

Государственное автономное образовательное учреждение Тюменской области  
дополнительного профессионального образования «Тюменский областной  
государственный институт развития регионального образования»

Методические рекомендации для руководителей  
образовательных организаций и муниципальных органов  
управления образованием об участии представителей резерва управленческих кадров в  
конкурсах профессионального мастерства с целью формирования, обучения и оценки  
эффективности управленческих команд

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ  
по результатам мониторинга (п 2.1)

Тюмень  
2022

Об участии представителей резерва управленческих кадров в конкурсах профессионального мастерства с целью формирования, обучения и оценки эффективности управленческих команд. Методические материалы – Тюмень: ЦНППМПР г.Тобольск ТОГИРРО, 2022. – 10 с.

Методические материалы разработаны для управленческих кадров Тюменской области руководителей образовательных организаций и муниципальных органов управления образованием по организации участия в конкурсах профессионального мастерства представителей резерва управленческих кадров Тюменской области.

Методические рекомендации разработаны на основе анализа мониторинга эффективности системы формирования и использования резерва управленческих кадров в Тюменской области в 2022 году (п 2.1.4) по направлению: участие представителей резерва управленческих кадров в конкурсах профессионального мастерства.

Данные, полученные в результате проведения экспертизы муниципальных методических служб в 2022 году, свидетельствуют о том, что в 2021 году от Тюменской области (26 муниципальных образований) в конкурсах профессионального мастерства в качестве управленческих команд приняли участие 17% представителей резерва управленческих кадров региона.

Автор-составитель: Полякова Светлана Васильевна, руководитель Центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (ЦНППМПР) ТОГИРРО.

© ТОГИРРО, 2022  
© Полякова Светлана Васильевна, 2022

Об участии представителей резерва управленческих кадров  
в конкурсах профессионального мастерства  
с целью формирования, обучения и оценки эффективности управленческих команд

Повышение уровня обеспеченности управленческими кадрами региональных систем общего образования является важным требованием в обеспечении доступности качественного образования в общеобразовательных организациях и входит в комплект принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. № 3273-р.

Руководствуясь единым подходом в реализации федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров и реализуя на данной основе региональную систему научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО» проводит ежегодный мониторинг муниципальных методических служб с целью получения данных о состоянии системы образования на муниципальном уровне, реализации комплекса мер, направленных на повышение качества управленческой деятельности в муниципалитетах, регионе.

Данные, полученные в результате мониторинговых исследований, свидетельствуют о том, что в 92 % муниципальных образований региона сформирован кадровый резерв и ведется планомерная системная работа по развитию резерва управленческих кадров на основании следующих документов, разработанных в муниципальных образованиях: Положение о формировании и подготовке кадрового резерва (доля муниципалитетов составила 69 %), распоряжений и приказов о зачислении в кадровый резерв (доля муниципалитетов составила 11%), Программа развития резерва управленческих кадров представлена МОУО г.Тобольск (доля муниципалитетов составила 4%).

В таблице ниже представлены статистические данные по следующим показателям: количество педагогических работников, состоящих в резерве управленческих кадров, количество представителей кадрового резерва, прошедших подготовку по программам управления образовательной организацией, количество представителей кадрового резерва, назначенных на должность руководителей из числа резерва управленческих кадров, количество представителей кадрового резерва, принявших участие в конкурсах профессионального мастерства.

Таблица 1

Муниципалитет	Количество педагогических работников, состоящих в резерве управленческих кадров	Количество представителей кадрового резерва, прошедших подготовку по программам управления образовательной организацией	Количество представителей кадрового резерва, назначенных на должность руководителей из числа резерва управленческих кадров	Количество представителей кадрового резерва, принявших участие в конкурсах профессионального мастерства
Абатский	12	3/ 25%	0	3
Армизонский	16	5/ 31%	0	5
Аромашевский	5	1/ 20%	0	0
Бердюжский	2	2/ 100%	0	1
Вагайский	12	8/ 67%	2	6
Викуловский	-	-	-	-
Гольшмановский	7	-	1	-

