



## БОЙОРОК

16 август 2021 й.

№ 394

## ПРИКАЗ

16 августа 2021 г.

### **По итогам мониторинга формирования резерва управленческих кадров в образовательных организациях муниципалитета**

С целью обеспечения условий развития кадрового потенциала муниципальной системы образования, п р и к а з ы в а ю:

#### 1. Утвердить:

1.1. аналитическую справку и адресные рекомендации по итогам мониторинга формирования резерва управленческих кадров в образовательных организациях муниципалитета (Приложение 1);

1.2. показатели для оценки эффективности работы с резервом управленческих кадров:

– доля целевых должностей, на которые назначены лица из резерва управленческих кадров, по отношению к общему количеству ставших вакантными целевых должностей в течение календарного года.

Рекомендуется устанавливать следующие значения (критерии) для показателя: при замещении из числа всех вакантных целевых должностей лицами из резерва управленческих кадров до 30% - низкая эффективность; от 30 до 50% - средняя эффективность; от 50 до 70% - высокая эффективность; свыше 70% - очень высокая эффективность.

– доля лиц, включенных в резерв управленческих кадров и принявших участие в реализации приоритетных региональных и/или муниципальных проектов, в течение календарного года.

Рекомендуется устанавливать следующие значения (критерии) для показателя: при количестве лиц, включенных в резерв и принявших участие в проектах в составе рабочих групп (проектных команд) менее 50%, - низкая эффективность; от 50 до 65% - средняя эффективность; от 65 до 80% - высокая эффективность; свыше 80% - очень высокая эффективность.

– удовлетворенность лиц, включенных в резерв управленческих кадров, уровнем реализации планов индивидуального развития.

2. Руководителям образовательных организаций внести коррективы в индивидуальные планы развития педагогических работников, включенных в резерв управленческих кадров, включив следующие направления: мониторинг динамики развития личностно-профессиональных и управленческих ресурсов; привлечение резервистов к экспертной и аналитической работе; к наставничеству; к участию в качестве спикеров в экспертных дискуссиях и проблемно-аналитических сессиях; к участию в фокус-группах для подготовки оперативной информации по актуальным вопросам современности.

3. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на заведующую сектором общего образования Чингизову Г.Р.

Приложение: на 12 л. в 1 экз.

Начальник



Г.М. Исанбаева

**Аналитическая справка**

по итогам мониторинга формирования резерва управленческих кадров в образовательных организациях муниципалитета

Анализ результатов в соответствии с показателями мониторинга позволил установить следующее:

**1. общее количество лиц, зачисленных в резерв управленческих кадров – 15 человек.** Из них – 9 педагогических работников в резерв управленческих кадров дошкольных образовательных организаций (ДОО), 4 человек в резерв управленческих кадров общеобразовательных организаций (ОО); 2 человека в резерв управленческих кадров организаций дополнительного образования (УДО).

Зачисленные в резерв управленческих кадров:

- по должности: в ДОО – 100% старшие воспитатели, в ОО – 100% заместители директора по УВР, в ОДО – 100% заместители директора;
- по образованию: в ОО и ОДО – 100% высшее педагогическое образование, в ДОО – 100% высшее образование.
- по стажу педагогической деятельности:

10-15 лет	15-20 лет	20 лет и выше
Дошкольные образовательные организации		
	11%	89%
Общеобразовательные организации		
0	0	100%
Организации дополнительного образования		
0	0	100%

- по сроку нахождения в резерве управленческих кадров:

До 3-х лет	От 3 до 6 лет	6 лет и выше
Дошкольные образовательные организации		
0%	0%	100%
Общеобразовательные организации		
0%	8	92%
Организации дополнительного образования		
0	0	100%

2. **Количество лиц, имеющих планы индивидуального развития – 15 человек (100%);**

3. **Количество лиц, выполнивших планы индивидуального развития за отчетный период на 100%, из них в ДОО – 2 человека, в ОО – 9 человек, в УДО – 2 человека.**

На 100% выполнили планы все кандидаты в управленцы, состоящие в резерве более 6 лет.

4. **Количество лиц, выполнивших планы индивидуального развития за отчетный период в объёме 50-90% - 2 человека.**

Более чем на 80% выполнили планы все кандидаты в управленцы, состоящие в резерве более 3-х лет.

