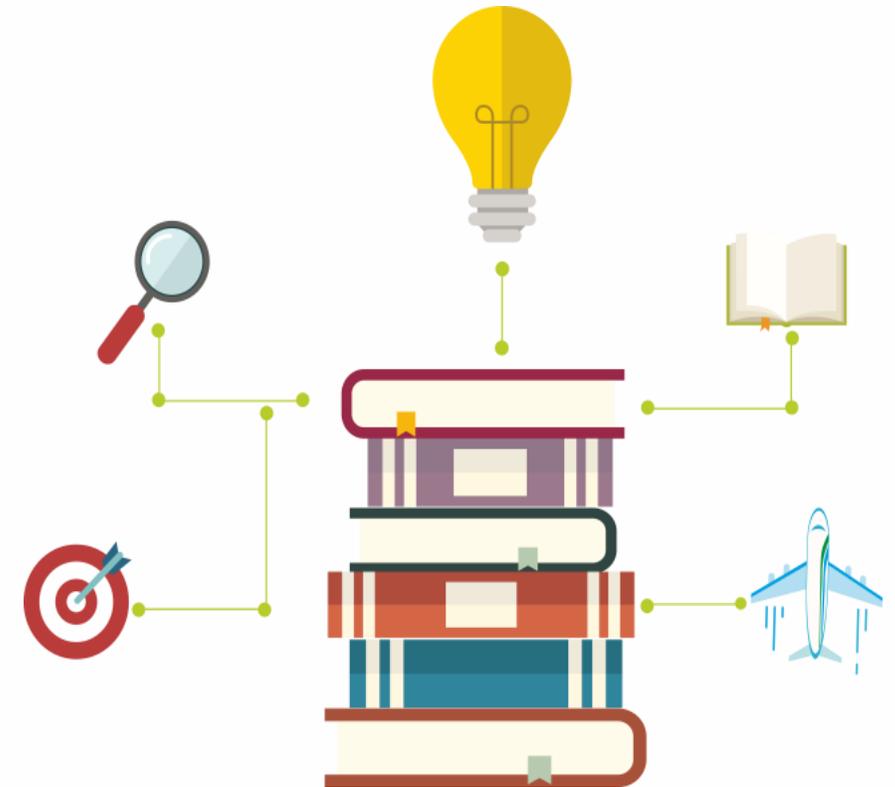


Коуч-сессия №3 «Кадровый резерв СПО ТО»

город Тюмень
19 сентября 2019г.



Тюменский областной государственный институт развития образования

Коуч-сессия №2
«Кадровый резерв СПО ТО»

Управление проектами...
Проектное управление...

Сравнение дефиниций

Милованова Наталья Геннадьевна,
Профессор кафедры педагогики и психологии,
проректор ТОГИИРРО

27.05.2019

Модули обучения Проекта «Кадровый резерв»

| <u>Модуль 1</u> 15.03.2019 | <u>Модуль 2</u> 27.05.19 | <u>Модуль 3</u> 27.05.19 | <u>Модуль 4</u> октябрь |
|---|---|--|--|
| Кадровая корпоративная культура. Командообразование. Лидерские качества. | Проектное управление в системе СПО ТО. Ключевые проекты развития, их взаимодействие друг с другом. | Технология разработки и реализации управленческих решений. | Новые технологии в профессиональном образовании. Управление в условиях изменений. |



ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- 1. Основные этапы разработки управленческих решений**
- 2. Разработка управленческого решения**
- 3. Принятие решения, реализация, анализ результата**

БЛИЦ-опрос

- Обсудите вопросы в группах

Управленческое решение – это выбор цели управления и значений управляемых переменных, обеспечивающих достижение этой цели.

Управленческие решения принимаются сотрудниками организации, имеющими свободу выбора.

Управленческие решения направлены на разрешение проблемных ситуаций.

Управленческие решения принимаются в процессе планирования, для мотивации персонала и организации работ, в ходе контроля исполнения заданий, то есть при реализации всех основных функций управления. О принятии решений говорят как о связующей функции управления.

