Аналитический отчёт
о методическом сопровождении руководящих кадров
и резерва руководящих кадров в 2020-2021 учебном году

1. Решение задач ИМЦ

Задача	Результаты решения задач ИМЦ	Проблемы, перспективы
1. Обеспечить сопровождение процессов цифровой трансформации субъектов районной системы образования.	С целью решения этой задачи планировалось обучение руководящих кадров. Эта задача решена полностью силами СПб АППО: в августе-сентябре обучение по вопросам управления информационно-образовательной средой ОУ прошли все административные команды школ и детских садов района. 19 школьных команд прошли обучение в рамках проекта «Цифровая трансформация школы», реализованного РАНХиГС. Две команды (школы № 237 и гимназии № 399) успешно завершили все четыре модуля. Вопрос теоретической подготовки руководящих кадров по вопросам цифровой трансформации решён. Стоит отметить, что несколько школ осуществляют инновационный поиск по направлению «Цифровизация» и представляют инновационные практики педагогическому сообществу на конференциях и семинарах: лицей № 590, лицей № 369, школа № 509, школа № 375, школа № 549, гимназия № 293, школа № 291. На онлайн-платформе «Цифровые траектории» обогащаются виртуальные площадки для руководителей.	На следующий учебный год акцент в методическом сопровождении процессов цифровой трансформации необходимо переместить на практическую работу с административными командами ОУ по обсуждению разнообразных моделей цифровых образовательных сред и освоение действующих управленческих механизмов по их выстраиванию и развитию.
2. Стимулировать применение сотрудниками ИМЦ клиентоориентирован-ных стратегий обучения	Разработаны стратегические документы: Программа развития районной методической службы на 2020-2024 годы, Программа по формированию управленческих	В решении этой задачи сделаны первые шаги. В перспективе необходимо усилить внимание на освоение и

и методического сопровождения педагогических работников, позволяющих выстраивать индивидуальные маршруты непрерывного профессионального роста	команд на 2020-2024 годы и Программа по формированию резерва управленческих кадров в системе образования Красносельского района Санкт-Петербурга на 2020-2024 годы. На педагогическом совете ИМЦ рассмотрен вопрос «Клиентоориентированные стратегии обучения и методического сопровождения». Проведено исследование «Методическое сопровождение педагога», в ходе которого определены приоритеты развития районной методической службы. Разработано Положение о стажировочных площадках и проведён конкурс на соискание статуса стажировочных площадок. В течение года работал сетевой семинар «Управление профессиональным ростом педагогов».	внедрение в практику работы клиентоориентированных стратегий обучения и методического сопровождения руководителей и административных команд ОУ
3. Разработать и реализовать комплекс мер по оказанию адресной поддержки педагогическим и руководящим кадрам, испытывающим профессиональные затруднения в решении задачи повышения качества образования	В течение года проведено 10 консультаций для руководителей образовательных организаций района по вопросам управления развитием образовательной организацией. В марте 2021 года проведено исследование «Как обеспечить успех каждого ребёнка?», определены проблемные вопросы, которые требуют обсуждения и проработки на районном уровне. В апреле-мае проведено исследование «Организация методического сопровождения педагогов», в ходе которого определены приоритеты развития районной методической службы. В мае организовано заполнение руководителями информационно-диагностической карты, выявлен индивидуальный запрос руководящих кадров.	На следующий учебный год выявлен запрос по организации целенаправленной работы с руководителями по вопросам цифровой трансформации школы и назрела необходимость проведения цикла программируемых онлайн-консультаций по различным аспектам управленческой деятельности. Второе направление работы – системная организация методического сопровождения педагогов.
4. Обеспечить становление практики наставничества как	Над решением данной задачи в течение этого учебного года работа не осуществлялась	На следующий учебный год планируется организовать цикл

ресурса профессионального и личного развития молодых педагогов в возрасте до 35 лет.		семинаров с привлечением руководителей, потенциальных наставников молодых руководителей