#### **Работа с резервом управленческих кадров осуществляется:**

1. на уровне муниципалитета:

- разработка и утверждение Положения о порядке и сроках проведения аттестации кандидатов на должность руководителя и руководителей муниципальных образовательных организаций, подведомственных Отделу образования администрации муниципального района;

- организация работы с резервом, утверждение плана работы на календарный год;

- осуществление контроля за выполнением планов работы с резервом, в том числе индивидуальных планов развития лиц, зачисленных в резерв;

- организация обучения резерва управленческих кадров на должности руководителей муниципальных образовательных организаций;

- ротация, назначение из резерва на вакантные должности руководителей муниципальных образовательных организаций;

2. на уровне образовательной организации (под руководством директора (наставника) и предполагает):

- разработку Положения о кадровом резерве образовательной организации;

- формирование списка педагогических работников, зачисленных в резерв (с утверждением на педагогическом совете);

- формирование и утверждение плана работы с кадровым резервом на календарный (учебный) год;

- подготовка педагогических работников, зачисленных в резерв, (участие в рабочих группах, работе коллегиальных органов, в семинарах, конференциях, направлении на курсы ПК или переподготовку и пр.);
- контроль за исполнением принятых планов по резерву.

Изучение направлений работы в рамках реализации планов индивидуального развития педагогических работников, включенных в резерв управленческих кадров показывает, что преобладают: реализация образовательных программ по развитию управленческой готовности резервистов; привлечение резервистов к наставничеству; к проектной деятельности; к выступлениям на семинарах, конференциях; а также информирование и методическая поддержка участников резерва.

В планах индивидуальной подготовки лиц, зачисленных в резерв, предусматриваются также следующие мероприятия:

- исполнение обязанности руководителя образовательного учреждения на период его отсутствия;
- направление на переподготовку или повышение квалификации в установленном порядке;
- участие в конкурсах на замещение вакантных должностей руководителей образовательных организаций;
- самостоятельную теоретическую подготовку, включающую получение дополнительного профессионального образования и пр.

Во всех образовательных организациях уделяется особое внимание вовлечению участников в проектную работу и в развитие системы проектного управления.

Назначение участников резерва руководителями проектов и включение их в состав проектных команд позволяет решать одновременно следующие задачи:

- более интенсивное личностно-профессиональное развитие участников резерва на принципах «обучения действием»;
- более полное использование потенциала участников резерва, начиная с момента включения их в состав резерва;
- дополнительные возможности для оценки уровня личностно-

профессиональных ресурсов участников резерва, испытание «в деле», а не только в ходе оценочных мероприятий.

Мероприятия плана индивидуальной подготовки определяются в процессе собеседования с резервистом, с учетом его образования управленческой подготовки и потребностей в развитии управленческих компетенций. Цель каждого этапа заключается в определении ожиданий по развитию конкретных компетенций.

В процессе контроля реализации планов индивидуально подготовки участников кадровых резервов дается оценка степени готовности к замещению планируемой должности.

По итогам мониторинга можно также отметить:

- четкую регламентацию и формализованность системы формирования и работы кадрового резерва в образовательных организациях. Вся процедура четко прописана, и согласованна с руководителями ОО;
- соответствие методов и форм работы с кадровым резервом типу создаваемого резерва, и целям его создания;
- открытость и прозрачность системы кадрового резерва, доступность для всех работников образовательных организаций. Объективность и учет всех возможных факторов при зачислении в кадровый резерв и при назначении на вакантную должность;
- при открытии вакансии на должность, относящейся к кадровому резерву, педагогические работники, входящие в кадровый резерв по данному типу должности, обладают приоритетным правом перед внешними кандидатами.

Мониторинг кадрового резерва с позиции его типов показал, что в общеобразовательных организациях и организациях дополнительного образования это тип «резерв развития», когда потенциальные управленцы уже с позиции педагогического стажа и опыта соответствуют требованиям необходимым для реализации программы развития образовательной организации в качестве руководителя. Все резервисты проходят переподготовку по направлению «Менеджмент в образовании». Потенциальная задача, которую они для себя выстраивают с позиции управленцев – расширение спектра образовательных услуг, вывод организации на новый уровень развития.