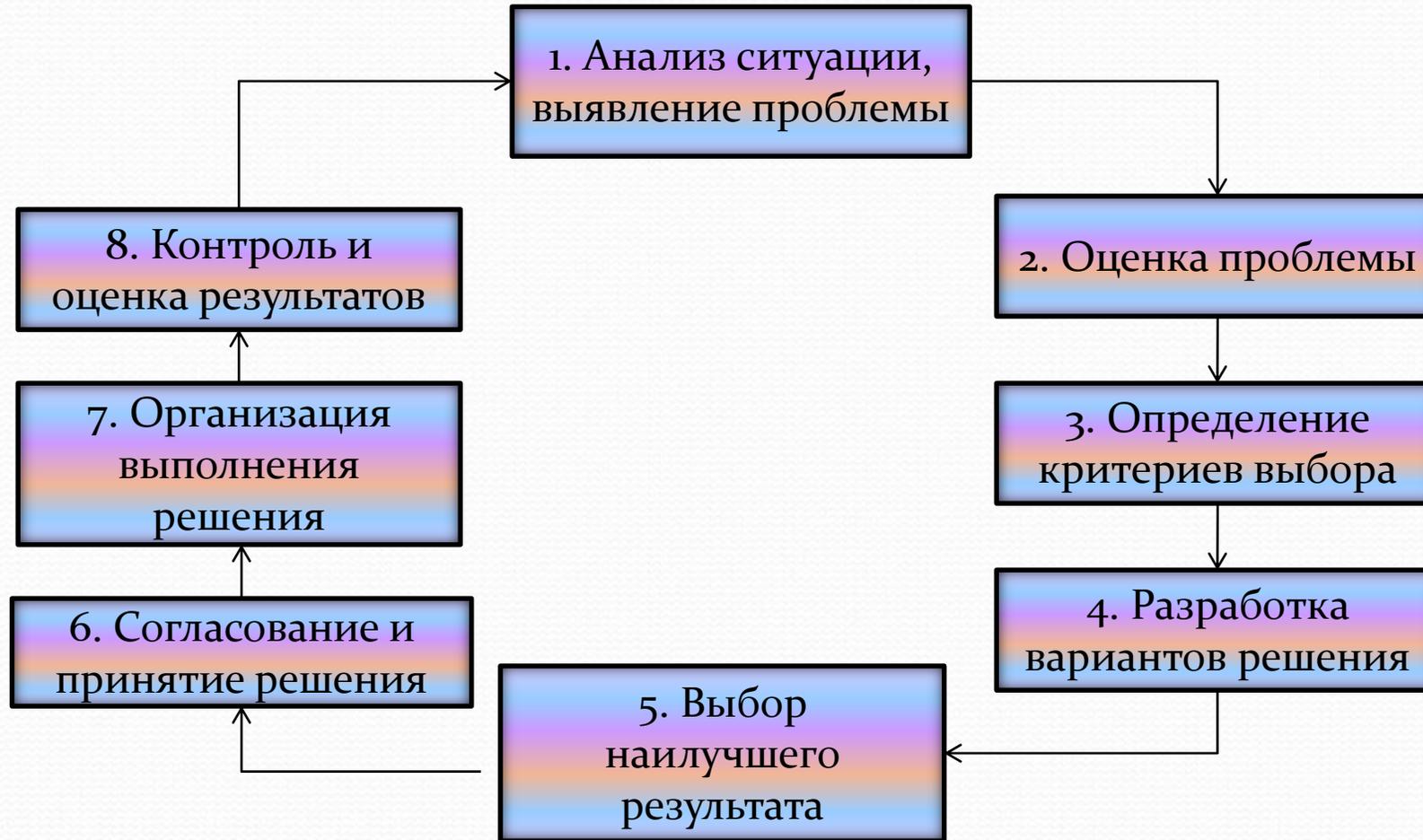
Требования, предъявляемые к управленческим решениям

- Наличие ясной цели
- Должно быть обоснованным
- Иметь адресата и сроки исполнения
- Должно быть непротиворечивым и правомочным
- Должно быть эффективным и конкретным
- Должно быть своевременным
- Должно обладать полнотой, краткостью и четкостью

