



Министерство образования и науки Удмуртской Республики  
Автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования  
Удмуртской Республики  
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»  
(АОУ ДПО УР ИРО)

---

Ухтомского ул., 25, г. Ижевск, 426009, тел/факс (3412) 37-96-26, E-mail: secretary@iro18.ru  
ОКПО 24485640, ОГРН 1021801660055, ИНН / КПП 1835012015 / 184101001

26.03.2024 № 0363/01-01

на № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Руководителям органов управления  
образованием муниципальных районов  
и городских округов  
в Удмуртской Республике

Методическое письмо  
«О подходах к планированию работы  
по формированию и подготовке  
кадрового резерва руководителей  
образовательных организаций»

Эффективность деятельности органов управления образованием по формированию и подготовке кадрового резерва руководителей подведомственных образовательных организаций зависит в первую очередь от грамотной постановки цели и последующего планирования этой работы. План работы по формированию и подготовке кадрового резерва руководителей образовательных организаций (далее – план, кадровый резерв) разрабатывается с целью обеспечения системного подхода к организации данного направления деятельности. Только в этом случае кадровый резерв станет источником успешных кадровых решений на любом уровне управления отраслью образования и будет способствовать повышению качества образования.

Прежде чем приступить к планированию работы с кадровым резервом, следует определиться с понятийным аппаратом:

*кадровый резерв руководителей образовательных организаций (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;

*подбор персонала* – это система мер и мероприятий, направленных на привлечение персонала в соответствии с потребностями организации; *отбор персонала* – это технология выбора кандидата, соответствующего требованиям к должности, условиям труда, профессиональному и карьерному росту;

*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»;

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

*целевая (ключевая) должность* – это должность, необходимость резервирования которой обусловлена особой значимостью для эффективности деятельности организации;

*управленческая команда образовательной организации* – небольшая по количеству участников группа сотрудников образовательной организации, создаваемая в целях выработки командных решений управленческих проблем (задач) по стратегическим важным направлениям деятельности образовательной организации и содействия их реализации;

*профессиональный профиль компетенций должности* – внутренний документ организации, содержащий требования к знаниям, умениям, профессиональным навыкам, личностным качествам работника, необходимым для выполнения должностных обязанностей. По сути, это перечень характеристик личности, наличие которых позволяет эффективно выполнять должностные обязанности, используется для подбора кандидатов и назначения на должность.

Следующим этапом должно стать создание подборки нормативных правовых документов федерального, регионального и муниципального уровней, на основе которых будет строиться работа с кадровым резервом, и проверка их актуальности. Для этого, в частности, могут быть использованы справочные правовые системы «Консультант», «Гарант», а также официальные сайты исполнительных органов государственной власти и иные официальные источники правовой информации. Дополнительно представляется целесообразным формирование библиотеки научно-методических материалов, облегчающих выработку оптимального подхода к организации и осуществлению работы с кадровым резервом.

Сроки и этапы реализации плана должны устанавливаться, исходя из кадровых приоритетов на конкретном уровне системы образования и, соответственно, целей и задач, которые определяет для себя орган управления образованием, несущий ответственность за работу с кадровым резервом (удержание кадров, обеспечение стабильности деятельности образовательных организаций, активизация режима их развития или иное). При этом целесообразно определять не более двух целей на планируемый период, поскольку отсутствие четкой фокусировки приведет к снижению эффективности работы. Цели и задачи определяют также направления деятельности по их достижению. В свою очередь, каждое направление должно быть раскрыто через конкретные мероприятия. При этом принципиально важно наличие прописанного в плане ожидаемого результата его реализации и показателей (критериев), позволяющих объективно оценить достижение цели.

При составлении перечня мероприятий прежде всего необходимо продумать сам механизм планирования потребности в кадровом резерве, определить перечень целевых (ключевых) должностей, подлежащих резервированию, составить профессиональные профили компетенций по этим должностям (либо прописать требования к кандидатам на должность). Следует помнить, что требования к кандидатам на включение в кадровый резерв могут несколько отличаться от требований к руководителю образовательной организации.

Важно правильно спланировать оптимальную численность кадрового резерва. В противном случае подготовка лиц, включенных в кадровый резерв, будет неэффективной.

Сам план, наряду с мероприятиями, направленными на собственно подготовку лиц, включенных в кадровый резерв, должен включать позиции по оцениванию эффективности этой подготовки с точки зрения повышения их управленческой готовности к занятию соответствующих должностей. Это позволит в случае необходимости своевременно внести коррективы в процесс подготовки лиц, состоящих в кадровом резерве.