В дошкольных образовательных организациях доминирует тип «резерв функционирования», где главное - формирование стабильного кадрового состава. При зачислении в кадровый резерв педагогические работники ДОО чаще всего не обладают необходимым набором компетенций, но получают их посредством специального курса обучения (по направлению «Менеджмент в образовании»), прохождению стажировок и реализации индивидуального плана развития.

Результаты мониторинга с позиции принципов формирования кадрового резерва («целевой кадровый резерв» и «конкурентный кадровый резерв») показывают, что во всех организациях реализуется принцип «конкурентный кадровый резерв». В соответствии с данным принципом количество кандидатов превышает количество перспективных вакансий. Таким образом создается конкурентная сфера в подготовке кандидатов, что предоставляет возможным сделать выбор в пользу

наиболее успешного и подготовленного кандидата, и в тоже время иметь «запасной вариант» в лице других резервистов, претендовавших на данную вакансию.

В процессе мониторинга было установлено, что если руководитель образовательной организации отсутствует по заболеванию, периоду отпусков или командировки, то осуществляется ротация работника, находящего в кадровом резерве, с целью получения им дополнительных практических навыков управления.

Несмотря на ряд положительных аспектов по формированию резерва управленческих кадров, необходимо отметить, что ни в одной образовательной организации оценка эффективности работы с резервом управленческих кадров не предусматривает научно-обоснованного подхода – акцент делается только на выполнении индивидуального плана развития.

### **Факторы, влияющие на анализ результатов**

Несмотря на положительные результаты и достижение необходимых показателей, считаем, что имеются следующие проблемы, которые могут негативно сказаться на формировании резерва управленческих кадров:

– формирование кадрового резерва осуществляется без крайней необходимости – акцент делается на долгосрочную перспективу замещения руководящей должности и количество кандидатов в разы превышает количество потенциальных вакансий;

Еще одним фактором, который может негативно сказаться на подготовке резерва управленческих кадров является не включение в индивидуальные планы работы резервистов таких направлений как мониторинг динамики развития личностно-профессиональных и управленческих ресурсов, а также участие в фокусгруппах для подготовки оперативной информации по актуальным вопросам образования. Данные направления деятельности отсутствуют в планах 35% резервистов. .

В процессе мониторинга было выявлено, что ни в одной образовательной организации оценка эффективности работы с резервом управленческих кадров не предусматривает научно-обоснованного подхода. Сложившаяся ситуация связана с отсутствием единой системы показателей оценка эффективности работы с резервом на уровне муниципалитета.

### **Выводы:**

Анализируя организацию работы с кадровым резервом можно говорить о её системном характере. Работа по формированию кадрового резерва ведется на постоянной основе, вне зависимости от наличия вакансий и возможности организационных изменений в образовательной организации. Данный способ позволяет избежать следующих проблем: сложность в подборе подходящего по всем критериям кандидата, материальные и временные затраты на подбор и

адаптацию кандидата, снижение мотивации сотрудников, желающих занять образовавшуюся вакансию.

Общее количество лиц, зачисленных в резерв управленческих кадров – 15 человек.  
Количество лиц, имеющих планы индивидуального развития – 15 человек (100%);

Количество лиц, выполнивших планы индивидуального развития за отчетный период на 100% - 15 человек.

Проблемами подготовки резервистов являются: в планы индивидуального развития резервистов не включены такие направления работы как мониторинг динамики развития личностно-профессиональных и управленческих ресурсов и участие в фокус-группах для подготовки оперативной информации по актуальным вопросам образования.



## **Адресные рекомендации по итогам мониторинга формирования резерва управленческих кадров в образовательных организациях муниципалитета**

*Отделу образования и руководителям образовательных организаций:*

1. При формировании кадрового резерва необходимо организовывать деятельность по принципу «целевой кадровый резерв», когда количество кандидатов будет четко соответствовать количеству потенциальных вакансий, т.е. для замещения в близкой перспективе вакансии руководителя организации выбирается конкретный кандидат, для которого разрабатывается план индивидуального развития.

2. Необходимо соблюдать возрастные критерии при отборе кандидатов, чтобы не утратить мотивирующий аспект «статус востребованности» (доля назначений кадрового резерва соответствует вакансиям).