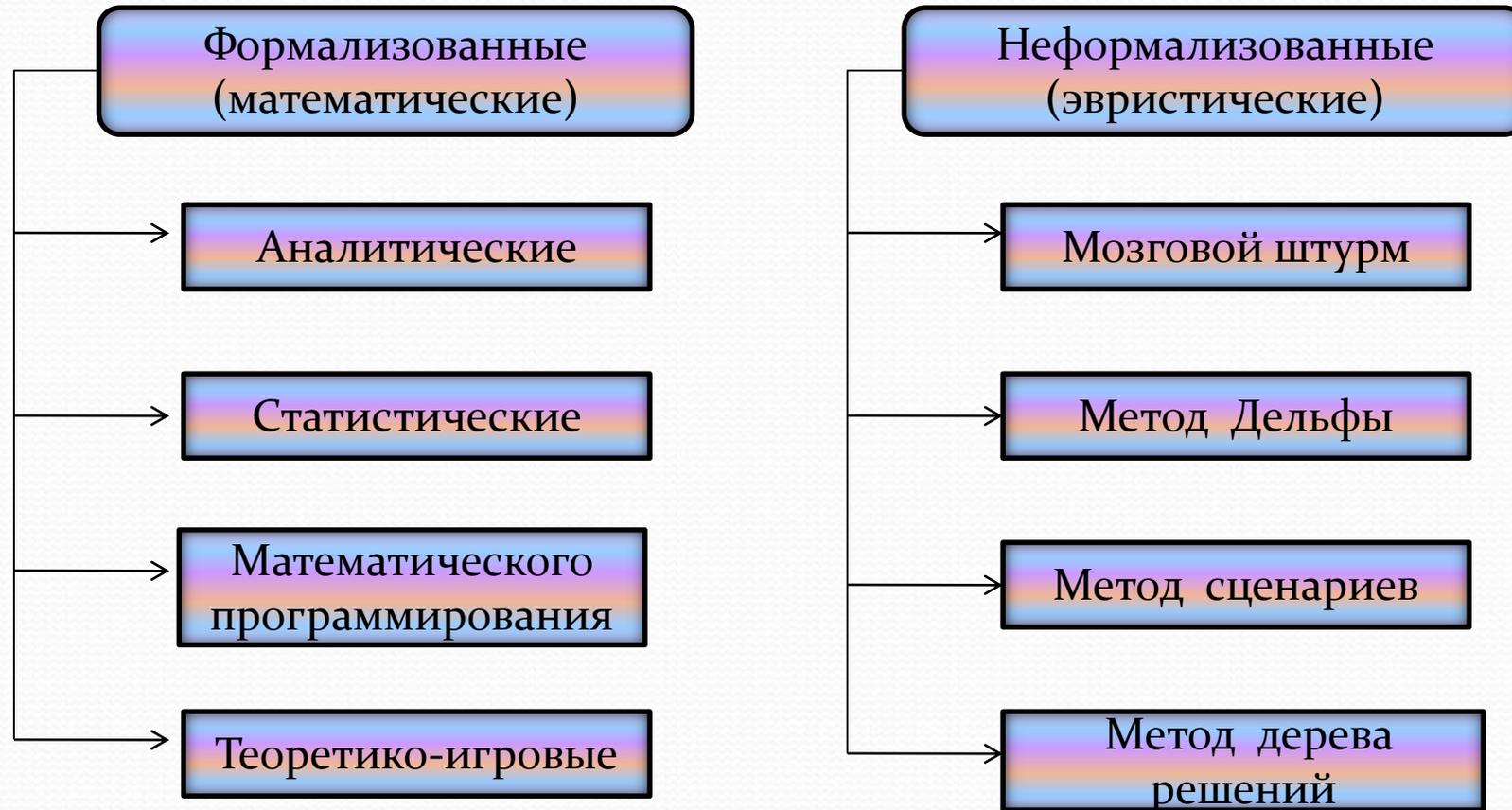
Классификация управленческих решений

| Признак | Управленческие решения |
|--------------------------------------|--|
| По роли достижения цели | Стратегические, тактические |
| По временному признаку | Долгосрочные, краткосрочные, среднесрочные |
| По результативности | Детерминированные, вероятностные |
| По степени обязательности исполнения | Директивные, рекомендательные, ориентирующие |
| По функциональному назначению | Организирующие, регулирующие, координирующие, активизирующие |
| По широте охвата | Общие, специальные |
| По сфере реализации и по содержанию | Производственные, финансовые, кадровые, технические, экономические, социальные |
| По способу принятия | Единоличные, коллективные, консультативные, совместные, парламентские |
| По предопределенности | Запрограммированные, незапрограммированные |
| По способу выработки | Интуитивные, адаптационные, аналитические |

Схема процесса принятия управленческих решений



Типы методов принятия решений



Подготовка к разработке управленческого решения

Первый блок включает такие этапы, как:

- получение информации о ситуации;
- определение целей;
- разработка оценочной системы;
- анализ ситуации;
- диагностика ситуации;
- разработка прогноза развития ситуации.

Разработка управленческого решения

В состав второго блока входят:

- генерирование альтернативных вариантов решений;
- отбор основных вариантов управленческих воздействий;
- разработка сценариев развития ситуации;
- экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий.

Принятие управленческого решения, реализация, анализ результата

В третий блок включены:

- коллективная экспертная оценка;
- принятие решения ЛПР;
- разработка плана действий;
- контроль реализации плана;
- анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий.

ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Совокупность последовательно повторяющихся действий, складывающихся из отдельных этапов, процедур, операций.

Традиционная схема разработки и реализации управленческих решений



Алгоритм диагностики ситуации

Основные возникающие проблемы/ лучший опыт;

- закономерности, в соответствии с которыми происходит развитие ситуации;
- механизмы, с помощью которых может быть оказано целенаправленное воздействие на ее развитие;
- ресурсы, необходимые для приведения этих механизмов в действие;
- активные составляющие ситуации, как внешние, так и внутренние, которые могут оказать существенное, а подчас и решающее воздействие на ее развитие.

Оценочная система

Формируется как для индивидуальных, так и для коллективных сравнительных оценок. В состав оценочной системы входят:

- критерии, характеризующие объект оценки;
- шкалы, с использованием которых оценивается объект по каждому из критериев;
- принципы выбора, по которым на основании оценок значений критериев для объекта;
- определяется общая оценка либо производится сравнительная оценка предпочтительности альтернативных вариантов.

Оценочная система

При выработке решения необходимо помнить о нескольких обязательных условиях:

- решение не может противоречить юридическим нормам;
- решение должно быть нравственным и соответствовать морали общества;
- решение должно учитывать социально-экономические и производственные интересы коллектива;
- решение не должно подрывать авторитет коллектива и руководства организации.

РАЗМИНКА

Управленческие кейсы

- Решите в группах и обоснуйте



Майские указы 2018. Образование: ключевые точки

12 приоритетных проектов

«Задача Правительства заключается в том, чтобы наполнить их конкретикой. Для этого, на мой взгляд, необходимы 4 составляющие: четкое планирование, финансовые ресурсы, кадры и эффективно работающие механизмы»

Д.А. Медведев



цель 01

обеспечение глобальной конкурентоспособности **российского образования**, вхождение РФ в число 10 ведущих стран мира по качеству **общего образования**

цель 02

воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов РФ исторических и национально-культурных традиций

Задачи



2 создание современной и безопасной **цифровой образовательной среды**, обеспечивающей высокое качество и доступность образования всех видов и уровней



4 модернизация профессионального образования, в том числе посредством внедрения адаптивных, практико-ориентированных и **гибких образовательных программ**



5 формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, основанной на принципах справедливости, всеобщности и направленной на самоопределение и профессиональную ориентацию всех обучающихся



6 формирование системы **непрерывного обновления** работающими гражданами своих профессиональных знаний и приобретения ими новых профессиональных навыков, включая компетенции в области цифровой экономики всеми желающими



7 внедрение национальной **системы профессионального роста** педагогических работников, охватывающей не менее 50 % учителей образовательных организаций



8 формирование системы **профессиональных конкурсов** в целях предоставления гражданам возможностей для профессионального и карьерного роста



1 внедрение на уровнях основного общего образования **новых методов обучения и воспитания, образовательных технологий**, обеспечивающих освоение обучающимися базовых навыков и умений, повышение их мотивации к обучению и вовлеченности в образовательный процесс, а также обновление содержания и совершенствование методов **обучения предметной области «Технология»**



3 создание **условий для раннего развития детей** в возрасте до трех лет, реализация программы психолого-педагогической, методической и консультативной помощи родителям детей, получающих дошкольное образование в семье



9 создание условий для развития наставничества **поддержки общественных инициатив** и проектов, в том числе в сфере добровольчества (волонтерства)



10 увеличение не менее чем в два раза **количества иностранных граждан**, обучающихся в образовательных организациях высшего образования и научных организациях, а также реализация комплекса мер по трудоустройству лучших из них в Российской Федерации



Цель, задачи и ожидаемые результаты Программы



задача 1. Развитие в субъектах РФ современной инфраструктуры подготовки высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров;



задача 2. Формирование кадрового потенциала ПОО для проведения обучения и оценки соответствующей квалификации;



задача 3. Создание современных условий для реализации основных профессиональных программ СПО, ДПО и профессиональной подготовки;



задача 4. Формирование условий для создания опережающей подготовки кадров на базе ПОО, минимизирующей кадровые дефициты