Заводоуковский	19	19/ 100%	1	1
Исетский	4	3/ 75%	0	0
Ишимский	43	4/ 9%	5	8
Казанский	4	4/ 100%	0	1
Нижнетавдинский	27	2/ 8%	0	5
Омутинский	-	-	-	-
Сладковский	10	0	0	0
Сорокинский	10	4/ 40%	0	0
Тобольский	14	15/ 107%	2	14
Тюменский	25	24/ 96%	-	1
Уватский	7	7/ 100%	0	0
Упоровский	17	2/ 12%	0	4
Юргинский	5	5/100%	0	3
Ялуторовский	8	5/ 63%	0	0
Ярковский	17	4/24%	1	3
г.Ишим	19	0	0	0
г. Тобольск	12	8/ 67%	0	3
г.Тюмень	21	21/ 100%	0	0
г. Ялуторовск	27	27/ 100%	0	2
<b>Итого:</b>	<b>343</b>	<b>173/51%</b>	<b>12/ 4%</b>	<b>60/ 17%</b>

Проанализировав статистические данные, можем сделать следующие выводы: муниципальные органы управления образования в рамках Положения о научно-методическом сопровождении координируют работу по повышению квалификации представителей резерва управленческих кадров, так в 13 муниципалитетах (доля - 50 %) обучение по программам управления образовательной организацией регионального и федерального уровня прошли от 50 до 100% работников, состоящих в резерве кадров, в 8 муниципалитетах (доля – 31 %) обучение прошли от 8 до 40 % работников, состоящих в резерве, в 3-х муниципалитетах представители резерва управленческих кадров не обучались по программам управления образовательной организацией. Муниципалитетам г.Ишима, Голышмановского г.о. и Сладковского района рекомендуется рассмотреть вопрос повышения квалификации представителей кадрового резерва по программам управления образовательной организацией и обучения школьных команд регионального и федерального операторов.

Эффективные практики о назначении на должность руководящих работников из числа представителей кадрового резерва сформировались в 6-ти муниципальных образованиях: Вагайский район, Голышмановский г.о., Заводоуковский г.о., Ишимский район, Тобольский район и Ярковский район.

В конкурсах профессионального мастерства муниципального, регионального и всероссийского уровней приняли участие резервисты 17 муниципалитетов, что составило 65 %.

Проанализировав данные мониторинга с 2019 по 2022 год, отмечается, что ежегодно в конкурсах профессионального мастерства принимают участие резервисты 5-ти муниципалитетов (Абатский район, Нижнетавдинский район, Тюменский район, Упоровский район, Казанский район), в 2022 году произошло увеличение участия резервистов в конкурсах среди 5-ти муниципалитетов (Армизонский район, Вагайский район, Ишимский район, Тобольский район, Ярковский район), принимали участие в конкурсах до 2022 года представители резерва 2 муниципалитетов (Уватский район, Сладковский район), с 2022 года резервисты 5 муниципалитетов с 2022 года начали участвовать в конкурсах (Бердюжский район, Заводоуковский г.о., Юргинский район, г.Ялуторовск, г.Тобольск).

Не спланировано участие в конкурсах профессионального мастерства резервистов из 7 муниципальных образований (Аромашевский район, Голышмановский район, Исетский район, Сорокинский район, Ялуторовский район, г.Ишим, г.Тюмень).

Методические рекомендации для муниципальных образований по участию резервистов в конкурсах профессионального мастерства с целью формирования, обучения и оценки эффективности управленческих команд составлены с учетом кластеризации:

1 кластер- группа муниципалитетов, имеющих положительный опыт участия в конкурсах профессионального мастерства.

2 кластер – группа муниципалитетов, резервисты которых не принимают участие в конкурсах управленческих команд.

Конкурс является одним из важных этапов в развитии профессионализма не только педагога и управленца, а также управленческой команды, в которую может входить представитель кадрового резерва. Конкурс дает возможность участникам стать значимыми в профессиональном сообществе через оценку собственной деятельности данным сообществом, моральное поощрение, самореализацию.

Конкурсы профессионального мастерства позволяют руководителю или управленческой команде «выходить» за пределы образовательного учреждения, осмысливать происходящее в современной школе и системе образования, прогнозировать профессиональное развитие и проектировать свою дальнейшую деятельность, направленную на профессиональные достижения, которые будут положительно приняты обществом.

В конкурсах профессионального мастерства каждый представитель управленческой команды приобретает опыт, который влияет на становление его профессионализма, построение собственной успешной траектории профессионального развития и достижение более высокого уровня социальной и гражданской значимости в обществе.

В последнее время в теории и практике управления образовательными учреждениями одним из самых приоритетных направлений исследований выступает проблема организации управленческой команды.

Управленческая команда — это функциональная группа, состоящая из взаимодействующих специалистов-управленцев и организованная для решения управленческих задач. В организации можно создавать условия для развития команды, которые будут дополнять систему мотивации сотрудников, способствовать росту их эффективности.

