

Министерство образования и науки
Хабаровского края
Краевое государственное автономное
образовательное учреждение дополнительного
профессионального образования
**«ХАБАРОВСКИЙ КРАЕВОЙ
ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ
ОБРАЗОВАНИЯ»
(КГАОУ ДПО ХК ИРО)**
Забайкальская ул., д. 10, г. Хабаровск, 680011
Тел./факс (4212) 47-01-16.
E-mail: iro@edu.27.ru, <https://www.obr-khv.ru/>
ОКПО 28875711, ОГРН 1022701132882,
ИНН/КПП 2722011855/272201001

Руководителям органов
местного самоуправления,
осуществляющих управление
в сфере образования

09.11.2021 № 1891 _____

На № _____ от _____

О направлении
методических рекомендаций

Уважаемые коллеги!

Краевое государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Хабаровский краевой институт развития образования» рекомендует для использования в работе методические рекомендации по формированию муниципального кадрового резерва руководящих работников сферы образования Хабаровского края и работе с ним (Приложение № 1), разработанных с учетом анализа мониторинга показателей по формированию резерва управленческих кадров муниципальных образовательных учреждений и подготовке школьных управленческих команд краевого проекта «Практика эффективного управления».

Приложение 1 на 11 стр.

Ректор



Щелкун Н.И.

Гаркуша Наталья Викторовна (4212) 540116

**Методические рекомендации по формированию муниципального
кадрового резерва руководящих работников сферы образования
Хабаровского края и работе с ним**

Настоящие методические рекомендации разработаны в целях реализации общих подходов к формированию и использованию резервов управленческих кадров на муниципальном уровне. В методических рекомендациях содержится описание алгоритма формирования резервов управленческих кадров, критериев и показателей отбора лиц, включенных в резервы управленческих кадров, обеспечивающих единство подходов к оценке и сопоставимость получаемых результатов, а также подходы к подготовке резерва и оценке эффективности работы с ним. Методические рекомендации адресованы руководителям органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, муниципальным методическим службам.

1. Формирование муниципального кадрового резерва руководящих работников сферы образования Хабаровского края: общие положения

Эффективный кадровый состав образовательной организации – ее важнейший стратегический ресурс и одно из главных конкурентных преимуществ. Вместе с тем, кадровый дефицит (в том числе дефицит управленческих кадров) является одной из проблем образования Хабаровском крае, в связи с чем задача формирования кадрового резерва руководящих работников сферы образования на разных уровнях становится первостепенной задачей.

Формирование и развитие кадрового резерва – одно из значимых направлений кадровой политики и направлений кадрового менеджмента. Управление кадровым потенциалом на разных уровнях организации общества, во-первых, приобретает сегодня первостепенное значение в повышении эффективности управления; во-вторых, становится главным направлением, «запускающим механизм» перехода на цивилизованные рыночные отношения; в-третьих, меняется вектор совершенствования самой кадровой политики, которая примет цивилизованный и современный вид при одном условии – оздоровление ее начнется не только «сверху», но и «снизу», с каждого муниципального сообщества.

Регулирование процесса формирования и функционирования кадрового потенциала руководителей образовательных организаций начинается с формирования и развития резерва управленческих кадров системы образования и осуществляется на основе нормативных правовых актов, принятых на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, в частности:

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

- Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 года № 197-ФЗ.

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

- Паспорт национального проекта «Образование», утвержденный президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24.12.2018 № 16).

- Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 № 3273-р. «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста».

- Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26.08.2010 № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования».

- Распоряжение Правительства Хабаровского края от 12 января 2018 года N 7-р «О резерве управленческих кадров Хабаровского края» (с изменениями на 21 мая 2021 года).

- Проект министерства образования и науки Хабаровского края «Практика эффективного управления» (утвержден протоколом проектного офиса № 1 от 23.04.2021 г.).

Кадровый резерв руководящих работников сферы образования Хабаровского края – это целенаправленно сформированная на основе определенных критериев группа высококвалифицированных и перспективных специалистов, обладающих необходимыми для выдвижения профессионально-деловыми, морально-этическими качествами, возрастными данными, уровнем физического и психического здоровья и профессиональных компетенций, положительно проявивших себя на занимаемых должностях и прошедших необходимую профессиональную подготовку для замещения в установленном законодательством порядке вакантных должностей руководителей (заместителей руководителей) муниципальных образовательных организаций и государственных образовательных организаций, подведомственных министерству образования и науки края.