Квалифицированные кадры

Современные условия, обновление МТБ

Инфраструктура ЦПД, СЦК, ЦОПП, чемпионаты WS

Опережающая подготовка



| Показатель | Тип показателя | Базовое значение (2017 год) | Период, год | | |
|---|----------------|-----------------------------|-------------|----------|----------|
| | | | 2018 год | 2019 год | 2020 год |
| Выпускников образовательных ОО, реализующих программы СПО, показавших уровень подготовки, соответствующий стандартам Ворлдскиллс (тыс. чел. /год) | основной | 2,5 | 10 | 30 | 50 |
| Количество СЦК в субъектах РФ аккредитованных по стандартам Ворлдскиллс Россия (шт.) | аналитический | 85 | 115 | 125 | 175 |
| Количество центров проведения демонстрационного экзамена (ЦПДЭ) (шт.) | аналитический | 278 | 563 | 671 | 815 |
| Количество центров опережающей профессиональной подготовки (ЦОПП)(шт.) | аналитический | - | 20 | 35 | 22 45 |



Инклюзивное профессиональное образование

Создание доступных условий получения профессионального образования

513

Число образовательных организаций

* Увеличение лиц с ОВЗ и инвалидностью получающих СПО 2014 год - 28 773 чел 2018 - 50 736 чел

25 тыс.

Обучается на программах СПО

* В НПА включены специальные требования для получения профессионального образования инвалидами и лицами с ОВЗ

25 тыс.

Обучается на программах профобучения

* Создан Федеральный методический центр, 85 базовых ПОО, 25 РУМЦ по 8 направлениям подготовки,

* Функционируют порталы информационной и методической поддержки инклюзивного СПО

Содействие последующему трудоустройству выпускников

Принятие программ сопровождения инвалидов молодого возраста при получении ими профессионального образования и содействия в последующем трудоустройстве

Лидеры по трудоустройству выпускников с инвалидностью и ОВЗ:

Красноярский край (79,52%), Алтайский край (74,68%), Липецкая область (73,68%), Московская область (72,73%), Саратовская область (72,22%)

Аблимпикс - эффективный механизм содействия трудоустройству людей с инвалидностью

II Национальный чемпионат
1680 участников

513 выпускников

1242 (73,9%)
Трудоустроено

389 (75,8%)
Трудоустроено

из них 762 (45,3%)
Продолжают обучение

из них 142 (27,7%)
Продолжают обучение

Стратегическая сессия «Национальный проект: Знаю! Могу! Сделаю!»

(начинаем с себя)



Стартовая четверть

Тюменский педагогический форум

20.08.2019

г. Тюмень

С – 2017 года

Управление изменениями в образовательной организации

«Точки» изменений



**Трансформация
урока**



**Проектирование
среды развития**



**Перезагрузка
делового оборота**

«Точки» изменений

Трансформация урока /занятия

- развитие обучающихся через интеграцию предметов
- рациональное использование ресурса времени
- «живые» форматы проведения уроков
- мастерство педагогических приёмов

Итоговые инструменты (продукты)

- «пересобранный» календарь занятий (фрагменты междисциплинарных КТП)
- реестр «мест» проведения интегрированных уроков/занятий, сценарии занятий, технологические карты
- фонд педагогических приёмов и листов экспресс-оценивания их реализации
- методические рекомендации (кейс) по трансформации урока/занятия

Изменения в ПОО

Учебное занятие (профилизация учебных дисциплин – единый реестр тем по профессиям/специальностям, онлайн-обучение, дуальное обучение, занятия на производстве (вне стен ПОО, на территории работодателя)

«Точки» изменений»

Как сделать уклад образовательной организации единым?

Управление изменениями: что менять (приоритет выбора)?

Что делать сейчас и что отложить на потом?

Проектирование среды развития

- жизнь обучающегося за пределами урока/занятия
- переуклад образовательного пространства и окружения
- партнёрство на основе выбора детей и их родителей

Итоговые инструменты (продукты)

- инвариант кружков, факультативов, «клубов»
- перечень обязательных внеучебных форм деятельности
- календарь образовательных событий образовательной организации
- рекомендации по вариантам сотрудничества с иными организациями

Изменения в ПОО

- трансформация **среды** ПОО / изменение инфраструктуры

«Точки» изменений

Перезагрузка делового оборота

- клиентоориентированность и технологичность администрирования изменений
- отказ от архаичных форм контроля и управления
- отладка штатного функционала

Итоговые инструменты (продукты)

- алгоритм действий и рекомендации по пересбору обязанностей административной команды
- набор приоритетных функций педагогов
- фонд управленческих приёмов по развитию культуры продуктивных взаимоотношений
- шаблоны чек-листов контроля результатов изменений

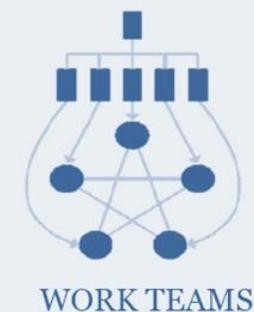
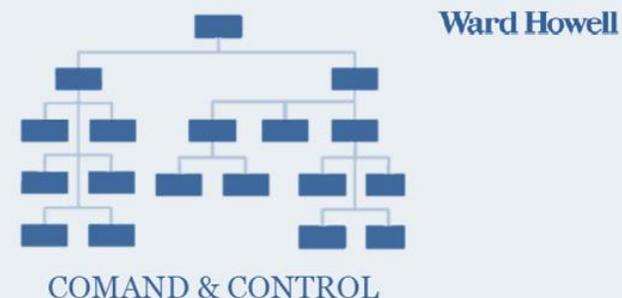
Изменения в ПОО

- документооборот («гибкий» календарный график реализации ОПОП», нелинейное расписание, сетевая реализация образовательных программ с привлечением работодателя)

Что изменилось?