На территории региона сложилась система организации и проведения Конкурса профессионального мастерства среди управленческих команд, номинация «Созвездие», а также сопровождение команд этапов Всероссийского конкурса «Команда большой страны», «Флагманы образования. Школа», «Флагманы образования. Муниципалитет».

Участие в региональном конкурсе профессионального мастерства управленческих команд номинация «Созвездие» организовано по утвержденному Положению о конкурсе. Приложение.

Для планирования дальнейшей работы, руководителям МОУО и ОО (Кластер 2) рекомендуется познакомиться с аналитическим отчетом по формированию резерва управленческих кадров в Тюменской области. Для решения проблемы необходимо запланировать участие резервистов в управленческих командах и в конкурсах профессионального мастерства с целью оценки эффективности деятельности управленческих команд.

На основе результатов мониторингового исследования руководителям образовательных организаций предлагается сформировать предложения на адресные меры поддержки и совершенствованию механизмов управления качеством образования.

Муниципальным образованиям предлагается определить необходимые управленческие решения по совершенствованию механизмов управления качеством образования.

Приложение 1

**ПОЛОЖЕНИЕ**  
о региональном Конкурсе профессионального мастерства  
«Звездный час»

**1. Общие положения**

1.1. Региональный Конкурс профессионального мастерства «Звездный час» (далее конкурс) направлен на развитие творчества педагогических работников, умения работать в административной команде и в команде: молодой учитель и педагог наставник, на рост профессионального мастерства педагогических работников и управленцев.

1.2. Учредителями Конкурса являются: Департамент образования и науки Тюменской области, Тюменская межрегиональная организация Профсоюза работников образования и науки РФ, ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО».

1.3. Конкурс проводится в двух номинациях:

«Две звезды» (Команда: молодой учитель и педагог наставник),

«Созвездие» (Управленческая команда: директор и заместители директора (заведующие филиалов) образовательных организаций)

**2. Цели и задачи**

2.1. Целями проведения Конкурса являются:

- поддержка молодых педагогов и реализация программ наставничества педагогических работников;
- формирование профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций и выявление лучших управленческих практик работы в команде.

2.2. Основными задачами являются:

- активизация профессионального общения, обмена опытом, между педагогом-наставником и молодым педагогом, управленческими командами образовательных организаций;
- укрепление института наставничества среди педагогов Тюменской области;
- создание условий для распространения инновационного опыта командного управления;
- актуализация управленческого потенциала работников образовательных организаций;
- формирование резерва управленческих кадров.

**3. Этапы и сроки проведения**

Конкурс проводится в два этапа: 1 этап заочный и 2 этап очный.

3.1. Первый этап - заочный этап. Представление в формате видеозаписи творческой визитки «Вместе мы команда», в которой отражается совместная работа: молодого учителя и педагога наставника; административной управленческой команды.

3.2. Второй этап - очный этап. В нем принимают участие команды участников, набравшие более 10 баллов (из 15) в первом заочном этапе.

**4. Оргкомитет и жюри Конкурса**

4.1. Для организационно-методического обеспечения проведения Конкурса создается Оргкомитет. Состав Оргкомитета утверждается приказом Департамента образования и науки Тюменской области.

4.2. Оргкомитет Конкурса:

- согласовывает и координирует мероприятия по проведению Конкурса;

- определяет порядок, время, место и регламент проведения этапов Конкурса; - разрабатывает критерии оценивания и содержание конкурсных испытаний; осуществляет организационно-методическую поддержку участников Конкурса;
- своевременно информирует участников Конкурса о порядке проведения этапов Конкурса;
- информирует общественность о ходе проведения и результатах Конкурса после каждого этапа его проведения;
- обеспечивает публикацию в средствах массовой информации сообщения о ходе и результатах проведения Конкурса.

4.3. Оценку конкурсных испытаний проводит жюри Конкурса, в состав которого входят представители общественных организаций, члены регионального учебно-методического объединения по общему образованию, представители Департамента образования и науки ТО, Тюменской межрегиональной организации Профсоюза работников образования и науки РФ, сотрудники ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО», победители конкурсов профессионального мастерства.

## 5. Участники Конкурса и представление документов и материалов

5.1. В конкурсе принимают участие команды педагогов всех муниципальных образований Тюменской области каждой из номинаций в соответствии с квотой: по 1 команде от каждого муниципалитета, по 3 команды учителей от муниципалитетов г. Тюмени, Тюменского и Тобольского районов.

