округа) представляют по 1 менторской группе (2 ОО)

Период	2021	2022	2023	2024
Показатель (%)	10	20	20	20
Показатель (ОО)	70	140	140	140
Всего (ОО)	70	210	350	460

с 2021 г.	с 2022 г.	с 2023 г.
Школы	Детские сады	Учреждения дополнительного образования

Шаг 2

«Формирование управленческих групп, определение направления управленческого наставничества»



Шаг 3

«Формирование приказа о закреплении участников управленческой группы»



Региональный оператор

Формирует приказ о закреплении сторон (ОО, региональный координатор, муниципальный куратор), направляет муниципальному куратору

Орган, осуществляющий управление в сфере образования муниципального района (городского округа)

На основании приказа регионального оператора формирует приказ на уровне муниципального района (городского округа) «Об организации системы менторства»

Шаг 4-5

«Разработка и реализация программы сопровождения»



Муниципальный куратор

- Ориентирует участников УГ на разработку программы сопровождения (по шаблону типовой).
- Утверждает программу.
- Направляет программу региональному оператору.
- Контролирует реализацию программы.
- Направляет необходимые организационные и отчетные документы региональному оператору.

Участники МГ

(опытная, развивающаяся управленческие команды)

- Совместно разрабатывают программу сопровождения (по шаблону типовой), каждый в своей части (установочная встреча, проведение супервизии, анализ ситуации по направлению сопровождения и пр.).
- Направляют программу на утверждение муниципальному куратору.
- Реализовывают программу.
- Направляют необходимые организационные и отчетные документы муниципальному куратору.
- Транслируют опыт работы УГ, эффективных управленческих практик.

Шаг 5-6

«Реализация программы сопровождения. Подведение итогов»



Участники системы управленческого наставничества 2021-2022 гг.