- ✓ **Ускорение изменений** под влиянием технологий
- ✓ Регулярные задачи стали **неопределенными и комплексными** – один лидер бессилён
- ✓ Задачи необходимо решать **и быстро, и эффективно** с использованием ресурсов, находящихся под чужим контролем
- ✓ Команды стали **нестабильны** по составу и времени нахождения участников; сетевое взаимодействие стало нормой
- ✓ Постоянное **экспериментирование** как ответ на неопределенность. Режим R&D для всех

“Тиминг” командное взаимодействие – уникальное конкурентное преимущество



ЛАЙФХАК ГОДА: ДУМАЙТЕ КАК ДИЗАЙНЕР

Почему дизайн?

Создавая дизайн, приходится понимать ограничения и находить лучшее решение с их учетом. Жизнь, как и задачи дизайнера, полна рамок: время, деньги, возраст, место, обстоятельства и т.д.

Вы не можете получить или использовать все сразу. А если захотите большего, придется подключать креативность и использовать творческий подход.

Это требует дизайнерского мышления.

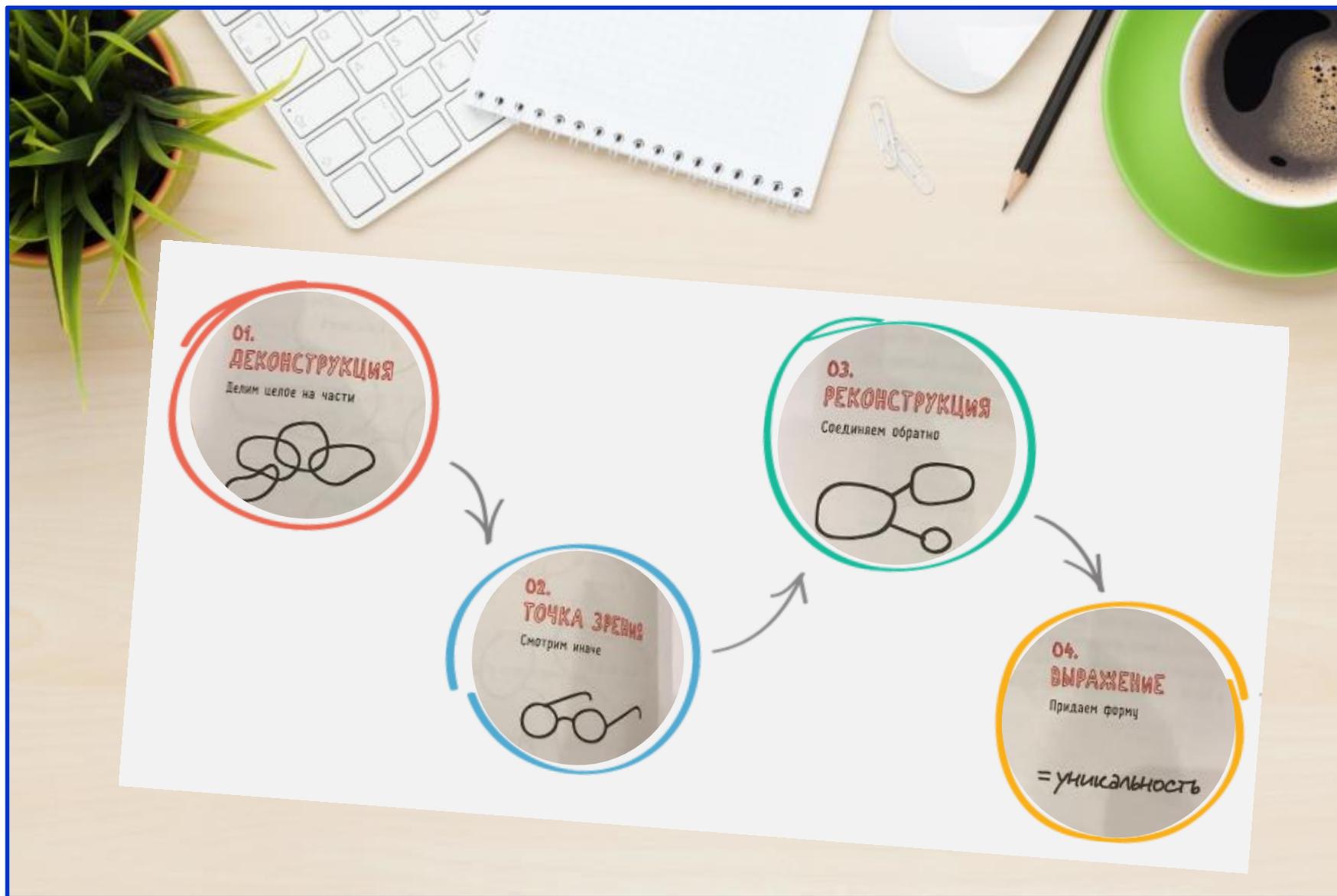


ЧТО ЗНАЧИТ «ДУМАТЬ КАК ДИЗАЙНЕР»?

- МЫСЛИТЬ ПОЗИТИВНО;
- ставить себя на место других и смотреть на мир с их точки зрения;
- видеть общую картину;
- сотрудничать с другими – это дает новые идеи;
- и, главное, всегда спрашивать себя «что, если...» и серьезно относиться к ответам



СОСТАВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ РАБОТЫ ДИЗАЙНЕРА



ИТАК, ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ...

Национальные проекты построены вокруг человека, ради достижения нового качества жизни для всех поколений, которое может быть обеспечено только при динамичном развитии России



В.В. Путин

Указ Президента №204 от 07.05.2018 г.
«О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»

ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ ПО НАЦИОНАЛЬНЫМ ПРОЕКТАМ



Национальный проект «Развитие образования»



- ✓ «Современная школа»
- ✓ «Цифровая школа»
- ✓ «Учитель будущего»
- ✓ «Успех каждого ребенка»
- ✓ «Современные родители»
- ✓ «Социальная активность»
- ✓ «Молодые профессионалы»
- ✓ «Новые возможности для каждого»
- ✓ «Повышение конкурентоспособности российского высшего образования»
- ✓ «Создание научно-образовательных центров»
- ✓ «Демография»
- ✓ «...»

