

Методические рекомендации по формированию кадрового резерва руководителей муниципальных образовательных организаций Удмуртской Республики (с изменениями и дополнениями)

Методические рекомендации разработаны с целью реализации единых подходов к формированию и использованию кадрового резерва руководителей образовательных организаций в Удмуртской Республике.

Создание и внедрение эффективной модели управления системой образования, обеспечивающей достижение поставленных целей и задач по повышению качества образования, является в настоящее время одним из приоритетных направлений деятельности Министерства просвещения Российской Федерации. В рамках данного направления происходит трансформация принципов и механизмов управления образовательными системами, выработки управленческих решений, что определяет ряд новых задач, одной из которых является совершенствование принципов формирования и подготовки резерва управленческих кадров, способного к достижению национальных целей.

Для успешного развития региональной системы образования в условиях меняющейся парадигмы образования необходимо по-новому рассматривать формирование кадрового резерва как многофункционального процесса, механизма профессионального лифта в национальной системе образования, процесса проведения организационных процедур отбора кандидатов, соответствующих квалификационным требованиям, предъявляемым должностью, проводимого в установленном порядке.

Разработка региональной модели системы формирования кадрового резерва должна способствовать цели укрепления и стабилизации кадрового состава кандидатами, соответствующими требованиям, предъявляемым к должности руководителя образовательной организации в соответствии с профессиональными стандартом, обеспечения преемственности кадров, определения дальнейшей траектории профессионального развития и решения соответствующих задач.

Процесс по формированию кадрового резерва руководителей образовательных организаций должен ориентироваться на ряд актуальных документов, определяющих современную государственную политику в области образования, в частности:

Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;

Распоряжение Правительства Российской Федерации от 7 октября 2020 года № 2580-р об утверждении изменений, которые вносятся в основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста,

утвержденные распоряжением Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 года № 3273-р;

Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 года № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих», раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»;

Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 апреля 2021 года № 251н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»;

Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 4 февраля 2021 года № Р-33 «Об утверждении методических рекомендаций по реализации мероприятий по формированию и обеспечению функционирования единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров»;

Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 27 августа 2021 года № Р-201 «Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана»;

приказ Министерства образования и науки Удмуртской Республики от 29 июня 2022 года № 1035 «Об утверждении Типового положения о порядке формирования и подготовки кадрового резерва руководителей муниципальных образовательных организаций в муниципальных образованиях Удмуртской Республики» (в ред. приказа Министерства образования и науки Удмуртской Республики от 24.04.2023 года № 634 «О внесении изменений в приказ Министерства образования и науки Удмуртской Республики от 29 июня 2022 года № 1035 «Об утверждении Типового положения о порядке формирования и подготовки кадрового резерва руководителей муниципальных образовательных организаций в муниципальных образованиях Удмуртской Республики»);

приказ Министерства образования и науки Удмуртской Республики от 21 июля 2021 года № 1077 «Об утверждении Концепции создания единой системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров в Удмуртской Республике» (в ред. приказа Министерства образования и науки Удмуртской Республики от 07.06.2022 года № 926);

Методические рекомендации по развитию механизмов управления качеством образования Федерального государственного бюджетного учреждения «Федеральный институт оценки качества образования» (ФИОКО).

В настоящих методических рекомендациях используются следующие определения:

кадровый резерв руководителей муниципальных образовательных организаций (далее – кадровый резерв) – сформированная группа лиц, имеющих опыт работы, положительно оцениваемых по результатам предыдущей деятельности, обладающих необходимыми профессиональными, деловыми, личностными и морально-этическими качествами, способных в настоящий момент или после определенной подготовки занимать соответствующие руководящие должности в образовательных организациях;

кандидат в кадровый резерв руководителей муниципальных образовательных организаций (далее – кандидат в кадровый резерв) – лицо, участвующее в конкурсном отборе в кадровый резерв руководителей образовательных организаций;

кандидат на должность руководителя образовательной организации (далее – кандидат) – лицо, претендующее на замещение должности руководителя образовательной организации и намеренное подтвердить соответствие уровня квалификации и управленческих компетенций требованиям, предъявляемым к должности «Руководитель»;

лично-профессиональный ресурсы – профессионально-деловые, личностные, в том числе морально-этические, качества кандидатов и лиц, включенных в кадровый резерв, сформированные на основе накопленного профессионального и жизненного опыта, позволяющие проявлять эффективность и результативность на занимаемых должностях, а также потенциал развития данных качеств;

план индивидуальной подготовки к замещению должности руководителя образовательной организации (далее – план индивидуальной подготовки) – формализованный документ, описывающий рекомендации по развитию лично-профессиональных ресурсов лица, включенного в кадровый резерв руководителей образовательных организаций;

субъект формирования кадрового резерва – органы власти, обладающие соответствующими полномочиями и компетенциями по формированию и использованию кадрового резерва (органы государственной власти субъекта Российской Федерации в сфере образования, органы местного самоуправления муниципальных районов и городских округов в сфере образования);

целевая должность – это должность, необходимость резервирования которой обусловлена особой значимостью для эффективности деятельности организации.