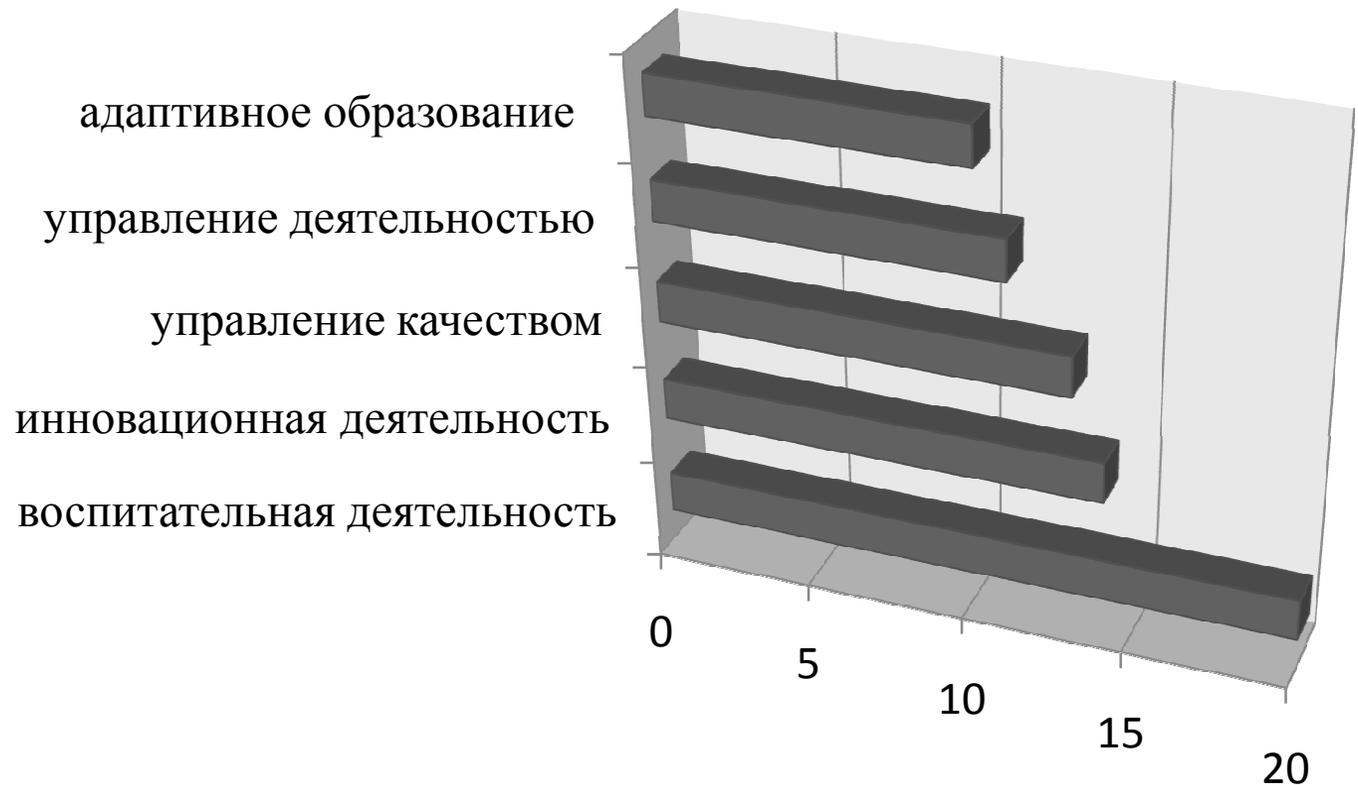


55

управленческих
групп

108 школ

Направления управленческого наставничества

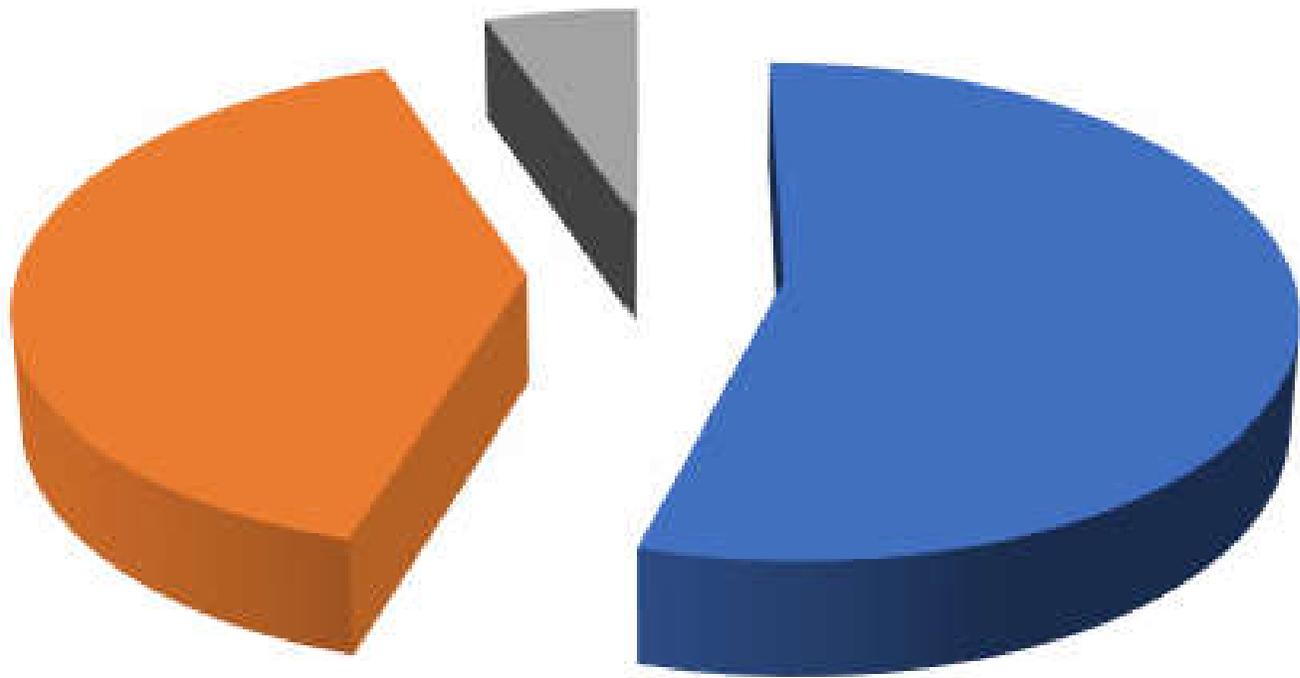


Направления управленческого наставничества

30

22

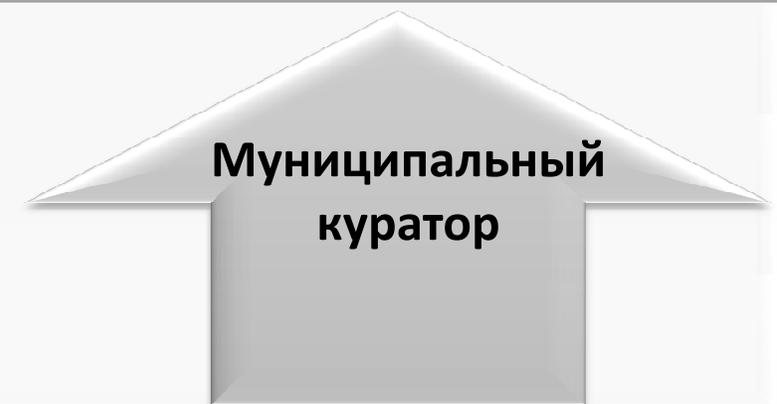
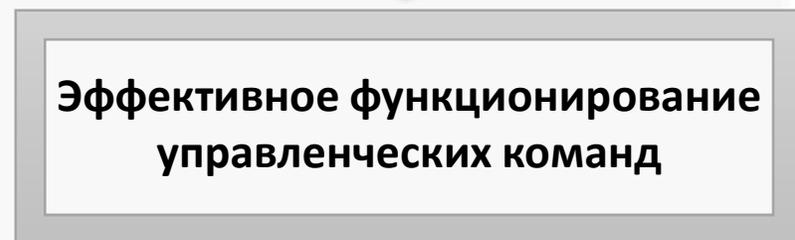
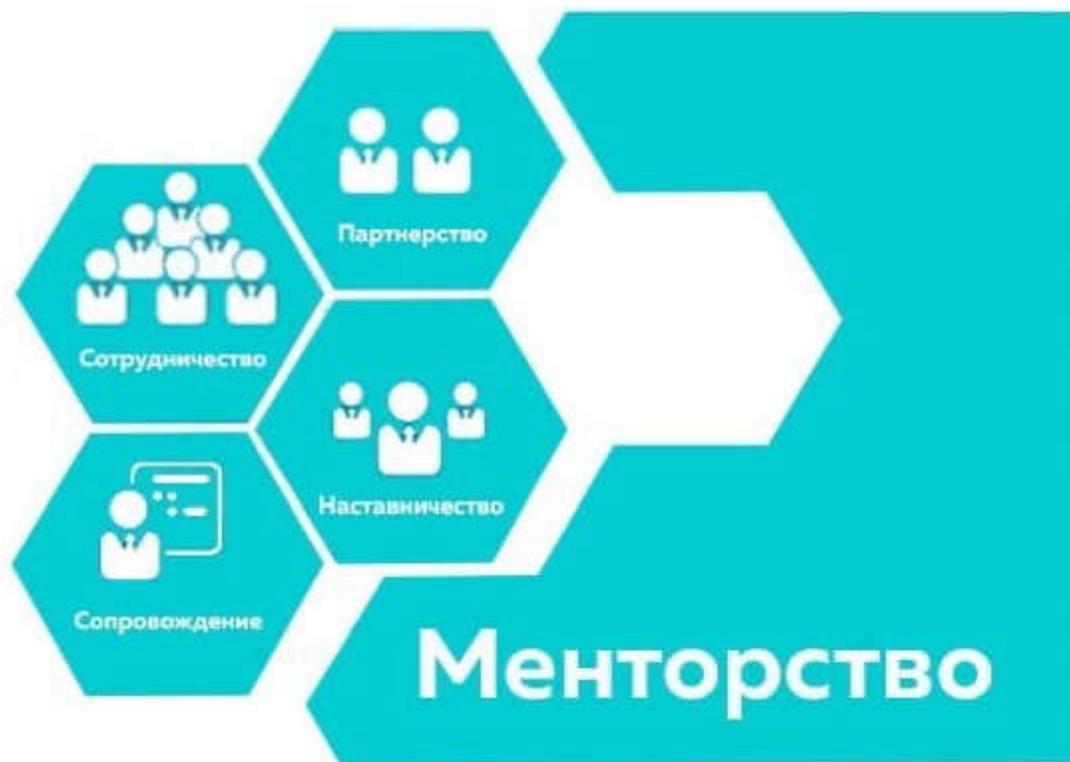
3



- 1 направление
- 2 направления
- 3 направления

Электронная платформа профессионального роста «Траектория»

ОБРАЗОВАНИЕ
НАЦИОНАЛЬНЫЕ
ПРОЕКТЫ
РОССИИ



<https://traektoriya34.ru/community/>

**ГАУ ДПО «ВГАПО»
ОТДЕЛ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

РАЗРАБОТКА МЕНТОРСКОЙ ПРОГРАММЫ

г. Волгоград, октябрь 22 г.