«Цифровая образовательная среда»



Цель:

- создание во всех муниципальных образованиях Тюменской области условий для внедрения к 2024 году современной и безопасной цифровой образовательной среды (далее ЦОС), обеспечивающей формирование ценности к саморазвитию и самообразованию у обучающихся образовательных организаций всех видов и уровней, путем обновления информационно-коммуникационной инфраструктуры, подготовки кадров, использования федеральной цифровой платформы.



Мероприятия:

- использование образовательных и сервисных web-ресурсов (АИС «Электронная школа», «Электронный детский сад», мобильного приложения «Образование 72»);
- внедрение целевой модели цифровой образовательной среды, утвержденной на федеральном уровне;
- переход на электронный документооборот, электронный дневник / журнал;
- тотальная цифровизация учебного процесса (дистанционное обучение, электронные образовательные ресурсы, электронные библиотеки);
- использование образовательных платформ (Учи.ру, Яндекс, Скайонг и др.)



Результаты:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">100% образовательных организаций:<ul style="list-style-type: none">подключенных к высокоскоростному Интернет,обеспечивающих актуализацию сайтов,внедривших целевую модель ЦОС | <ul style="list-style-type: none">25% школ, внедривших в основные общеобразовательные программы современные цифровые технологии и использующих ИТ-ресурсы в штатном режиме |
| <ul style="list-style-type: none">90% обучающихся, имеющих цифровой образовательный профиль и индивидуальный план обучения с использованием федеральной цифровой платформы | <ul style="list-style-type: none">95% образовательных организаций общего, дополнительного, среднего профессионального образования, внедривших в деятельность федеральную цифровую платформу |
| <ul style="list-style-type: none">3 тыс. педагогов, повысивших квалификацию в области современных ИТ-технологий | <ul style="list-style-type: none">50% педработников школ, повысивших квалификацию в цифровой форме с использованием ресурса «одного окна» |

«Молодые профессионалы»



Цель:

- модернизация профессионального образования, в том числе посредством внедрения адаптивных, практико-ориентированных и гибких образовательных программ в 100% профессиональных образовательных организациях к 2024 году



Мероприятия:

- организация ГИА в формате демонстрационного экзамена;
- проведение лабораторно-практических занятий в условиях реального производства;
- организация стажировок на базе предприятий;
- реализация трехсторонних соглашений (правительство – работодатель – ПОО).
- вовлечение общественно-деловых объединений в управление образованием.



Результаты:

| | |
|---|--|
| • Центр опережающей профессиональной подготовки | • 55 мастерских , оснащенных современным оборудованием |
| • 100% ПОО проводят итоговую аттестацию в форме демонстрационного экзамена | • 80% выпускников ПОО проходят аттестацию с использованием демонстрационного экзамена |
| • 25% педагогов , мастеров, прошедших программы непрерывного повышения профессионального мастерства в Центре опережающей профессиональной подготовки | • 30% обучающихся 6-11 классов приняли участие в профориентационных мероприятиях Центра опережающей профессиональной подготовки |
| • 500 преподавателей и мастеров , повысивших квалификацию по программам, основанным на опыте Союза Ворлдскиллс Россия | • 70% обучающихся среднего профессионального образования, вовлеченных в наставничество |

«Директивы» национального проекта «Образование»

- ✓ обновление *содержания*;
- ✓ создание необходимой современной *инфраструктуры*;
- ✓ подготовка и переподготовка профессиональных *кадров*, непрерывное повышение профессионального мастерства;
- ✓ внедрение наиболее эффективных *механизмов управления*

Национальные целевые ориентиры

*Обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству **общего** образования.*

*Воспитание **гармонично развитой и социально ответственной личности** на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций.*

КАКИМИ ОБЪЕКТАМИ УПРАВЛЯЕМ МЫ?



Что можно сделать сегодня, чтобы хоть немного начать исправлять ситуацию?

- Определить цели образования, которые понятны любому первокласснику и каждому родителю
(без «дорожных карт» на 600 страниц)
- Сделать «образованность» модной во всех слоях общества, а не только у 5% сочувствующих
- Избавиться от «стандарта усреднения» и перейти к тщательному контролю результатов обучения каждого ученика, его индивидуальных достижений
- Внедрить новые формы профориентации, сделав упор не на конкретную профессию (в этом нет смысла), а на поиск своего места в жизни и установку на постоянное развитие

Четыре «деловых вклада» руководителя

(закрепление ранее пройденного материала)



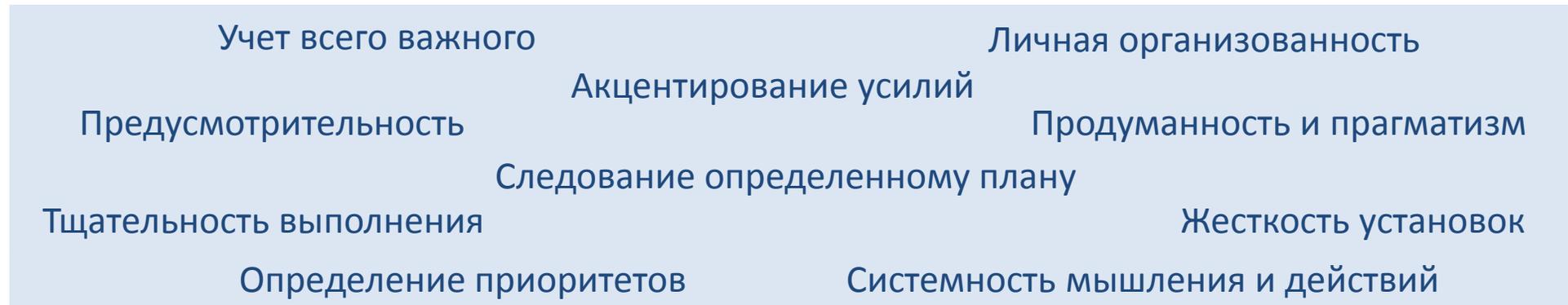
накопление вклада не является «техническим поручением»...