В методических рекомендациях содержится описание алгоритма формирования кадрового резерва руководителей образовательных организаций, описание критериев и показателей отбора лиц, включенных в резерв, обеспечивающих единство подходов к оценке и сопоставимость получаемых результатов, а также подходы к подготовке кадрового резерва.

Данные методические рекомендации разработаны для специалистов органов управления образованием.

1. Определение количественных и качественных потребностей в резерве управленческих кадров

Оптимальная численность резерва способствует оптимальным затратам на обучение резерва, его подготовку и сопровождение, а также более эффективному использованию.

Формирование оптимальной численности кадрового резерва зависит от потребности в замещении целевых управленческих должностей.

Таким образом, в первую очередь необходимо определить перечень должностей, в соответствии с которыми планируется формировать резерв. Такими должностями для муниципальных образований могут быть: «директор школы», «директор гимназии», «директор лицея», «заведующий детским садом», «директор учреждением дополнительного образования», «директор спортивной школы», «заместитель директора по учебно-воспитательной работе», «заместитель директора по административно-хозяйственной работе» и другие.

При определении текущей и перспективной потребности в кадрах необходимо учитывать управленческие должности, которые могут быть высвобождены по разным причинам (как до одного года, так и в течение двух-трех лет). При этом необходимо учитывать задачи по развитию кадрового потенциала в сфере образования.

В первую очередь учитываются должности, которые подлежат высвобождению в краткосрочной или среднесрочной перспективе по следующим причинам: планирование назначения лица, занимающего целевую должность, на вышестоящую должность; планирование ротации лица, занимающего целевую должность; достижение лицом, занимающего целевую должность, предпенсионного/пенсионного возраста; высокий риск увольнения (по разным причинам) лица, занимающего целевую должность и другие.

Количественная потребность в вероятном замещении целевых управленческих должностей непосредственно определяет планируемую численность участников резерва.

Более того, муниципалитеты могут устанавливать численность лиц, планируемых для включения в кадровый резерв, в пределах рассчитываемой потребности в кадрах с учетом фактической численности лиц, включенных в кадровый резерв на момент формирования (обновления) резерва.

Количество лиц, планируемых для включения в кадровый резерв, как правило, не должно превышать одну треть от числа имеющихся управленческих должностей.

На следующем этапе рекомендуется определить квалификационные требования к кандидатам в кадровый резерв: требования к уровню образования, стажу и опыту работы на соответствующих должностях, возрасту и другие. Например, требование к образованию – высшее, не ниже уровня специалитета;

рекомендуемый возраст участников резерва – от 25 до 50 лет; стаж работы на руководящих должностях в организациях не менее 5 лет.

Следует иметь в виду, что требования к кандидатам в кадровый резерв не обязательно должны повторять квалификационные требования к должности «руководитель образовательной организации», поскольку в процессе нахождения в резерве лицо, включенное в резерв, может повысить свой квалификационный уровень, приобрести дополнительный опыт и т.д. В этом случае при размещении объявления о приеме документов для участия в отборе на официальном сайте в сети «Интернет» необходимо дополнительно разместить требования к кандидату в кадровый резерв.

Важно, чтобы в момент назначения на должность участник резерва соответствовал квалификационным требованиям к должности руководителя образовательной организации, установленным профессиональными стандартами (при наличии) и (или) соответствующим квалификационным характеристикам.

По результатам оценки соответствия установленным требованиям, проведения анализа личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидаты в кадровый резерв, получившие наиболее высокие результаты, включаются в кадровый резерв.

Формирование (обновление, актуализация) кадрового резерва осуществляется ежегодно в сроки, установленные в нормативно-правовом акте муниципального образования.

При формировании кадрового резерва необходимо определить источники поиска кандидатов в кадровый резерв:

педагогические работники образовательных организаций и специалисты системы образования муниципального образования;

участники специальных программ, проектов и мероприятий, реализуемых на региональном, местном уровне;

заместители руководителей образовательных организаций;

руководители структурных подразделений образовательных организаций;

иные лица.