Менторская программа



Индивидуальная траектория совершенствования профессиональных компетенций развивающейся управленческой команды, которая разрабатывается, с учетом имеющихся затруднений, участниками менторской группы, в форме организационно-тематического плана мероприятий консультативной, экспертно-аналитической и других видов профессиональной деятельности, при непосредственной поддержке опытной управленческой команды.



Программа



Проект



Детализированный организационно-тематический план

Опытная
управленческая
команда

1 совместный документ
(Программа, проект, план)

Развивающаяся
управленческая
команда

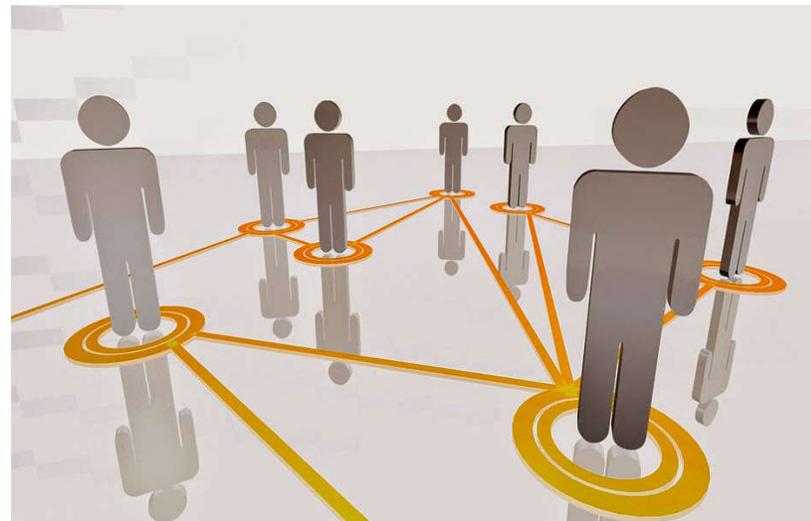
Направления менторства

Управление
развитием ОО

Управление
качеством
образования

Организация
инновационной
деятельности

Обеспечение
комплексной
безопасности



Управление
деятельностью ОО

Организация
адаптивного
образования

Организация
воспитательной
деятельности

Ранняя профилизация
при организации ФГОС
нового поколения

Управление
инвестиционной, финансово-
хозяйственной деятельностью

Управление
кадровой
политикой

Индивидуальная траектория (требования)

Элементы структуры (эскиз)	Проект	Титульный лист Паспорт Содержание	Программа
	Водная часть	Актуальность, обоснование (анализ ситуации, описание проблемы, обоснование ее решения - основная идея, новизна (особенность)); цель, задачи	Информационно-аналитический раздел (описание исходного состояния (информационная справка), проблемно-ориентированный анализ, swot анализ). Концептуально-целевой раздел (концепция, приоритеты развития, желаемый образ, ценности, инновационные идеи, миссия, стратегия; целеполагание (цель, задачи, перечень целевых индикаторов и показателей)).
Основная часть	Механизм реализации: этапы, основные направления (модули, блоки) проекта (их краткое описание), план мероприятий	Тактический раздел: Механизм реализации: этапы, основные направления реализации программы (проекты, целевые программы), программные мероприятия как план действий, проекты осуществления частных изменений)	
	Ресурсное обеспечение: кадровое, информационное, программно-методическое, материально-техническое	Ресурсное обеспечение: + нормативное, сетевое взаимодействие (область сотрудничества), общественная поддержка	
Заключительная часть	Ожидаемый результат, критерии (показатели) эффективности, социальный эффект; контроль, управление проектом, мониторинг результатов; карта рисков (риски, отрицательное влияние, компенсаторные меры)	Ожидаемый результат, критерии оценки. Система управления программой. Контроль за реализацией программы. Целевые индикаторы (критерии, показатели) выполнения программы. Меры регулирования и управления рисками; мониторинг эффективности программы	
Список использованной литературы			
Приложения	Анкеты, диаграммы, таблицы, фоторяд	+ Понятийный аппарат	