2. Реализация дополнительных профессиональных программ

2.1. Разработка и реализация ДПП

Обновлена дополнительная профессиональная программа «Менеджмент в сфере образования» (72 часа), реализуемая в рамках выполнения государственного задания. Разработаны новые модули на площадке дистанционной поддержки слушателей курса. По программе обучились 25 человек из общеобразовательных организаций. В результате обучения разработаны управленческие проекты с целью решения актуальных задач развития образовательных учреждений. По итогам анкетирования слушателей курсов 11 человек ответили, что вполне удовлетворены качеством обучения, 6 человек удовлетворены качеством обучения в достаточной мере, Радуют ответы на вопрос «Что из полученного в рамках повышения квалификации Вы планируете использовать в своей работе?». В результате контент-анализа ответов можно сформулировать вывод о том, что руководители продуктивно завершили обучение. А именно, планируют использовать:

- разнообразные стратегии анализа – 4 чел.;
- методы управленческих решений – 3 чел.;
- проектное управление – 3 чел.;
- все полученные знания – 3 чел.;
- созданный проект (итоговая работа) – 2 чел.;
- принципы работы в команде,
- технологию кейсов,
- решение конфликтных ситуаций,
- стратегическое планирование.

Разработана и апробирована в рамках деятельности методиста новая дополнительная профессиональная программа «Стратегии и практики управления развитием образовательного учреждения» (36 часов). Обучение по программе завершили 10 человек, причём две команды (школы № 237 и детского сада № 75). Практическим результатом обучения стал анализ разнообразных инновационных практик по актуальным для слушателей темам. По итогам завершения курсов внесены предложения по корректировке самой программы.

2.2. Курирование ДПП

Курирование обучения руководителей осуществлялось в ходе реализации проекта «Цифровая трансформация школы», реализованного РАНХиГС. В рамках этого проекта дана широкая реклама обучающих программ, инициировано участие административных команд в обучении. Результат: к проекту подключились 19 команд общеобразовательных организаций района, две команды (школы № 237 и гимназии № 399) успешно завершили все четыре модуля обучения.

По итогам проведения курсов повышения квалификации можно сформулировать вывод об их качественной организации и практико-ориентированной направленности. На следующий учебный год необходимо продолжить целенаправленную работу по обучению руководителей и административных команд ОУ.

3. Методическое сопровождение

Методическое сопровождение руководящих кадров в течение 2020-2021 учебного года осуществлялось в соответствии со следующими задачами:

- инициировать разработку административными командами внутренних систем управления качеством образования;
- организовать внедрение современных стратегий обучения и развития персонала в практику работы административных команд образовательных организаций;
- способствовать непрерывному профессиональному развитию руководящих кадров с учётом требований профессионального стандарта и приоритетных направлений развития системы образования.

3.1. Содействие развитию профессиональных компетенций

3.1.1. Содействие развитию профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций

С целью содействия развитию профессиональных компетенций по вопросам кадрового менеджмента организован сетевой семинар «Управление профессиональным ростом педагогов», который проводился О.Б. Модулиной, заместителем директора ИМЦ, совместно с Е.Д. Тенютиной, заместителем директора гимназии № 56. В течение учебного года состоялось 6 онлайн-встреч для руководителей общеобразовательных и дошкольных образовательных организаций района:

- Как учить учителя? (8.09.2020) – 47 чел.;
- Корпоративные учебы (13.10.2020) – 57 чел.;
- Сопровождение молодого учителя (8.12.2020) – 44 чел.;
- Онлайн-платформа «Цифровые траектории» как ресурс профессионального развития педагогов (19.01.2021) – 29 чел.;
- Профессиональные педагогические конкурсы, или один в поле не воин (30.03.2021) – 35 чел.;
- Рефлексия как механизм профессионального (само)развития педагогов (13.04.2021) – 38 чел.

По мнению руководителей, на семинаре рассматривались актуальные вопросы, а форма проведения сетевого семинара очень удобна в современных условиях работы.