3. Использовать для оценки эффективности работы с резервом управленческих кадров следующие показатели:

– доля целевых должностей, на которые назначены лица из резерва управленческих кадров, по отношению к общему количеству ставших вакантными целевых должностей в течение календарного года.

Рекомендуется устанавливать следующие значения (критерии) для показателя: при замещении из числа всех вакантных целевых должностей лицами из резерва управленческих кадров до 30% - низкая эффективность; от 30 до 50% - средняя эффективность; от 50 до 70% - высокая эффективность; свыше 70% - очень высокая эффективность.

– доля лиц, включенных в резерв управленческих кадров и принявших участие в реализации приоритетных региональных и/или муниципальных проектов, в течение календарного года.

Рекомендуется устанавливать следующие значения (критерии) для показателя: при количестве лиц, включенных в резерв и принявших участие в проектах в составе рабочих групп (проектных команд) менее 50%, - низкая эффективность; от 50 до 65% - средняя эффективность; от 65 до 80% - высокая эффективность; свыше 80% - очень высокая эффективность.

– удовлетворенность лиц, включенных в резерв управленческих кадров, уровнем реализации планов индивидуального развития.

*Руководителям образовательных организаций*

1. При разработке индивидуального плана развития резервиста предусматривать мероприятия по следующим направлениям: мониторинг динамики развития личностно-профессиональных и управленческих ресурсов; реализация образовательных программ по развитию управленческой готовности резервистов; привлечение резервистов к экспертной и аналитической работе; к наставничеству; к проектной деятельности; к участию в качестве спикеров в экспертных дискуссиях и проблемно-аналитических сессиях; к выступлениям на семинарах-совещаниях, конференциях; к публикациям научно-практических материалов; к участию в фокусгруппах для подготовки оперативной информации по актуальным вопросам современности; а также информирование и методическую поддержку участников резерва.

2. Для определения наиболее предпочтительных областей личностнопрофессионального развития участников резерва целесообразно на «входе» в состав резерва проводить их анкетирование, а в последующем периодически его повторять.

**Рекомендации**  
**по подбору и использованию диагностического инструментария на этапе**  
**оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов**  
**педагогических работников, зачисленных в резерв управленческих кадров**

В качестве диагностического инструментария на этапе оценки личностнопрофессиональных и управленческих ресурсов целесообразно применять следующие диагностические методы и инструменты:

1) Опрос (тестирование), направленный на оценку ключевых личностнопрофессиональных ресурсов кандидата, его личностно-профессиональных особенностей и стилевых черт управленческой деятельности.

Целесообразная продолжительность опроса не должна превышать 1 часа. Для проведения опроса предпочтительно использовать специально разработанные в этих целях валидизированные методики. Одним из таких инструментов может выступать опросник «Оценка управленческого потенциала».

Опросник направлен на оценку комплекса индикаторов и позволяет дать как количественную, так и качественную оценку личностно-профессиональных ресурсов по профилю шкальных значений:

- готовность к обучению – оценка склонности, способности и привычки приобретать новые знания;
- оценка мотивации достижения – выявление стремлений человека к достижению результатов высокого уровня и качества;
- профессиональный опыт и готовность к его практической реализации – определение степени подготовленности человека к профессиональной деятельности;
- профессиональная мотивация – определение стремлений к реализации себя именно в сфере профессиональной деятельности;
- управленческий опыт – определение степени подготовленности человека к управленческой деятельности;
- управленческая мотивация – определение стремлений к реализации себя именно в управленческой деятельности, управлении процессами и людьми;
- сила личности – выявление способности преодолевать сопротивление внешней среды и собственные внутренние ограничения;
- готовность к командной работе – выявление внутренней готовности к работе в команде;

- склонность и способность к лидерству – определение соотношения тенденций лидерства и склонности к подчинению;
- социальная мобильность – определение способности личности к эффективной деятельности в изменяющихся условиях;
- коммуникативная компетентность – фиксация существования (или отсутствия) проблем в сфере межличностных коммуникаций и степень их осознания;
- достоверность – определение степени откровенности человека в процессе прохождения тестирования.

Данные, полученные с помощью этого опросника, в последующем составляют основу для расчета итоговых интегральных показателей – мета-компетентностей.