Индивидуальная траектория (классификация)

Классификационные признаки	Содержание признаков
По совокупности компонентов, программ, проектов,	<u>Моно</u> - самостоятельная программа различного типа, вида и масштаба. <u>Мульти</u> - комплексная программа, состоящая из нескольких моно программ. <u>Мега</u> – целевая программа развития организации, сферы, направления.
По сфере деятельности, направленности (целевая ориентация)	Образовательная, социальная, инновационная, воспитательная, <u>менторская</u> , организационно-хозяйственная
По срокам реализации	<u>Краткосрочная</u> , среднесрочная, долгосрочная
По уровню участников	Местная (<u>локальная</u> , внутренняя), территориальная (внешняя), региональная, государственная
По характеру (предметной области)	Эколого-биологическая, гражданско-патриотическая, <u>стратегическое партнерство (управленческое наставничество)</u>
По назначению	Учебно-образовательная (приобретение компетенций), лидерская (формирование детского самоуправления), <u>прогресс развивающейся команды (эффективное функционирование развивающейся команды)</u>

Менторская программа



Функциональная ПРОГРАММА

Титульный лист

Паспорт программы

1. Введение (актуальность, описание проблемы, обоснование идеи, концептуальное обоснование).
2. Цели, задачи, ожидаемые результаты.
3. Механизм реализации (этапы, основные направления, модули), план действий).
4. Ресурсное обеспечение (нормативное, кадровое, информационное, программно-методическое, материально-техническое).
5. Управление программой, контроль, мониторинговые мероприятия.
6. Управление рисками (риски, компенсаторные меры).



Менторская ПРОГРАММА

Титульный лист

Паспорт программы (общие сведения).

1. Введение (описание проблемы, обоснование идеи).
2. Цели, задачи, ожидаемые результаты.
3. Механизм реализации (план мероприятий).

Приказ ГАУ ДПО «ВГАПО» от 28.10.21 г. №181 (Приложение 2 «Типовая программа менторского сопровождения»)

Содержание основных элементов Программы

Титульный лист

Наименование органа, осуществляющего управление в сфере образования
муниципального района (городского округа)

Полное наименование учреждения опытной управленческой команды

Полное наименование учреждения развивающейся управленческой команды

Согласовано:

Начальник отдела по образованию

_____ ФИО

Утверждаю:

Директор 1

Утверждаю:

Директор 2

Наименование программы
(на период...)

г. Волгоград, 2022 г.

ПАСПОРТ Программы

Паспорт программы (Приложение № 2 «Общие сведения» к Положению о системе менторства (Приказ ГАУ ДПО «ВГАПО» от 28.10.21 г. №181))

1	Наименование образовательной организации развивающейся управленческой команды	
2	Наименование образовательной организации опытной управленческой команды	
3	Направление/направления менторства	
4	Планируемый период реализации программы	
5	Состав рабочей группы развивающейся управленческой команды	
6	Состав рабочей группы опытной управленческой команды	
7	Региональный оператор (сотрудник ГАУ ДПО «ВГАПО»)	
8	Муниципальный куратор (представитель органа, осуществляющего управление в сфере образования муниципальных районов (городских округов))	

ПАСПОРТ Программы

Паспорт программы (Приложение № 2 к Положению о системе менторства (Приказ ГАУ ДПО «ВГАПО» от 28.10.21 г. №181))

Состав рабочей группы развивающейся, опытной управленческих команд

Указать ФИО, должность (например):

№	ФИО	Должность	Контакты
1.	<i>Иванова Мария Викторовна</i>	<i>Директор учреждения, руководитель группы</i>	<i>+7 (8442) 67-12-09, 89028250132, Ivanova40@mail.ru</i>
2.	<i>Петрова Екатерина Ивановна</i>	<i>Заместитель директора, контактное лицо</i>	<i>8 (8442) 67-12-18, 86383721516, Catal34-@yandex.ru</i>

С указанием:

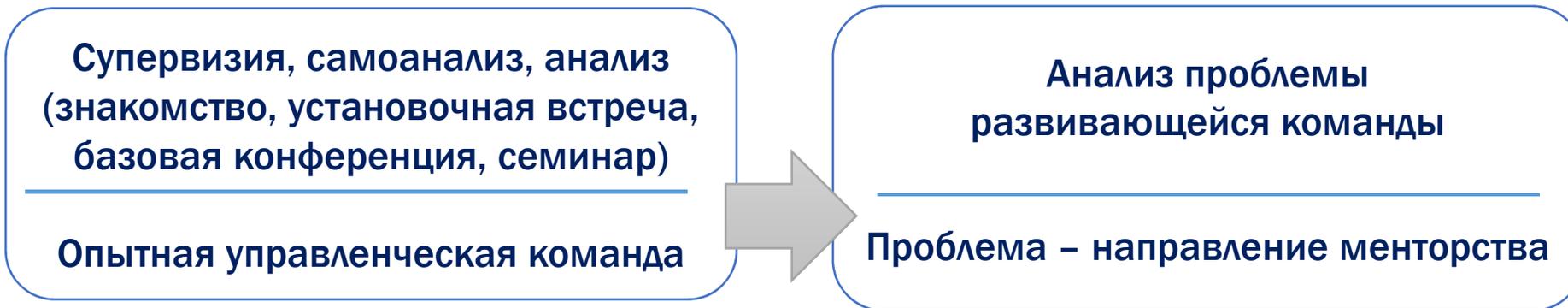
- *руководителя группы (его телефонов для связи (рабочий, мобильный), E-mail),*
- *контактного лица, предоставляющего всю необходимую информацию (его телефонов для связи (рабочий, мобильный), E-mail).*

Содержание основных элементов Программы

ОБРАЗЕЦ - Паспорт программы (max стандарт)

1	Полное наименование программы	
2	Направленность, классификация	
3	Руководитель программы	
4	Авторская группа (авторы-составители, разработчики)	
5	Наименование учреждения, юридический адрес	
6	Утверждение (рассмотрение) программы	
7	Цель, задачи программы	
8	Целевая группа (в том числе количественный и возрастной состав)	
9	Кадровые ресурсы	
10	Этапы и сроки реализации	
11	Краткое содержание программы	
12	Ожидаемые результаты	
13	Практическая значимость	
14	Партнеры (сетевое, горизонтальное взаимодействие)	
15	История программы	
16	Экспертиза (рецензирование), представление программы	
17	Примечание (особая информация, участие в конкурсах и пр.)	

ВВЕДЕНИЕ



1. ВВЕДЕНИЕ (описание проблемы, обоснование идеи)

Анализ ситуации на протяжении ..

Система работы в направлении...сформировалась, выстроилась...

Однако, не смотря на то, что в организации созданы условия для..., существуют проблемы...

В связи с этим возникла необходимость..

Обращают на себя внимание следующие факты (количественные, качественные показатели)...

Нами накоплен определенный опыт в направлении.. но..

При этом, анализ направления выявил следующие проблемы...

Актуальность корректировки направления обусловлена...

Одним из возможных решений данной проблемы (противоречия)...

Основной (определяющей) идеей программы ...

Особенностью программы является использование.. внедрение

Для решения данной проблемы, мы предполагаем....

ПРОБЛЕМА - РЕШЕНИЕ (внедрение проектного управления, внедрение программно-методического подхода, актуализация структуры управления учреждением, систематизация работы, внедрение инновационных технологий, актуализация содержания образования по направлениям в соответствии...

2. Цель, задачи, ожидаемый результат

Цель

Общая формулировка намерений
(предвосхищаемый результат)

формулировка цели начинается с отглагольного существительного
(? зачем мы это делаем: формирование, содействие, построение, создание)

Задачи

Способы, этапы, шаги достижения цели

глагол действий, сосредоточенный на процессе осуществления
(? что и как сделать: сформировать, разработать, создать, обеспечить)

Результат

Задачи – это круг возможных результатов

глагол законченного действия
(? что конкретно измениться (что сделано): сформировано, разработано, создано, обеспечено)

2. Цель, задачи, ожидаемый результат

Программа "Территория равных"

комплексного сопровождения детей с РАС и другими ментальными нарушениями, и их семей