Основной *целью* формирования кадрового резерва руководителей является обеспечение преемственности в управлении и реализации запросов учредителей общеобразовательных организаций муниципального и регионального уровня на формирование высокопрофессионального управленческого корпуса, способного участвовать в решении задач в сфере образования края.

Основные задачи, которые решаются формированием кадрового резерва и назначении руководителей из числа кадрового резерва:

- создание (развитие) механизмов мотивации педагогов к повышению качества работы и непрерывному профессиональному развитию;
- формирование персональных траекторий развития педагогических работников;
- формирование эффективных механизмов оценки качества образования на уровне регионов, муниципалитетов и отдельных организаций в области педагогических измерений, анализа и использования результатов оценочных процедур;
- своевременного удовлетворения кадровой потребности;
- сокращения периода адаптации молодых (вновь принятых) руководителей при назначении на руководящие должности.
- улучшение кадрового состава руководителей ОО, результатов профессиональной деятельности руководителей ОО.

Организация работы по формированию и развитию кадрового резерва руководящих кадров проводится, как правило, муниципальными органами управления образованием и включает:

- планирование кадрового резерва;
- формирование кадрового резерва;
- работу с кадровым резервом;
- анализ и оценку готовности кадрового резерва.

Для организации работы с кадровым управленческим резервом на уровне муниципальных органов управления образованием должна быть разработана и принята модель формирования резерва, которая отражается в соответствующем положении, утверждённом соответствующим нормативным правовым актом на муниципальном уровне. За основу рекомендуем взять положение о резерве руководителей образовательных организаций Хабаровского края «Команда будущего», утвержденного Распоряжением Министерства образования и науки Хабаровского края от 18. 08. 2020 № 796 <https://minobr.khabkrai.ru/?menu=getfile&id=7338&view=1>.

Целесообразно всю документацию и актуальную информацию размещать на странице сайта ОМСУ.

Муниципальное положение о формировании кадрового резерва руководящих работников сферы образования могут включать:

- критерии и механизм отбора и зачисления в кадровый резерв;
- принципы формирования подготовки и использования кадрового резерва;
- систему методов оценки кандидатов для зачисления в резерв;
- порядок формирования резерва руководителей
- механизм разработки и принятия индивидуальных планов (программ) подготовки, определение сроков, форм и методов обучения резерва управленческих кадров, повышения их квалификации;
- составление прогноза предполагаемых изменений в составе

руководящих кадров;

- систему оценки готовности кадрового резерва к исполнению служебных обязанностей по планируемой к замещению должности.

Анализ практики муниципальных образований Хабаровского края по формированию и развитию кадрового резерва позволили выделить актуальные проблемы, связанные с профессиональным развитием руководящих работников и недостатки организационно-управленческой деятельности по работе с кадровым потенциалом, которые необходимо учесть при планировании деятельности:

- неиспользование при сопровождении профессионального развития руководителей выводов на основе анализа профессиональных дефицитов;

- ограниченный арсенал технологий работы внутри муниципалитетов с вновь назначенными молодыми руководителями, неиспользование или недостаточное использование технологии наставничества;

- неиспользование в профессиональном развитии кадрового резерва и молодых (вновь назначенных) управленцев ресурса регионального и муниципального методического актива, профессиональных объединений, конкурсного движения и т.п.;

- отсутствие планомерной системной работы по привлечению перспективных педагогов к руководящей деятельности внутри муниципальных образований;

- несогласованность работы по этому направлению с социальными партнерами.

Учет типичных профессиональных дефицитов в работе с кадровым резервом может существенно снизить риски формирования качественного кадрового состава руководителей.

В связи с этим, при организации работы с кадровым управленческим резервом следует руководствоваться принципами:

- рациональное определение структуры и состава резерва;

- соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов на зачисление в резерв;

- подбор кандидатов в состав резерва по их нравственно-психологическим, управленческим и профессиональным качествам на основе конкурсного отбора;

- регулярный и систематический поиск кандидатов в резерв руководителей на основе открытости;

- обеспечение непрерывного профессионального развития кандидатов в управленческий резерв и «резервистов».