Организация подбора кандидатов в кадровый резерв (т.е. выявление кандидатов, обладающих наибольшим потенциалом) осуществляется органом местного самоуправления – учредителем муниципальных образовательных организаций. Текущая работа по формированию кадрового резерва и работе с ним может быть делегирована учредителем подведомственной организации, обеспечивающей организационно-методическое сопровождение деятельности муниципальных образовательных организаций.

2. Показатели управленческой готовности кандидатов и участников кадрового резерва как основа для формирования резерва

Существенными вопросами формирования кадрового резерва являются разработка единых подходов к построению алгоритма формирования кадрового резерва и обеспечение сопоставимости итоговых показателей оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в кадровый резерв, а также их дальнейшего развития.

Этому способствует применение в практике формирования кадрового резерва общего подхода к проведению оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв и системы итоговых показателей этой оценки.

С целью привлечения большего числа талантливых и успешных управленцев целесообразно проводить открытый конкурсный отбор кандидатов в кадровый резерв. Порядок формирования кадрового резерва муниципальной системы образования утверждается распорядительным документом администрации муниципального образования (или муниципального органа управления образованием по согласованию с администрацией муниципального образования). В целях реализации принципов открытости и объективности формирования кадрового резерва в системе образования субъекты формирования кадрового резерва (организаторы) размещают информацию о конкурсном отборе на своих официальных сайтах.

Оценка профессионально-личностных и управленческих ресурсов должна быть направлена на выявление у кандидата в кадровый резерв наиболее сильных управленческих и профессиональных качеств, способностей и управленческого потенциала, обеспечивающих готовность кандидата к оперативному замещению управленческих должностей либо в ближайшей перспективе (1-3 года) при определенной дополнительной специальной подготовке.

Рекомендуемые показатели оценки профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов:

Компетенции	Индикаторы проявления
Стратегическое мышление	Способность и готовность целостно и глубоко анализировать, выявлять, точно формулировать проблемы образовательного учреждения и находить из наибольшего числа альтернативных подходов наиболее целесообразные и альтернативные решения, прогнозировать развитие событий в долгосрочной перспективе
Лидерство	Способность эффективно взаимодействовать с педагогическим коллективом, родителями для достижения высоких образовательных результатов, расстановка приоритетов в соответствии с целями и задачами, стоящими перед образовательной организацией, брать на себя ответственность
Принятие управленческих решений	Способность создавать эффективную команду, наполнять образовательную организацию квалифицированными кадрами, создание условий для постоянного непрерывного повышения их квалификации, а также проведение объективной оценки результатов деятельности каждого работника как основы дальнейшей мотивации его труда

Организация работы и контроль	Способность управлять многофункциональной командой, распределять ответственность между участниками команды, четко ставить задачи и контролировать их исполнение, координировать действия внутри команды
Работа с информацией	Знание особенностей обработки основных видов информации (текстовой, числовой, графической, звуковой), осуществление сбора и аналитической обработки информации, использование информационных технологий в процессе принятия управленческих решений, а также дальнейшая реализация этих решений, как один из инструментариев достижения конкурентных преимуществ
Командное взаимодействие	Способность работать в команде, брать на себя как лидерские, так и исполнительские функции, распределять роли, контролировать выполнение задач
Персональная эффективность	Способность принимать ответственность за персональные и коллективные решения сложных и долгосрочных образовательных задач, планировать работу с ориентацией на конечный результат, отслеживать персональную эффективность рабочих процессов, изменять их, добиваясь максимальной результативности, стремление к профессиональному саморазвитию
Гибкость и готовность к изменениям	Способность предвидеть возможные перемены, ориентация на поиск новых путей и средств решения проблем, возникающих в образовательном учреждении и самой педагогической деятельности, развитие у сотрудников позитивной установки в отношении изменений
Финансово-правовая грамотность	Обеспечение экономической стабильности образовательной организации путем регулирования ресурсного обеспечения в соответствии со стратегией ее развития
Нормативно-правовая	Обеспечение реализации нормативно-правовых актов федерального, регионального и муниципального уровней, касающихся функционирования и развития образовательной организации
Психолого-педагогическая	Владение базовыми психолого-педагогическими знаниями и умениями, обуславливающими успешность решения широкого круга воспитательных и образовательных задач; умение устанавливать педагогически целесообразные взаимоотношения с участниками образовательного процесса, создавать благоприятный микроклимат в педагогическом коллективе

Процедуру отбора кандидатов в кадровый резерв осуществляет комиссия по формированию и подготовке кадрового резерва (далее – Комиссия). Комиссия (списочный, персональный состав) создается (утверждается) распорядительным документом администрации муниципального образования/управления образования.