5.2. Для регистрации участников в организационный комитет Конкурса предоставляются:

- заявление педагогов на участие в Конкурсе (скан-копия) (Приложение № 1);
- информационная карта каждого участника (Приложение № 2);
- согласие на обработку персональных данных от каждого члена команды (приложение № 3);
- видеозапись творческой визитки «Вместе мы команда»
- две цветные фотографии (формат \*.jpg с разрешением 300 точек на дюйм без уменьшения исходного размера: портрет 9x12 и жанровая фотография с урока или внеклассного мероприятия).

5.3. Все документы направляются на электронную почту ЦНППМПР.

## 6. Порядок проведения Конкурса в номинации «Созвездие»

(Управленческая команда: директор и заместители директора (заведующие филиалов образовательных организаций))

6.2. Конкурсные испытания проходят в два этапа:

Первый этап (заочный) предполагает оценивание видеозаписи творческой визитки «Вместе мы команда».

Цель: демонстрация педагогических идей, новаций, организационно педагогической культуры и эффективного опыта команды, а также личностного потенциала ее участников. Формат конкурсного испытания: видеоролик продолжительностью не более 5 минут размером до 1 GB.

Видеозапись выступления может быть выложена на YouTube или другой видеохостинг, а также любой файлообменник, ссылка указывается в п. 8 «Приложения к информационной карте». Критерии оценки: концептуальность (умение выразить и заявить педагогическое кредо управленческой команды участников, иметь содержательное наполнение); актуальность, востребованность и эффективность образовательных инициатив и практик профессионального сообщества, демонстрация управленческих компетенций; оригинальность (проявление творческой индивидуальности, общей культуры презентации управленческой команды) Итого 15. Во втором этапе (очном) принимают участие команды участников, набравшие более 10 баллов (из 15) в первом заочном этапе.

Задание первого очного тура.

В конкурсном испытании «Профессиональный кейс» команды участники решают проблемные практические образовательные ситуации по взаимодействию с обучающимися образовательной и воспитательной направленности, организации работы с родителями, управлению ОУ и принятию управленческих решений.

Цель: демонстрация профессиональных качеств членов команды; умения продуктивно работать в команде для эффективного решения задач, стоящих в современных условиях перед управленческой командой для построения конструктивных отношений с участниками образовательного процесса; развитие навыков разработки управленческих решений.

Формат конкурсного испытания: решение кейса и выступление команды. Регламент: решение кейса -15 минут; выступление команды - до 10 минут; ответы на вопросы жюри - 5 минут.

Критерии оценивания в конкурсном испытании являются равнозначными и оцениваются в 5 баллов. Максимальный общий балл – 20.

1. Педагогическая грамотность: научно-теоретический уровень выполнения кейса, полнота решения кейса, степень творчества в подходе к анализу кейса и его решению, адресность предложенных действий в зависимости от запроса, ценностные ориентиры и воспитательная направленность.

2. Представление продукта совместной деятельности: обоснование принятого решения, логичность изложения, форма изложения материала и качество презентации, культура речи, жестов, мимики при презентации, полнота и всесторонность выводов, доказательность и убедительность.

3. Взаимодействие в команде при работе с кейсом: соблюдение норм профессиональной этики в совместной работе, умение работать в команде (взаимодополняемость), владение технологиями взаимодействия друг с другом, умение слушать и слышать, эффективное взаимодействие, взаимоподдержка, взаимопонимание.

4. Коммуникативная компетентность: коммуникативная и языковая культура, умение слушать и слышать друг друга, педагогический такт, способность устанавливать контакт, принятие предложенных решений, эффективное использование времени, универсальность подходов к решению кейса.

По итогам конкурсных испытаний очного этапа определяются 8 команд участников, набравшие наибольшее количество баллов.

#### Задание второго очного тура

Конкурсное испытание «Стратегический проектный форсайт» команда демонстрирует культуру проектирования образовательной деятельности, видение существующих проблем и путей их решения, умения продуктивно работать в команде и выстраивать конструктивное взаимодействие.

Цель: разработка и презентация новой модели образовательной организации.

Мероприятие направлено на командную работу, разработку проектов по теме «Трансформация образовательной организации».

Формат конкурсного испытания: Тема проекта определяется случайным выбором в день проведения конкурса для каждой команды своя. Команды разрабатывают и оформляют проект. В ходе группового выполнения задания конкурсанты самостоятельно общаются, взаимодействуют, определяют в планировании и ходе выполнения задания и представления его результатов. Результат - разработанный проект по теме, представляется командой к защите по плану:

- выявление проблемной зоны;
- целеполагание, инструментарий;
- этапы реализации;
- ожидаемый результат;
- возможные риски;



- самооценка проекта.