2. Алгоритм оценки профессиональных и управленческих компетенций кандидатов в резерв управленческих кадров в ситуации конкурсного отбора кандидатов

При разработке порядка формирования кадрового резерва следует определить алгоритм оценки профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров в ситуации отбора кандидатов. Такой алгоритм может содержать все или часть этапов, представленных ниже и описанный в практическом опыте регионов российской Федерации.

Предварительный (заочный) этап – оценка соответствия кандидатов в резерв установленным субъектом формирования и использования резерва управленческих кадров формальным требованиям, непротиворечащим законодательству Российской Федерации, выявление кандидатов, обладающих наибольшим потенциалом на основе формализованной оценки представленных кандидатом материалов и документов, свидетельствующих о его управленческом опыте, управленческих качествах и управленческом потенциале. По результатам анализа полученных данных формируется первичный рейтинг кандидатов, на основании которого составляется список кандидатов, рекомендованных ко второму этапу – углубленной профессиональной диагностике. Оценка профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв на первом заочном этапе формирования резерва управленческих кадров направлена на определение, прежде всего, соответствия кандидатов, изъявивших желание и подтвердивших намерение участвовать в отборе кандидатов, формальным требованиям, установленным субъектом формирования и использования резерва управленческих кадров. К таким требованиям можно отнести: образовательный уровень кандидатов, возрастные границы участников, наличие у них определенного управленческого стажа, наличие гражданства Российской Федерации и пр.

После установления соответствия кандидатов формальным требованиям необходимо провести анализ представленных материалов и документов кандидата с целью определения и оценки управленческих качеств и способностей, уровня управленческого опыта и управленческого потенциала, масштаба управленческой деятельности и пр.

Здесь важно использовать формализованные методы оценки, позволяющие качественные характеристики перевести в количественные показатели. Количественные показатели, полученные при использовании каждого диагностического инструмента, целесообразно перевести в единую метрическую систему для последующего расчета первичного рейтингового балла кандидата. В качестве *диагностических инструментов* на этом этапе могут быть использованы:

- Биографическая личностно-профессиональная анкета кандидата. Содержание анкеты дает большой информационный материал для

оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидата. Данная анкета может иметь несколько блоков: формальная информация, необходимая для идентификации кандидата и определения соответствия кандидата формальным базовым требованиям; сведения об образовании и способах повышения образовательного и личностно-профессионального уровня кандидата; сведения о профессиональной сфере деятельности и управленческом опыте кандидата, отражающие особенности его карьеры; сведения об управленческой роли, масштабе управленческой деятельности кандидата и реализуемых им проектах; сведения, отражающие социальную мобильность кандидата, составляющие его управленческого потенциала – лидерские качества, способность управлять людьми, ответственность и пр.

Формализация сведений, содержащихся в анкете, должна строиться на основе существующих в этой области научных и научно-прикладных исследований, доказывающих связь между фактами биографии и особенностями управленческой готовности и управленческого потенциала.

- Оценка и анализ представленных рекомендаций на кандидата в резерв. На данном этапе оценки профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров большую помощь может оказать анализ сведений, представленных лицами, которые могут рекомендовать кандидатов на включение в соответствующий резерв. Привлечение лиц, рекомендуемых кандидатов в резерв управленческих кадров, само по себе является ответственным и серьезным мероприятием. Рекомендаторы могут заполнить специально разработанную анкету, в которой отражают ключевые профессиональные и управленческие ресурсы кандидата, уровень и масштаб реализуемых проектов, наиболее выраженную управленческую роль, уровень должностей, которые соответствуют управленческой готовности кандидата, что является основанием для рекомендации кандидата в резерв управленческих кадров. Сведения, содержащиеся в анкете рекомендателя, анализируются, формализуются по определенному алгоритму обработки данных, осуществляется перевод качественных характеристик в количественные показатели.

Можно использовать и другие методы и методики первичной оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов, позволяющих получить как можно больше сведений о кандидате на заочном этапе.