В опросе могут быть использованы и другие диагностические методики, в том числе, позволяющие получить дополнительные сведения о кандидате, его личностных качествах, мотивационных и ценностных предпочтениях, особенностях управленческого мышления, аналитических способностях и пр. Можно применять характерологические опросники, направленные на выявление индивидуальных особенностей личности кандидата. Например, для оценки компетентности самоуправления позитивно зарекомендовал себя опросник «Big Five».

## 2) Личностно-профессиональное глубинное интервью (собеседование).

Наиболее информативным в оценке личностно-профессиональных и управленческих ресурсов является персональное интервью. Интервью предполагает очный формат индивидуального взаимодействия эксперта и кандидата в резерв. Интервьюер ведет диалог по определенному сценарию, фиксируя ключевые моменты из ответов кандидата. По результатам проведенного интервью кандидат оценивается по определенным индикаторам. Каждая шкала имеет определенный диапазон значений. Все показатели имеют собственную систему подсчета баллов, образуя целостную схему.

Практика проведения интервью МОБУ СОШ №2 с.Кармаскалы с кандидатами в резервы управленческих кадров показывает, что для оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв целесообразно строить беседу вокруг небольшого числа содержательных блоков. Например, управленческая роль кандидата и мотивация его управленческой деятельности; смысл, который он вкладывает в свою управленческую деятельность; ключевые достижения, которые отражают реализацию его стратегической жизненной идеи; наиболее успешные проекты, отражающие направленность управленческой деятельности и социальную направленность кандидата; готовность работать в команде и особенности командообразования; способность преодолевать трудности на пути достижения цели и особенности саморазвития.

Интервью-собеседование позволяет получить информацию по таким направлениям оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов, как:

- стратегическое лидерство;
- управленческая компетентность;
- масштабность мышления;
- готовность к саморазвитию (потенциал развития);
- готовность к командной работе;
- настойчивость, целеустремленность и сила личности;
- компетентности межличностного и социального взаимодействия;
- компетентности самоуправления;
- экспертно-аналитическая компетентность.

3) Творческие задания в виде решения кейсов или написания экспертных заключений.

В качестве кейсов и экспертных заключений кандидатам могут быть предложены актуальные и активно анализируемые в СМИ проблемы государственного масштаба, касающиеся современного состояния развития образования. В ходе подготовки экспертного заключения кандидату необходимо выразить индивидуальную позицию, а также видение и понимание конкретной проблемы. Ответы могут оцениваться по двум показателям: масштабность мышления и экспертно-аналитическая компетентность. Качественные характеристики необходимо перевести в формализованные количественные показатели на основе специально разработанного алгоритма обработки творческих заданий.

4) Групповые формы активности кандидатов в резерв управленческих кадров в виде проектной работы, деловых игр.

В практике отбора кандидатов в резерв управленческих кадров хорошо зарекомендовала себя проблемно-аналитическая деловая игра, позволяющая оценить способности кандидатов к аналитическому и творческому мышлению, коммуникативные способности, готовность к управлению изменениями и способности работать на командный результат. Существуют различные модификации проблемно-аналитической деловой игры, продолжительность которых составляет от 1,5 до 4 часов. Численность участников, одновременно принимающих участие в деловой игре, может варьироваться от 3-5 и более. Основные ограничения по количеству участников проблемно-аналитической деловой игры связаны с наличием комфортных для работы помещений и числом экспертов, подготовленных к ее проведению. Рекомендуемое соотношение количества участников и экспертов составляет 5/1. Для оценки кандидатов в резерв кроме экспертов в процессе деловой игры могут принимать участие представители

управления образования, включая представителей кадровых служб, оценивающих кандидатов.

Результатом проблемно-аналитической деловой игры могут быть проработанные проблемные области образования.

Показатели личностно-профессионального развития и обучения лиц, включенных в резерв управленческих кадров:

- доля лиц, принявших участие в образовательных программах и мероприятиях в период нахождения в резерве управленческих кадров;
- удовлетворенность лиц, включенных в резерв управленческих кадров, уровнем реализации образовательных программ, в которых они принимали участие;
- динамика изменения уровня развития личностно-профессиональных ресурсов лиц, включенных в резерв управленческих кадров;
- уровень личностно-профессиональных достижений лиц, включенных в резерв управленческих кадров.