На следующий учебный год планируется усилить работу, направленную на содействие профессиональному развитию руководящих кадров, а именно организовать новый сетевой семинар

по одной из актуальных тем для руководителей образовательных организаций.

3.1.2. Содействие развитию профессиональных компетенций резерва руководящих кадров

С целью методического сопровождения резерва руководящих кадров запрошена информация от ОУ и составлен сводный реестр педагогов, желающих выстраивать вертикальную профессиональную карьеру. Подготовлено письмо о включении в состав резерва для Комитета по образованию. Составлены два типовых плана индивидуальной работы в течение года и переданы в Отдел образования.

В течение учебного года реализовывался образовательный проект «Ступени по карьерной лестнице». Для участников образовательного проекта проведены диагностика лидерских качеств и психологические тренинги методистом Е.В. Братковской, обучающие семинары по вопросам стратегического управления проведены методистом О.Б. Модулиной, 31 марта 2021 года Н.М. Шестаковой, директором гимназии № 505, проведён мастер-класс теме «Алгоритмизация деятельности руководителя образовательного учреждения». Все методические мероприятия были направлены на обсуждение актуальных вопросов для резерва руководящих кадров и получили ободрение со стороны коллег.

Осуществляется индивидуальная работа по сопровождению выполнения кандидатами на должность руководителя индивидуальных планов.

Понимая актуальность задачи формирования кадрового резерва руководителей, на следующий учебный год необходимо продолжить работу с резервом руководящих кадров, состоящих на учёте в Комитете по образованию и активизировать работу с резервом руководящих кадров районного уровня.

3.2. Информационно-методическое сопровождение руководящих кадров

3.2.1. Работа со страницами сайта ИМЦ

В течение этого учебного года на сайте ИМЦ созданы «Страница руководителя образовательного учреждения» и «Страница резерва управленческих кадров», которые стали новые информационными ресурсами для руководящих кадров и содержат актуальную информацию и новости для руководителей ОУ и резерва.

3.2.2. Администрирование тематического блога, сайта, электронной площадки

В течение учебного года продолжена работа по обогащению онлайн-площадки «Справочник руководителя»:

- на виртуальной площадке «Семинары руководителей» размещены материалы четырёх образовательных событий для руководителей: педагогической конференции «Система образования Красносельского района Санкт-Петербурга: учим(ся) вместе...» (26.08.2020), открытого педагогического совета «Организация инженерно-технологического образования: вызовы, решения, перспективы…» (28.10.2020), IX Всероссийской научно-практической конференции «Инновационная деятельность руководителя и педагога в условиях реализации образовательных и профессиональных стандартов» (25.03.2021); научно-практической конференция

«Инновационные процессы в системе образования Красносельского района Санкт-Петербурга: подводим итоги, определяем перспективы» (14.05.2021, 18.05.2021).

- на виртуальной площадке «Школа успешного руководителя» размещены материалы конкурса административных команд;
- на виртуальной площадке «Ступени по карьерной лестнице» размещены материалы конкурса «Лидеры образования»;
- создана новая виртуальная площадка «Управление профессиональным ростом педагогов», на которой размещены видеозаписи и презентации 6 онлайн-встреч в рамках одноимённого сетевого семинара, проводимого Е.Д. Тенютиной и О.Б. Модулиной.

На виртуальных площадках для руководителей представлена разнообразная и практически полезная информация, к сожалению, не все руководители обращаются к ней и используют в работе, поэтому предстоит продолжить работа по рекламе площадки и стимулированию образовательных учреждений к размещению на ней информации.