Цель: формирование системы комплексной, медико-социальной и психолого-педагогической помощи детям с РАС и другими ментальными нарушениями, их семьям в условиях БУ ДОУ "Пионерский реабилитационный центр", ориентированной на освоение детьми с РАС и другими ментальными нарушениями социального опыта, включение их семей в существующую систему общественных отношений Центра

Задача	Результат	Целевые индикаторы/ критерии/показатели	Социальный эффект
Формирование многоступенчатой модели оказания комплексной помощи целевой группы.	<ul style="list-style-type: none">Разработана, действует система оказания комплексной помощи целевой группы.Описана модель комплексной, медико-социальной и психолого-педагогической помощи целевой группы.Актуализирована деятельность рабочих группа (ранней помощи, ЦБС), созданы иные (РАС, "Маленький гений").	<ul style="list-style-type: none">Наличие функционирующей многоступенчатой модели оказания комплексной помощи целевой группе.Увеличение в 2 раза количества специалистов включённых в деятельность рабочих групп.Увеличение на 15 % (50 человек) количество родителей ориентированных на работу в группе "РАС".	<ul style="list-style-type: none">Решение перспективных задач развития и эффективного функционирования учреждения.Улучшения качества обслуживания получателей социальных услуг, качества помощи целевой группы.Актуализация родительских компетенций в вопросе ухода и сопровождения за детьми РАС и другими ментальными нарушениями.Совершенствование компетенций специалистов Центра по сопровождению семей целевой группы.Удовлетворенность родителей целевой группы качеством предоставления услуг.

3. Механизм реализации (план мероприятий)

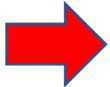
Конкретные действия/мероприятия, требования к их результатам, сроки выполнения и исполнители, ответственные за мероприятия

№ п/п	Мероприятия	Сроки исполнения	Ответственные	Отметка о выполнении
I. Организационный этап (ноябрь-декабрь 2021 г.)				
				Протокол № от
				Приказ № от
II. Практический этап (декабрь 2021 г. – ноябрь 2022 г.)				
				Аналитическая справка
III. Заключительный этап (ноябрь – декабрь 2022 г.)				
				Методические рекомендации

п.2.6. Положения о системе менторства «Продолжительность менторства устанавливается от трех месяцев до одного года. Срок менторства устанавливается в зависимости от степени сформированности и степени затруднений развивающейся управленческой команды. В случае необходимости или по просьбе развивающейся управленческой команды, после истечения назначенного срока менторство может быть продлено еще на период до одного года».

Какие мероприятия включить в план?

В каком формате представлять опыт работы?

За основу  алгоритм управленческого цикла

1	Планирование	Нормативно-правовое регулирование, программно-методическое обеспечение, Постановка целей, определение показателей	Локальные документы в направлении менторства (программы, приказы – как образец (извлечения)). Целеполагание, планирование (включенность коллектива), наличие показателей.
2	Организация	Ключевые формы работы, приоритетные технологии. Структура управления конкретным направлением, сферой деятельностью	Профессиональные сообщества на уровне школы (их организация), площадки, совещания, пятиминутки. Отдел, рабочая группа (подбор персонала, полномочия, ответственность, мотивация, обучение, как осуществляется управление, кем)
3	Осуществление	Промежуточное управление, осуществление контроля, оценка промежуточных результатов, корректировка процесса	Фактическое осуществление процесса, кто осуществляет, какие формы промежуточного контроля, какие показатели, возможна ли корректировка плана?
4	Контроль / анализ	Система мониторинга, пошаговый контроль, итоговый анализ	Кто формирует, из чего состоит, кто отвечает, кто фактически проводит. Итоги работы – где рассматриваются, как осуществляется планирование на будущее, с учетом чего?

Представление опыта работы

Контактная информация:

ФИО	Должность, роль в группе	Контактный телефон	E-mail
Карпова Ольга Сергеевна	Проректор по инновационной работе ГАУ ДПО «ВГАПО», <u>стратегическое</u> <u>управление</u>	Рабочий: 8 (8442) 606-648 Мобильный: 8 (903) 377-99-74	aravet1@yandex.ru
Плотникова Людмила Анатольевна	Начальник отдела управления проектами ГАУ ДПО «ВГАПО», <u>программно-методическое</u> <u>обеспечение</u>	Рабочий: 8 (8442) 606-638 Мобильный: 8 (988) 022 – 57 -22	plotnikoval-86@mail.ru