Расчет первичного рейтингового балла кандидатов в резерв управленческих кадров на заочном этапе оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов происходит путем суммирования числовых показателей, полученных при применении каждого диагностического инструмента, переведенных в единую метрическую систему, умноженных на весовой коэффициент. Весовые коэффициенты устанавливаются субъектом формирования и использования резерва управленческих кадров при определении процедуры и технологии оценки. После расчета рейтинговых баллов для каждого кандидата в резерв

управленческих кадров на основе данных первичной оценки профессиональных и управленческих ресурсов субъектом формирования и использования резерва управленческих кадров составляется список лиц, продемонстрировавших наиболее высокий уровень развития профессиональных ресурсов, рекомендованных ко второму этапу оценки – углубленной профессиональной диагностике;

Основной (очный) этап – углубленная профессиональная диагностика. Численность лиц, рекомендованных к очному этапу конкурса, определяется, исходя из количественной потребности в резерве управленческих кадров и уровня профессиональных ресурсов, продемонстрированного кандидатами на заочном этапе. Очный этап оценки профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров может проходить в виде углубленной профессиональной диагностики. В состав оценочных мероприятий могут входить как индивидуальные формы оценки, так и групповые.

Углубленная профессиональная диагностика может включать различный набор диагностических инструментов, направленных на получение сведений о профессиональных и управленческих ресурсах кандидата. Разнообразие диагностического инструментария, объединенного в единый комплекс, позволяет повысить объективность полученных данных. Инструментарий должен отвечать требованиям надежности, валидности и достоверности полученных результатов, пройти апробацию, учитывать в оценке, как общий контекст управленческой деятельности, так и специфический контекст управления в государственной сфере, позволять рассчитывать сопоставимые итоговые показатели.

Диагностический инструментарий определяется муниципальным образованием, в его состав могут входить как уже положительно зарекомендовавшие себя методики, прошедшие апробацию, так и вновь создаваемые, удобные для применения в работе. При этом целесообразно проведение внешней независимой экспертизы используемого диагностического инструментария на предмет подтверждения возможности его использования в целях оценки профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров. Специалистам, применяющим данный инструментарий, необходимо иметь соответствующий опыт работы и дополнительное профессиональное образование по программам повышения квалификации или программам профессиональной переподготовки в области проведения оценки персонала.

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

- компьютерный опрос (тестирование), направленный на оценку ключевых профессиональных ресурсов кандидата, его профессиональных особенностей и стилевых черт управленческой деятельности. Целесообразная продолжительность компьютерного опроса не должна

превышать 1–1,5 час. Для проведения компьютерного опроса предпочтительно использовать специально разработанные в этих целях валидизированные методики. В опросе могут быть использованы 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.

- 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 с кандидатами в резервы управленческих кадров показывает, что для оценки 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 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;

- 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 широкой педагогической общественности или средствах массовой информации проблемы 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.

- групповые формы активности кандидатов в резерв управленческих кадров в виде групповых сессий, проектной работы, деловых и организационно-деятельностных игр и др.

По итогам проведенных оценочных мероприятий очного этапа оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров составляется рейтинг всех участников и представляется количественная и качественная характеристика лиц, рекомендованных к зачислению в состав резерва управленческих кадров. Этому будет способствовать наличие сопоставимых итоговых интегральных показателей оценки. Полученные с помощью различных методов личностно-профессиональной диагностики качественные показатели необходимо перевести в формализованные количественные значения, а затем осуществить их пересчет в итоговые интегральные показатели.

Работа с муниципальным кадровым резервом управленческих кадров

Сформировать кадровый резерв по формальным признакам недостаточно. Важным направлением кадровой работы должна стать последовательная и систематическая работа с резервом. Формой такой работы должен стать учет резерва, а также постоянный контроль за профессиональной подготовкой лиц, состоящих в кадровом резерве.

В целях подготовки и профессиональном развитии лиц, включенных в состав резервов управленческих кадров, целесообразно осуществлять комплекс мероприятий, направленных на создание условий для развития профессиональных и управленческих ресурсов и реализации их потенциала, проведения регулярной оценки динамики управленческой готовности.