3.3. Организационно-методическое сопровождение

3.3.1. Методические мероприятия для руководителей ОУ

Форма повышения квалификации (конференция, семинар, мастер-класс, педагогическая мастерская...)	Название, тематика	Дата	Ф.И.О. и место работы организаторов	Цель проведения (демонстрация эффективных педагогических практик, знакомство с сущностью педагогических технологий (каких), обсуждение новых способов решения педагогических задач и т.п.)	Кол-во участников
Конференция	Педагогическая конференция «Система образования Красносельского района Санкт-Петербурга: учим(ся) вместе...»	26.08.20	Сенкевич Т.А., директор ИМЦ; Гришина И.В., научный руководитель; Модулина О.Б., заместитель директора ИМЦ	Подведение итогов развития районной системы образования за 2019-2020 учебный год и определение перспектив работы на 2020-2021 учебный год	170
Открытый педагогический совет	«Организация инженерно-технологического образования: вызовы, решения, перспективы…»	28.10.20	Сенкевич Т.А., директор ИМЦ; Модулина О.Б., заместитель директора ИМЦ;	Презентация результатов реализации инновационной образовательной программы «Класс-лаборатория «ТехноЛаб» – среда	45

			Агунович О.Н., директор школы № 380	становления инженеров и технологов Индустрии 4.0», реализуемой в школе в 2019-2020 годах.	
Семинар	«Цифровая образовательная среда – среда возможностей»	25.11.20	Сенкевич Т.А., директор ИМЦ; Модулина О.Б., заместитель директора ИМЦ; Тхостов К.Э., директор лицея № 369	Обсуждение перспектив и управленческих решений по развитию цифровой образовательной среды школы. Презентация результатов инновационной деятельности лицея № 369.	32
Выступления на секции	II международный культурно-просветительский форум «Детство: самоценность настоящего», секция «Дистанционное обучение: новый вызов школьному и вузовскому стандарту?»	22.12.20	Гришина И.В., проректор СПб АППО; Сенкевич Т.А., директор ИМЦ	Презентация эффективных управленческих практик цифровизации образования (Марфин О.В., директор школы № 291; Карпова М.А., директор школы № 375; Баева И.Г., директор гимназии № 293; Зверева М.Г., директор школы № 509; Сенкевич Т.А., директор ИМЦ)	РГПУ, более 300 человек
Конференция	IX Всероссийская научно-практическая конференция «Инновационная деятельность руководителя и педагога в условиях реализации образовательных и профессиональных стандартов»	25.03.21	Сенкевич Т.А., директор ИМЦ; Модулина О.Б., заместитель директора ИМЦ; Панфилова Л.Г., ведущий научный сотрудник ИУО РАО	Активизация научно-методического потенциала руководителей и педагогов-исследователей, привлечение научно-педагогической общественности к обсуждению инновационной деятельности педагогических работников в условиях внедрения и реализации образовательных и профессиональных стандартов.	205
Конференция	Научно-практическая конференция «Инновационные процессы в системе образования Красносельского района Санкт-Петербурга:	14.05.21	Сенкевич Т.А., директор ИМЦ; Модулина О.Б., заместитель директора ИМЦ	Активизация научно-методического потенциала руководителей и педагогов-исследователей ОУ, подведение результатов инновационной деятельности ОУ за 2020-2021 учебный год.	61

	подводим итоги, определяем перспективы...» для руководителей ОУ			Обсуждение вопросов организации методического сопровождения педагогов ОУ.	
Конференция	Научно-практической конференция «Инновационные процессы в системе образования Красносельского района Санкт-Петербурга: подводим итоги, определяем перспективы...» для руководителей ОУ	18.05.21	Сенкевич Т.А., директор ИМЦ; Модулина О.Б., заместитель директора ИМЦ	Активизация научно-методического потенциала руководителей и педагогов-исследователей ДОУ, подведение результатов инновационной деятельности ДОУ за 2020-2021 учебный год. Обсуждение вопросов организации методического сопровождения педагогов ДОУ.	65

Все мероприятия для руководителей проведены на высоком методическом уровне, материалы выставлены на виртуальной площадке для руководителей. К сожалению, запланированные выездные семинары для руководителей организовать не удалось в связи с эпидемиологической ситуацией.