Конкурсное испытание выявляет владение участниками Конкурса современными востребованными компетенциями: креативность, коммуникация, умение продуктивно работать в команде и выстраивать конструктивное профессиональное взаимодействие.

Регламент: разработка и оформление проекта до 150 минут (2,5 астрономических часа), представление и защита проекта до 10 минут, ответы на вопросы жюри до 5 минут. Последовательность прохождения участниками конкурсных испытаний определяется жеребьевкой.

Критерии оценивания в конкурсном испытании являются равнозначными и оцениваются в 5 баллов. Максимальный общий балл за выполнение задания - 25.

1. Объективность и наглядность достижения поставленных целей и выполнения задач проекта: умение ставить и осознавать цели, соотнесение задач с поставленными целями, понимание тенденций развития образования и вопросов государственной образовательной политики, понимание ожидаемых результатов, практическая применимость проекта.

2. Выстраивание конструктивного взаимодействия в командной работе: соблюдение норм профессиональной этики в совместной работе, умение работать в команде (взаимодополняемость), владение технологиями взаимодействия друг с другом, умение слушать и слышать, эффективное взаимодействие, взаимоподдержка, взаимопонимание.

3. Возможность распространения и внедрения проекта в образовательную практику: сочетание традиционных и современных средств обучения, глубина и нестандартность суждений, ориентируется на разные группы участников образовательных отношений, учитывает их потребности и особенности, конкретные рекомендации и решения для использования в образовательной практике, результативность и потенциальные эффекты представляемого проекта.

4. Творческий подход, информационная и речевая культура: проявляет творческую индивидуальность и способность, находить нестандартные пути решения педагогических задач, демонстрация ораторских качества и артистизма, поддерживает интерес и вовлеченность аудитории, использует яркие образы и примеры, четкая организация, целенаправленность и целостность проекта, глубина и широта знаний по теме, корректное и грамотное использование понятийного аппарата и научного языка.

5. Эффектность, наглядность и культура представления проекта: проявление индивидуальности, отсутствие шаблонов в работе, демонстрация гибкости действий в ситуации неопределенности, обоснованность и конструктивность предложений, культура презентации проекта с грамотным и целесообразным использованием визуализации, готовность к импровизации, установка обратной связи.

По итогам конкурсных испытаний очного этапа определяются 5 команд участников, набравших наибольшее количество баллов и выходят в суперфинал.

#### Задание суперфинала

Конкурсное испытание «Конструктивный разговор управленческой команды».

Цель: обсуждение эффективных способов управления образовательными организациями, обмен мнениями.

Формат конкурсного испытания: участникам Конкурса предлагаются выступления представителей разных сфер деятельности по актуальным вопросам образования. Необходимо выявить проблему и представить эффективные пути решения проблем с учетом контекста современной социально-экономической ситуации в изменяющемся мире. Регламент: продолжительность конкурсного испытания - 1 час.

Критерии и показатели оценки

1. Выстраивание конструктивного взаимодействия в командной работе: эффективное распределение ролей, все члены команды вовлечены в презентацию идей, все члены команды способны подстраховать и дублировать роли друг друга.

2. Выступление команды: аргументированность каждого выносимого тезиса, сформулированной проблемы, предлагаемого решения, использование наглядных иллюстративных средств визуальных и вербальных (изображение, схема, метафора, аналогия и др.), равнодушие, эмоциональность, харизматичность спикеров управленческой команды, сохранение самообладания в стрессовых условиях и форсмажорных ситуациях (например, резкая критика выставляемых на защиту идей, экстренные замены в команде, технические неполадки при онлайн-трансляции очных этапов и др.).

3. Возможность распространения и внедрения проекта в образовательную практику: представление проекта вызывает живой отклик жюри и интерес аудитории, конкретные рекомендации и решения для использования в образовательной практике, реалистичность, результативность представляемого проекта.

Итого 10

#### 7. Подведение итогов и награждение участников Конкурса

7.1 Рейтинг участников по результатам Конкурса составляется в ходе оценивания конкурсных материалов и результатов конкурсных испытаний путем суммирования баллов за оба этапа в каждой из номинаций.

7.2. Команды-победители Конкурса определяются по максимальной сумме баллов, набранных за все конкурсные испытания первого и второго этапа.

7.3. Результаты Конкурса заносятся в протокол, который подписывается председателем жюри.

7.4. Победители Конкурса награждаются дипломами I, II, и III степени за «Лучшую командную работу» в каждой номинации.