Во избежание формального подхода к организации работы по формированию и подготовке кадрового резерва планом обязательно должно быть предусмотрено проведение анализа эффективности данной деятельности: результаты сопоставляются с установленными показателями (критериями), позволяющими оценить успешность достижения поставленной цели. Итоги и выводы могут быть отражены в информационно-аналитическом отчете и заслушаны на совещании при руководителе органа управления образованием соответствующего уровня с последующим принятием необходимых управленческих решений.

Таким образом, план представляет собой «дорожную карту», в которой отражены как стратегические цели и задачи по работе с кадровым резервом, так и тактические шаги по их достижению, а также инструменты контроля. При этом каждая из заинтересованных сторон должна четко понимать свою роль и ответственность в реализации плана.

В приложении к настоящему письму приведен пример плана работы по формированию и подготовке кадрового резерва руководителей образовательных организаций.

Приложение: на 5 л. в 1 экз.

Исполняющий обязанности  
ректора



А.Г. Варначева

**Примерный план  
работы по формированию и подготовке кадрового резерва руководителей  
образовательных организаций**

1.	Основание для разработки Плана	<p>Основанием для разработки Плана являются следующие документы:</p> <p>Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;</p> <p>Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования», утвержденная Постановлением Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642;</p> <p>Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;</p> <p>Национальный проект «Образование» (утв. Президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24.12.2018 № 16);</p> <p>Паспорт национального проекта «Образование» (утв. Министерством просвещения Российской Федерации 19.11.2021);</p> <p>Распоряжение Министерства просвещения РФ от 15.12.2022 № Р-303 «О внесении изменений в Концепцию создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, утвержденную распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 16 декабря 2020 г. № Р-174»</p> <p>и т.п.</p>
2.	Цель Плана	Сформировать оптимальный по численности и подготовленный к замещению управленческих должностей кадровый резерв руководителей образовательных организаций (далее – кадровый резерв) в _____
3.	Основные задачи	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Отбор лидеров из числа педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций, иных лиц с высоким уровнем трудовой активности, деловой инициативы и компетентности для формирования кадрового резерва.</li><li>2. Разработка и осуществление комплекса мероприятий, направленных на создание условий для развития личностно-профессиональных и управленческих ресурсов лиц, включенных в кадровый резерв.</li><li>3. Подготовка управленческих команд образовательной организации, способных разрабатывать и реализовывать эффективные стратегии управления образованием.</li><li>4. Обеспечение своевременного отбора кандидатов на должность руководителя образовательной организации из числа претендентов, обладающих наиболее высоким управленческим потенциалом</li></ol>
4.	Сроки и этапы реализации	<p>Срок реализации: _____</p> <p>Этапы реализации:</p> <p>подготовительный этап (_____ год) предполагает разработку комплекса мер по формированию кадрового резерва руководителей образовательных организаций в _____.</p> <p>практический этап (_____ год) включает в себя реализацию комплекса мер по формированию кадрового резерва в _____</p>

5.	Основные направления работы	<p>Основные направления работы по формированию кадрового резерва:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) планирование потребности в кадровом резерве руководителей образовательных организаций;</li> <li>2) формирование кадрового резерва;</li> <li>3) обучение и методическое сопровождение лиц, состоящих в кадровом резерве;</li> <li>4) проведение оценки динамики управленческой готовности лиц, включенных в кадровый резерв;</li> <li>5) формирование, обучение, анализ эффективности работы управленческих команд образовательных организаций;</li> <li>6) аттестация кандидатов на должность руководителя образовательной организации и назначение на должность руководителя образовательной организации;</li> <li>7) оценка эффективности работы с кадровым резервом</li> </ol>
6.	Ожидаемый результат	В _____ сформирован кадровый резерв в количестве не менее ____ % от общего числа руководителей подведомственных образовательных организаций
7.	Основные показатели	<p>Показатели формирования кадрового резерва руководителей муниципальных образовательных организаций:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) _____;</li> <li>2) _____;</li> <li>3) _____;</li> </ol>

#### Система мероприятий плана

№ п/п	Направления деятельности	Мероприятия	Результаты	Сроки	Ответственные
1.	Планирование потребности в резерве	Разработка механизма планирования текущей и перспективной потребности в кадрах руководителей образовательных организаций	Внесены изменения в муниципальный нормативно-правовой акт, регламентирующий формирование и подготовку кадрового резерва		
		Определение перечня целевых (ключевых) должностей по образовательным организациям, функции и полномочия учредителя в отношении которых исполняет ОМСУ	Сформирован и утвержден перечень целевых (ключевых) должностей по образовательным организациям		
		Составление профессионального профиля компетенций целевых (ключевых) должностей	Составлены профессиональные профили компетенций по каждой целевой (ключевой) должности (уточнены требования к каждой целевой (ключевой) должности)		