РАБОТА В КОМАНДЕ

+

ИСПОЛНИТЕЛЬСКАЯ ДИСЦИПЛИНА

... ЭТО «креативная задача» для руководителя



ДВА ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Классическая структура управления изменениями

Сверху вниз

Централизованный

Структурированный

Легко-измеримый прогресс

Быстрые результаты

Измеримые результаты

Работает с хорошо понимаемыми процессами

Change



Быстрые изменения как процесс «научения»

Совместный, коллективный

Децентрализованный

Неструктурированный

Прогресс, который сложно измерить заранее

Нечеткие результаты

Результаты, которые сложно измерить заранее

Работает для новой / инновационной деятельности

Changing



СТУПЕНИ К ОТВЕТСТВЕННОСТИ

ДЕЙСТВИЕ

4

РЕШЕНИЕ

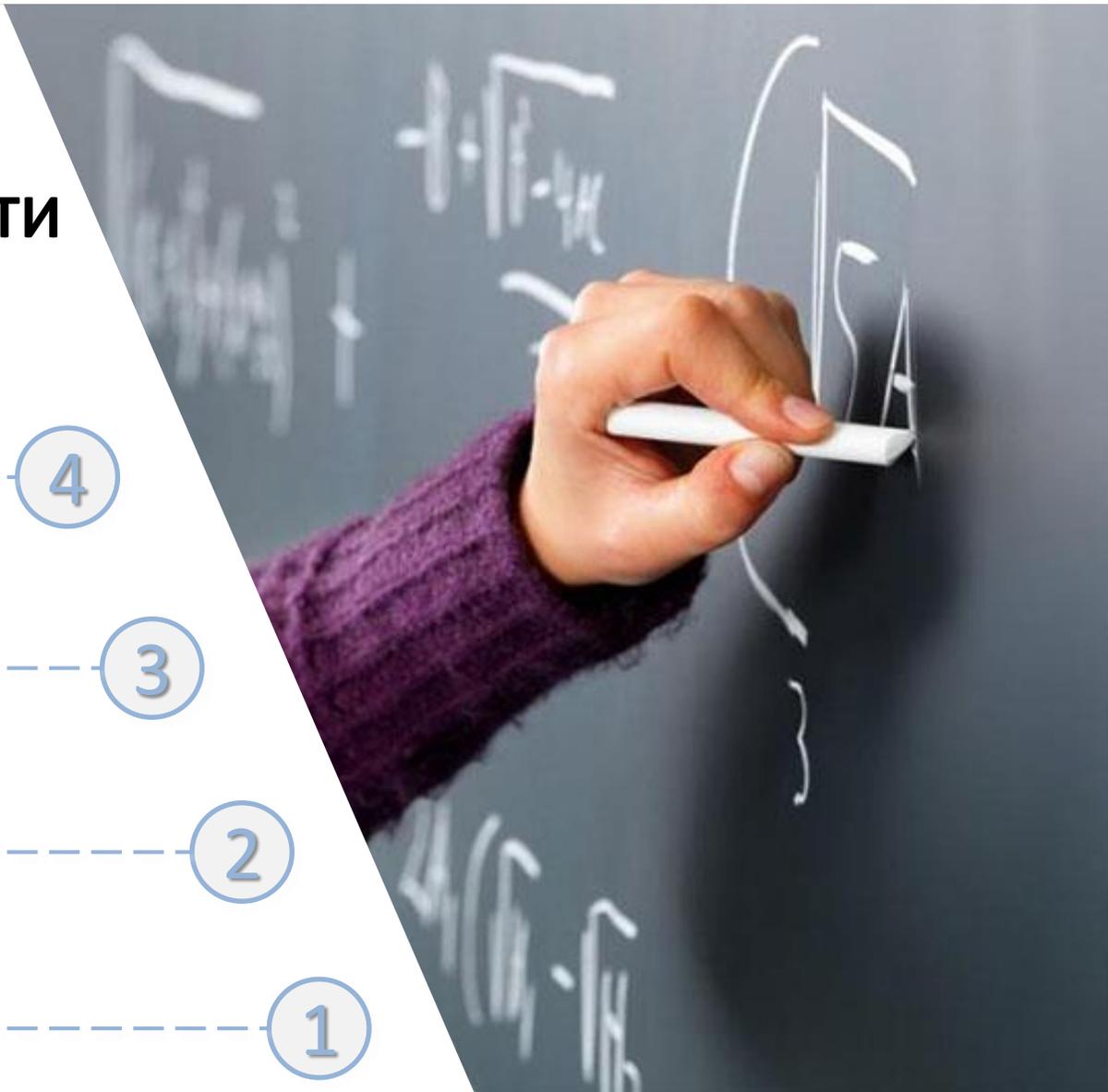
3

ПРИЧАСТНОСТЬ

2

ВОСПРИЯТИЕ

1



ЧЕТЫРЕ ТИПА ЛЮДЕЙ



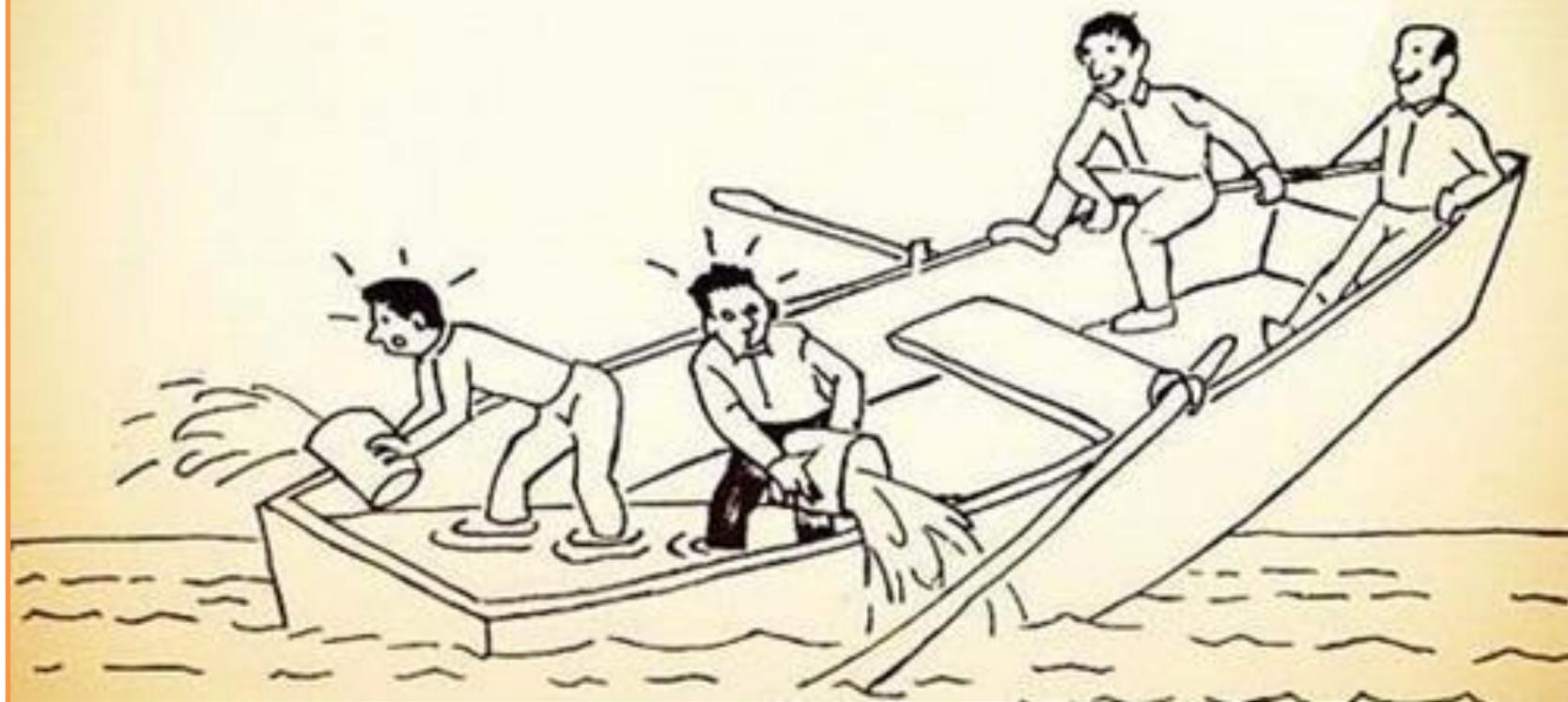
Люди, которые
наблюдают,
как что-то делается

Люди, которые **делают**
что-то для достижения
результата

Люди, которые
вообще не в курсе,
что что-то делается

Люди, которые
удивляются тому,
что что-то делается

Здорово, что проблема
не на нашей стороне!



«Помогите решиться!..» (по Тиму Урбану)



Когда мы с вами принимаем решения, продолжая отвечать на вечный вопрос «Буду ли я этим заниматься?», мы проходим три этапа.

☑Первый этап. Отвечаете на вопрос «Почему вы в это верите?» (большинство на этом заканчивают...). **☑Второй этап** – «Почему «нет»?». Почему все то, о чем вы подумали, не получится? Почему будущее, в которое вы верите, не настанет? Это неприятное упражнение. Но если вы задаете себе честные вопросы, вы понимаете, что «авось» не спасёт.

Но самое интересное и важное наступает дальше. Когда, ответив на первые два вопроса, вы все-таки говорите себе **☑«Да, я буду этим заниматься!»**. В этот момент вы делаете ставку («да»), начинаете видеть барьеры («почему нет») и зримо начинаете понимать, как их обойти.



**Национальный проект
«Образование»:
практика принятий решений**

22.08.2019