На следующий учебный год работа по организации методических мероприятий будет организована на основании запроса руководителей ОУ, планируется активизировать работу, направленную на презентацию эффективных практик работы административных команд ОУ.

3.3.2. Вебинары для руководящих кадров

В начале учебного года в рамках онлайн-марафон «Школа будущего: тенденции трансформации» проведено 4 вебинара для руководителей образовательных организаций района.

Название, тематика	Дата	Ф.И.О. организаторов	Цель проведения (демонстрация эффективных педагогических практик, знакомство с сущностью педагогических технологий (каких), обсуждение новых способов решения педагогических задач и т.п.)
Организация образовательной деятельности с обучающимися с ОВЗ и детьми, испытывающими трудности в обучении	03.09.2020	Сенкевич Т.А.	Обсуждение актуальных вопросов управления образованием с Н.Н. Яковлевой, заведующим кафедрой специального коррекционного образования СПб АППО, кандидатом педагогических наук.
Функциональная грамотность школьников как актуальный	10.09.2020	Сенкевич Т.А.	Обсуждение актуальных вопросов развития образования с Е.Д. Зубковой,

результат образования			ведущим методистом АО «Издательство «Просвещение»
Обновление содержания воспитательной деятельности в образовательном учреждении: ориентиры и акценты	16.09.2020	Сенкевич Т.А.	Обсуждение актуальных вопросов развития образования с Е.Н. Шавриновой, заведующим кафедрой социально-педагогического образования СПб АППО, кандидатом педагогических наук.
Организация деятельности консультационных центров на базе ДОУ	17.09.2020	Сенкевич Т.А.	Обсуждение актуальных вопросов развития образования с О.В. Эрлихом, заведующим кафедрой педагогики семьи СПб АППО, кандидатом психологических наук.

Все вебинары проводились с целью знакомства с экспертным мнением по актуальным управленческим вопросам. Необходимо продолжение работы по организации вебинаров для руководителей.

На следующий учебный год необходимо продумать систему методических мероприятий для руководящих кадров для обеспечения их непрерывного профессионального развития в соответствии с направлениями развития системы образования.

3.4. Научно-методическое сопровождение

Работа по научно-методическому сопровождению руководителей осуществлялась по следующим направлениям:

- подготовка заявок на соискание статуса Федеральной инновационной площадки (школа № 509 и лицей № 590) и региональной инновационной площадки (школы №№ 242, 271, 290, 395, 505, ДДТ), а также подготовка проекта на Всероссийский конкурс грантовых проектов с командой детского сада № 35;
- консультации для руководителей образовательных организаций района по вопросам управления развитием образовательной организацией (детские сады №№ 4, 35, 53, 91, 94, школы №№ 167, 290, 391, 505, ДДТ);
- научно-методическое сопровождение участника конкурса «Лучший руководитель государственного образовательного учреждения Санкт-Петербурга» (оказана адресная помощь И.Г. Баевой, директору гимназии № 293).

На следующий учебный год необходимо организовать адресную помощь административным командам ОУ, планирующим участвовать в грантовых конкурсах.

3.5. Организация профессиональных конкурсов

В течение 2020-2021 учебного года организовано два конкурса в рамках районного конкурса педагогических достижений: конкурс «Административная команда года» и конкурс «Лидеры образования».

Проведение конкурса по номинации «Административная команда года» направлено на изучение и распространение эффективных способов управления образовательной

организацией, выявление наиболее успешных административных команд образовательных организаций и презентацию практик инновационного менеджмента как условия обеспечения конкурентоспособности образовательной организации.

Скорректировано Положение о конкурсе, подготовлены кейсы для административных команд. Для потенциальных участников проведена консультация. В конкурсе приняли участие команды школ №№ 54, 237, 252 и детского сада № 78. Лидером конкурса стала административная команда детского сада № 78.