В состав Комиссии входит председатель, его заместитель, секретарь и члены Комиссии. Председателем может быть, например, заместитель главы администрации муниципального образования, а заместителем – начальник управления образования.

Алгоритм оценки лично-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в кадровый резерв в ситуации отбора может включать в себя следующие этапы:

1. Оценка соответствия кандидатов в кадровый резерв формальным требованиям, которые установлены субъектом формирования кадрового резерва и

не противоречат законодательству Российской Федерации. Проводится без участия кандидата в кадровый резерв.

На этом этапе осуществляется:

1) оценка (экспертиза) представленных кандидатом в кадровый резерв документов и материалов, свидетельствующих о его управленческом опыте, управленческих качествах, потенциале;

2) анализ соответствия уровня квалификации кандидата в кадровый резерв требованиям, установленным для кандидатов в кадровый резерв, в том числе положениям профессионального стандарта и (или) квалификационным характеристикам должностей работников образования.

2. Оценка профессиональных, управленческих ресурсов и личностных качеств кандидата в кадровый резерв с использованием оценочных процедур при непосредственном участии кандидатов.

Осуществляется как с применением технологий оценки персонала, так и в процессе очного взаимодействия Комиссии с каждым кандидатом в кадровый резерв:

1) диагностика:

в качестве диагностического инструментария на этапе оценки профессиональных и управленческих ресурсов возможно применение различных диагностических методов и инструментов, например, компьютерный опрос (тестирование), направленный на оценку ключевых профессиональных ресурсов кандидата в кадровый резерв. Продолжительность компьютерного опроса – 1-1,5 часа. Для проведения компьютерного опроса рекомендуется использовать специально разработанные в этих целях валидизированные методики.

При отсутствии возможности провести компьютерное тестирование можно воспользоваться готовыми тестовыми материалами для определения уровня сформированности профессиональных компетенций кандидатов.

В качестве диагностических инструментов может быть использована биографическая личностно-профессиональная анкета кандидата, в которой кандидат отражает сведения о об образовании, повышении квалификации, сведения о профессиональной сфере деятельности, управленческом опыте др.

Другие инструменты диагностики – презентация (видеопрезентация) самого себя, оценка и анализ представленных рекомендаций на кандидата в резерв. Можно использовать и другие методы, и методики оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов, позволяющих получить как можно больше сведений о кандидате;

2) собеседование:

собеседование предполагает очный формат индивидуального взаимодействия членов Комиссии и кандидата в кадровый резерв.

Для оценки профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в кадровый резерв целесообразно строить беседу по темам:

управленческая роль кандидата в кадровый резерв и мотивация его управленческой деятельности;

смысл, который он вкладывает в свою управленческую деятельность;

готовность работать в команде;

способность преодолевать трудности на пути достижения цели и особенности саморазвития;

наиболее успешные проекты, отражающие направленность управленческой деятельности и социальную направленность кандидата в кадровый резерв.

Для организации и проведения оценки кандидатов в кадровый резерв могут привлекаться научные, образовательные, иные организации в соответствии с действующим законодательством.

По итогам проведения всех оценочных мероприятий составляется список всех лиц, рекомендованных к зачислению в кадровый резерв.

Решение Комиссии о включении кандидата в кадровый резерв принимается в случае соответствия кандидата установленным требованиям. Может быть учтено письменное мотивированное ходатайство заказчика по конкретной кандидатуре.

Основанием для невключения кандидата в кадровый резерв является отсутствие полного пакета документов, предъявляемых кандидатом в кадровый резерв в Комиссию, и/или несоответствие кандидата установленным требованиям.

Рекомендуемый срок нахождения в кадровом резерве – три года.

3. Работа с кадровым резервом

При формировании списка кадрового резерва определяются две основные группы: оперативный резерв и перспективный резерв.

Соответственно, по результатам оценки личностно-профессиональных ресурсов лиц, включенных в кадровый резерв, субъекту формирования кадрового резерва рекомендуется разработать и утвердить программу сопровождения профессионального развития участников кадрового резерва.

Программа охватывает весь период от включения участников в состав резерва до выхода из него по различным причинам по разным направлениям работы.