№ п/п	Направления деятельности	Мероприятия	Результаты	Сроки	Ответственные
		Планирование оптимальной численности лиц, состоящих в кадровом резерве, под каждую позицию	Распорядительным документом учредителя утвержден количественный состав кадрового резерва		
2.	Формирование кадрового резерва	Уточнение требований к кандидатам в кадровый резерв	Внесены изменения в муниципальный нормативно-правовой акт, регламентирующий формирование и подготовку кадрового резерва		
		Проведение процедуры оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в кадровый резерв	Оформлены справки об уровне сформированности профессиональных компетенций каждого кандидата в кадровый резерв для представления в Комиссию по формированию кадрового резерва  Подготовлены и направлены участникам адресные заключения и рекомендации по выявленным профессиональным дефицитам		
		Отбор лиц для включения в кадровый резерв из числа кандидатов в кадровый резерв в соответствии с установленными требованиями	Утвержден персональный состав кадрового резерва распорядительным документом учредителя  Информация размещена на официальном сайте учредителя		
3.	Обучение и методическое сопровождение лиц, состоящих в кадровом резерве	Разработка и реализация индивидуальных образовательных маршрутов для лиц, зачисленных в кадровый резерв (состоящих в кадровом резерве), с учетом выявленных профессиональных дефицитов	Утверждены планы индивидуальной подготовки распорядительным документом учредителя		
		Привлечение лиц, состоящих в кадровом резерве, к реализации приоритетных региональных/муниципальных проектов, работе стажировочных	Распорядительные документы учредителя		

№ п/ п	Направления деятельности	Мероприятия	Результаты	Сроки	Ответст- венные
		площадок, работе в составе управленческих команд и к участию в иных мероприятиях, способствующих развитию профессионально-личностных и управленческих ресурсов			
		Методическое сопровождение лиц, состоящих в кадровом резерве, в процессе совершенствования их профессионально-личностных и управленческих ресурсов	Документы учредителя, регламентирующие осуществление методического сопровождения		
4.	Проведение оценки динамики управленческой готовности лиц, состоящих в кадровом резерве	Анализ результативности выполнения индивидуальных планов подготовки лицами, состоящими в кадровом резерве	Утверждены итоги выполнения планов индивидуальной подготовки и оформлено решение по дальнейшему нахождению в резерве распорядительным документом учредителя		
		Формирование инструментария для проведения оценки динамики управленческой готовности лиц, состоящих в кадровом резерве	Сформирован набор инструментов для проведения оценки динамики управленческой готовности лиц, состоящих в кадровом резерве		
		Проведение промежуточной и итоговой оценки динамики управленческой готовности лиц, состоящих в кадровом резерве, к замещению должности руководителя образовательной организации	Подготовлены заключения по динамике управленческой готовности по каждому лицу, состоящему в кадровом резерве  Подготовлена сводная информационно-аналитическая справка по итогам оценки динамики управленческой готовности лиц, состоящих в кадровом резерве		
		Актуализация количественного и персонального состава кадрового резерва	Внесены изменения в количественный и персональный составы кадрового резерва распорядительными документами учредителя		

№ п/п	Направления деятельности	Мероприятия	Результаты	Сроки	Ответственные
			Информация размещена на официальном сайте учредителя		
5.	Формирование, обучение, оценка эффективности работы управленческих команд образовательных организаций	Организация обучения и методического сопровождения управленческих команд	Документы, подтверждающие участие в обучающих мероприятиях		
		Проведение оценки эффективности работы управленческих команд	Информационно-аналитическая справка по итогам оценки эффективности работы управленческих команд		
6.	Аттестация кандидатов на должность руководителя образовательной организации и назначение на должность руководителя образовательной организации	Организация и проведение процедуры аттестации кандидатов на должность руководителя образовательной организации из числа лиц, состоящих в кадровом резерве	Решение аттестационной комиссии о соответствии (несоответствии) кандидата требованиям к должности руководителя образовательной организации, оформленное протоколом		
		Назначение на должность руководителя образовательной организации	Приказ учредителя о назначении руководителя образовательной организации Трудовой договор с руководителем образовательной организации		
7.	Оценка эффективности работы с кадровым резервом	Проведение анализа и оценки эффективности формирования, подготовки и использования кадрового резерва	Информационно-аналитический отчет		