В этих целях субъектом формирования и использования резерва управленческих кадров может быть специально разработана и принята комплексная программа сопровождения профессионального развития и карьерного роста участников резерва. Программа должна охватывать весь период от включения участника в состав резерва до выхода из него по различным причинам и интегрировать в себе разные направления работы с представителями резерва управленческих кадров. Направления работы с представителями резерва управленческих кадров. Основным методологическим подходом реализации программы сопровождения лиц, находящихся в составе резерва управленческих кадров, должен являться личностно-ориентированный подход в управлении.

Программа может осуществляться в виде индивидуального образовательного маршрута, цель которого – повышение эффективности деятельности через развитие способности к самоанализу и компетентности самоуправления своими личностно-профессиональными ресурсами, гибких навыков коммуникации и расширение стилевых особенностей управленческой деятельности. Ежегодно по итогам периода нахождения участника в составе резерва управленческих кадров целесообразно проводить регулярную оценку их управленческой готовности, определять ее динамику на основе анализа профессиональных достижений, представленных лично участниками резерва; анализа включенности и активности, их продуктивного участия в предложенных мероприятиях; карьерной динамики; результатов прохождения образовательной программы.

В состав программы сопровождения профессионального развития и карьерного роста участников резерва целесообразно включить следующие направления:

- мониторинг динамики развития профессиональных и управленческих ресурсов;
- обучение по образовательным программам (профессиональной переподготовки и повышения квалификации) по развитию управленческой готовности резервистов со стажировками в образовательных организациях (данные программы реализует Краевое государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Хабаровский краевой институт развития образования»);
- привлечение резервистов к экспертной и аналитической работе; к наставничеству; к проектной деятельности; к участию в качестве спикеров в образовательных событиях муниципального и краевого уровня; к публикациям научно-практических материалов; к разработке и реализации инновационных проектов (программ) с последующим участием в конкурсе на присвоение статуса в инновационной инфраструктуре сферы образования муниципалитета и Хабаровского края;
- закрепление «за резервистами» наставников из числа высокопрофессиональных руководителей;
- информационную и методическую поддержку участников резерва и др.

Наиболее действенным подходом как к профессиональному развитию участников резерва, так и к использованию их потенциала, является вовлечение участников в проектную работу и в развитие системы проектного управления в системе управления образованием.

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

- более интенсивное профессиональное развитие участников резерва на принципах «обучения действием»;

- более полное использование потенциала участников резерва, начиная с момента включения их в состав резерва (а не только после назначения на вышестоящую должность);

- дополнительные возможности для оценки уровня профессиональных ресурсов участников резерва, испытание «в деле», а не только в ходе оценочных мероприятий.

На основе данных оценки динамики управленческой готовности участников управленческих резервов возможно формирование динамического рейтинга резервистов как интегративного комплексного показателя управленческой готовности на «входе» в состав резерва и показателя ее динамики. На завершающем этапе на основе регулярной оценки может формироваться итоговый рейтинг участников резерва, который можно использовать для последующего принятия кадровых решений.

В основу построения динамического рейтинга управленческой готовности может быть положена оценка ее динамических составляющих на основе учета достижения участником резерва в период пребывания в резерве конкретных целевых показателей, например:

- карьерные перемещения и их характер;
- наличие признанных и подтвержденных профессиональных и управленческих достижений участников резерва;
- личностно-профессиональное развитие участников резерва, рост их управленческой и экспертной компетентности, прежде всего, в рамках реализации мероприятий, предусмотренных планом развития;
- формальный рост управленческого опыта, который приобретается участниками резерва в ходе пребывания в резерве, при условии замещения ими управленческих должностей;
- участие в реализации проектов.

Степень их проявления и является показателем роста управленческой готовности участников резерва. Опыт работы с представителями резервов управленческих кадров показал целесообразность ведения базы данных, отражающей динамику управленческой готовности участников резервов за весь период нахождения его в составе резерва управленческих кадров и индивидуальную траекторию его личностно-профессионального развития и карьерного роста.

Формирование и подготовка кадрового резерва является стратегическим шагом в развитии кадрового потенциала руководителей и педагогических работников, сферы образования в целом.