Основное содержание, направления и способы подготовки лиц, включенных в кадровый резерв, отражаются в планах индивидуальной подготовки к замещению должности руководителя образовательной организации (далее – план индивидуальной подготовки). План составляется и утверждается руководителем ОМСУ (руководителем управления образования) ежегодно.

Формы подготовки и личностно-профессионального развития кандидатов на должность руководителя разнообразны, перечислены в Типовом положении о порядке формирования и подготовки кадрового резерва руководителей муниципальных образовательных организаций в муниципальных образованиях Удмуртской Республики.

При формировании плана индивидуальной подготовки необходимо учитывать, что при назначении на должность руководителя образовательной организации кандидат должен соответствовать требованиям профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» либо, в случае отсутствия утвержденных стандартов по руководителям иных типов образовательных организаций, соответствующим квалификационным характеристикам.

Для реализации программы подготовки лиц, включенных в кадровый резерв, привлекаются образовательные организации.

Уполномоченный орган по формированию кадрового резерва руководителей образовательных организаций на всех этапах подготовки лиц, включенных в кадровый резерв, осуществляет контроль за реализацией индивидуального плана подготовки, проводит мониторинг динамики личностно-профессиональных качеств (компетенций) и уровня готовности к замещению целевых должностей.

Управленческая готовность предполагает:

лидерскую составляющую – создание, мотивация и развитие команды единомышленников, воодушевление других на достижение амбиционных целей, формирование видения будущего;

менеджерскую составляющую – организация и координация процессов индивидуальной и командной работы, планирование деятельности, осуществление контроля за ее выполнением;

экспертную составляющую – готовность выступить экспертом в сфере профессиональной деятельности, содержательно анализировать проблемы.

Отсутствие положительной динамики личностно-профессионального развития (по результатам мониторинга) может служить основанием для исключения из кадрового резерва.

4. Использование кадрового резерва

Основными направлениями использования кадрового резерва являются:

назначение на вакантную вышестоящую должность;

реализация значимых проектов и мероприятий с привлечением лиц, включенных в кадровый резерв;

привлечение лиц, включенных в кадровый резерв, для обучения других кандидатов на должность руководителя образовательной организации, педагогических коллективов своей и других образовательных организаций;

привлечение лиц из группы А (оперативный резерв) в качестве наставников для группы Б (перспективный резерв).

Выдвижение лиц из кадрового резерва для назначения осуществляется при наличии вакантной целевой должности.

Работа с кадровым резервом на должность руководителя образовательной организации осуществляется:

на уровне ОМСУ (под руководством ответственного должностного лица управления образования):

разработка и утверждение положения о формировании и подготовке кадрового резерва на должность руководителей образовательных организаций;

утверждение приказом состава Комиссии по формированию и подготовке кадрового резерва на должность руководителей образовательной организации (возможно распорядительным актом администрации муниципального образования);

утверждение списка лиц, включенных в кадровый резерв;

размещение списка лиц, включенных в кадровый резерв руководителей образовательных организаций, на официальном сайте ОМСУ (управления образования);

определение лица, ответственного за работу с кадровым резервом (приказ);

разработка и утверждение программы сопровождения профессионального развития участников кадрового резерва на три года;

утверждение планов индивидуальной подготовки лиц, включенных в кадровый резерв (приказом) на календарный год;

осуществление контроля за выполнением программы сопровождения профессионального развития участников кадрового резерва и планов индивидуальной подготовки лиц, включенных в кадровый резерв (например, заслушивание отчета о выполнении этого плана);

организация подготовки кадрового резерва;

организация оценки подготовки (готовности) кадрового резерва;

назначение на должность руководителя образовательной организации;

ежегодная актуализация списочного состава кадрового резерва;

проведение мониторинга эффективности работы по кадровому резерву;

на уровне образовательной организации (под руководством руководителя):

формирование списка сотрудников (в том числе педагогических работников), рекомендуемых/включенных в кадровый резерв;

оказание содействия в формировании планов индивидуальной подготовки лиц, включенных в кадровый резерв;

определение наставников для сотрудников, включенных в кадровый резерв;

участие в подготовке сотрудников, включенных в кадровый резерв (участие в рабочих группах, в работе коллегиальных органов, в семинарах, конференциях, направление на курсы повышения квалификации, на профессиональную переподготовку и др.);

включение лица, состоящего в кадровом резерве, в состав управленческой команды.

Замещение должностей лицами, включенными в кадровый резерв, производится в порядке, установленном действующим законодательством.