Проведение конкурса по номинации «Лидеры образования» направлено на поиск, развитие и поддержку перспективных работников системы образования Красносельского района Санкт-Петербурга, обладающих высоким уровнем развития лидерских качеств и управленческих компетенций.

Скорректировано Положение о конкурсе, подготовлены конкурсные испытания. В конкурсе, который проводился с ноября 2019 года по январь 2020 года, приняли участие 9 человек. Это педагоги и заместители руководителей из общеобразовательных учреждений №№ 352, 380, 385, 399, 509, дошкольных образовательных учреждений №№ 4, 18, 86, Дома детского творчества. Стоит отметить, что для всех участников конкурс стал школой профессионального мастерства и позволил выявить тех педагогов, которые могут стать лидерами.

Как показывает практика, участие в конкурсе приносит практическую пользу его участникам, поэтому на следующий учебный год необходимо запланировать проведение этих конкурсов и усилить адресную поддержку его потенциальным участникам на этапе подготовки.

3.6. Экспертно-аналитическое сопровождение

В рамках этого направления работы в марте 2021 года проведено исследование «Как обеспечить успех каждого ребёнка?», результаты которого представлены на Всероссийской конференции. По итогам исследования определены проблемные вопросы, которые требуют обсуждения и проработки на районном уровне.

В мае организовано заполнение руководителями информационно-диагностической карты. В ходе анализа ответов выявлен индивидуальный запрос руководителей и административных команд на методическое сопровождение.

На следующий учебный год необходимо продумать систему мер по выявлению профессиональных дефицитов руководителей ОУ с целью оказания адресной методической помощи.

3.7. Методические услуги ресурсного обеспечения

Форма «упаковки» рекомендаций и место размещения	Название рекомендаций	Потенциальные пользователи
Методические рекомендации, сайт ИМЦ	Адресные рекомендации по разработке программы развития кадров в общеобразовательном учреждении	Руководители ОУ, заместители руководителей, курирующие работу с кадрами

На следующий учебный год необходимо задуматься о подготовке методических рекомендаций для руководителей ОУ по различным направлениям деятельности и подумать о привлечении к этой работе опытных руководителей.

Проблемы и трудности, задачи и перспективы

Анализ решения задач позволяет сформулировать следующий вывод:

- задача инициирования разработки административными командами внутренних систем управления качеством образования решена частично (сотрудниками ЦОКО проведены курсы, проводятся совещания и ведётся страница сайта, организован конкурс среди общеобразовательных организаций). Налицо необходимость продолжения работы сотрудниками ЦОКО по этому направлению, а также проведения районного семинара для директоров школ и для заведующих детскими садами;
- задача организации внедрения современных стратегий обучения и развития персонала в практику работы административных команд образовательных организаций решалась успешно (сетевой семинар, итоговые конференции), но работу в этом направлении необходимо продолжить;
- задача, направленная на сопровождение непрерывного профессионального развития руководящих кадров с учётом требований профессионального стандарта и приоритетных направлений развития системы образования, также решается успешно (конференции, семинары, вебинары, участие в инновационной деятельности и профессиональных конкурсах). Но есть трудности, над которыми предстоит работать: как обеспечить более широкий охват руководителей? Каким образом сформировать у руководителей положительную мотивацию к непрерывному профессиональному росту?

Мониторинг методической работы с руководящими кадрами, анализ выполнения задач методического сопровождения руководителей образовательных организаций района за прошедший учебный год и изучение запроса самих руководителей определяет необходимость решения в 2021-2022 учебном году следующих задач:

- ***создать условия для освоения руководителями образовательных организаций современных стратегий управления качеством образования;***
- ***способствовать непрерывному профессиональному развитию руководящих кадров с учётом приоритетных направлений развития образования;***
- ***способствовать профессиональному и личностному развитию работников районной системы образования, проявляющих лидерские способности и заинтересованность к выстраиванию вертикальной профессиональной карьеры.***

Модулина Ольга Борисовна, заместитель директора ГБУ ИМЦ Красносельского района Санкт-Петербурга