SWOT-анализ — метод стратегического планирования

- выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: **Strengths** (сильные стороны), **Weaknesses** (слабые стороны), **Opportunities** (возможности) и **Threats** (угрозы).
- Сильные (**S**) и слабые (**W**) стороны являются факторами **внутренней среды** объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (**O**) и угрозы (**T**) являются факторами **внешней среды** (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом).

SWOT- анализ при стратегическом планировании

| | |
|---|--|
| Сильные стороны (S) (внутренняя среда) | Слабые стороны (W) (внутренняя среда) |
| | |
| Возможности (O) (внешняя среда) | Угрозы (T) (внешняя среда) |
| | |

Стратегический план преодоления проблем и эффективного использования преимуществ

| Стратегические опции | |
|---|--|
| Как использовать свои сильные стороны для освоения возможностей? | Как преодолеть свои слабые стороны для освоения возможностей? |
| | |
| Как может использовать свои сильные стороны для нивелирования угроз? | Как школа может преодолеть свои слабые стороны для нивелирования угроз? |
| | |

В основе предлагаемого контура стратегического планирования лежат следующие постулаты:

- 1. Процесс стратегического планирования представляет собой последовательность трех этапов: стратегический анализ, целеполагание и стратегический выбор.
- 2. Стратегии предприятия строятся по иерархическому принципу. Это означает, что все структурные подразделения имеют свои собственные стратегии развития, «поглощенные» стратегией развития предприятия в целом и скоординированные между собой.
- 3. Стратегическое планирование есть непрерывный процесс, оно не заканчивается моментом формирования стратегического плана.

Составляющие понятия «решение»

(на основе 2-3 мероприятий)

| | | | |
|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------------------|
| Решение | | | |
| ПРОЦЕСС | | | РЕЗУЛЬТАТ |
| подготовка | принятие | реализация | (программа действий) |