

УТВЕРЖДАЮ
Заместитель министра образования
и науки Хабаровского края
Ю.В. Зотова
"___" Зотова 2021 г.

ПРОТОКОЛ №4
заседания проектного офиса регионального проекта
"Практика эффективного управления"
28.09.2021

Председательствующий: Зотова Ю.В.

Присутствовали:
Матаржук Е.В., Шубина С.В., Мельникова Т.В., Осеева Е.И.,
Гаркуша Н.В., Сенник Н.И., Чикишева Н.А., Сандакова Е.Н.

ПОВЕСТКА ЗАСЕДАНИЯ:

О результатах мониторинга по формированию резерва управленческих кадров и подготовке школьных управленческих команд

СЛУШАЛИ:

Осееву Е.И., проректора по НИР КГАОУ ДПО ХК ИРО с отчетом о результатах мониторинга по формированию резерва управленческих кадров и подготовке школьных управленческих команд, проведенного с 15.06. 2021 по 30.06.2021.

РЕШИЛИ:

1. Принять к сведению аналитический отчет о результатах мониторингов по формированию резерва управленческих кадров и подготовке школьных управленческих команд в рамках достижения показателей регионального проекта «Практика эффективного управления»

2. КГАОУ ДПО ХК ИРО разработать систему мер, обеспечивающих активизацию процессов формирования резерва управленческих кадров и подготовки школьных управленческих команд в соответствии с распоряжением министерства образования и науки Хабаровского края от 9 июня 2021 г. № 723 "Об организации и проведении оценки механизмов управления качеством образования на региональном и муниципальном уровнях", регионального проекта "Практика эффективного управления" (протокол от 23 апреля 2021 г. № 1) (I квартал 2022 г.).

3. Осеевой Е.И., проректору по НИР КГАОУ ДПО ХК ИРО доложить о результатах принятых мер по активизации деятельности по формированию резерва управленческих кадров и подготовки школьных управленческих команд (декабрь 2021 г.).

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

о результатах мониторинга по формированию резерва управленческих кадров и подготовке школьных управленческих команд за 2020/ 2021 учебного года

Мониторинг по формированию резерва управленческих кадров и подготовке школьных управленческих команд проведен в период с 15.06.2021 по 30.06.2021 в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации (в ред. от 08.12.2020); общей концепцией формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации (одобрена комиссией при президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, протокол от 29 ноября 2017 г. №5); распоряжением министерства образования и науки Хабаровского края от 9 июня 2021 г. № 723 «Об организации и проведении оценки механизмов управления качеством образования на региональном и муниципальном уровнях», региональным проектом «Практика эффективного управления».

Цель мониторинга: получение объективной информации о системе работы по созданию условий для профессионального роста перспективных кадров системы образования – формировании резерва управленческих кадров образовательных организаций и управленческих команд из числа руководителей, заместителей руководителей, ведущих учителей.

Развитие системы образования в Хабаровском крае характеризуется реализацией региональной политики в сфере оценки качества образования, результативность и эффективность которой обеспечивается применением механизмов управления качеством образования по всей вертикали управления (региональный, муниципальный, институциональный уровни).

Новые федеральные процедуры оценки эффективности управления качеством образования (мотивирующий мониторинг субъектов РФ, мониторинг эффективности региональных и муниципальных механизмов управления качеством образования основаны на данных, получаемых с институционального уровня (уровня конкретной образовательной организации – далее – ОО).

Качество управленческой деятельности в ОО, результативность образовательной деятельности ОО является ведущим фактором эффективности всей региональной системы образования. Формирование профессионального сообщества специалистов, способных возглавить образовательные организации – кадрового резерва руководителей, а также комплексное их сопровождение на региональном уровне рассматривается как актуальное направление работы с управленческими кадрами в системе образования Хабаровского края.

В ходе мониторинга проведена оценка качества и эффективности работы с кадровым резервом руководителей во всех 19 (100%) муниципальных системах образования края (генеральная выборка).

Основными методами сбора информации являлся анализ анкеты, статистических материалов, документов и информации, размещенной на информационных ресурсах управлений, отделов образования районных администраций и информационно-методических центров муниципальных районов. При анализе результатов оценки учитывались контекстные условия районов (количество образовательных организаций, удаленность от краевого центра, обеспеченность кадрами и др.).

По результатам проведенной оценки сформулированы адресные рекомендации по совершенствованию качества и эффективности работы с лицами, включенными в кадровый резерв для замещения вакантных должностей руководителей образовательных организаций края на уровне муниципальных районов и края.

Проведенный анализ материалов показал, что в муниципальных образовательных системах имеет место тенденция к устойчивому развитию системы формирования резерва управленческих кадров в сравнении с 2020 годом. Ведется учет лиц, включенных в резерв на замещение вакантных должностей руководителей, заместителей руководителей образовательных организаций. На начало 2021/2022 уч. года из 19 муниципальных образований края в 16 (84%) сформирован муниципальный кадровый резерв (в 2020/2021 учебном году – Амурский, Солнечный, Бикинский, Николаевский, Советско-Гаванский, Нанайский, имени Лазо, имени Полины Осипенко, Вяземский, Верхнебуреинский, Охотский, Хабаровский, Комсомольский, г. Хабаровск, г. Комсомольск-на-Амуре).

Говоря об организационно-управленческом обеспечении работы с кадровым резервом необходимо отметить, что в 85% муниципальных образований ответственность за организацию данной деятельности приказом возложена на заместителей руководителей муниципальных органов управления образованием, в 15% муниципальных образований – на руководителей муниципальных методических служб.

По представленным данным от муниципалитетов, во всех 19 муниципальных образованиях имеются претенденты, включенные в муниципальный кадровый резерв. Всего – 370 чел. (приложение – таблица на 370 чел.) Из них по результатам проведенных конкурсов включено кандидатами в кадровый резерв – 71 чел., что составляет 19% кандидатов.

Среди кандидатов 25 человек (7%) – мужчины.

В возрастном показателе преобладают кандидаты от 31 до 50 лет – 330 чел./89%.

Имеют высшее профессиональное образование – 356 чел./96% (здесь следует отметить, что кандидаты в директора школ все имеют высшее профессиональное образование, т.е. 100%).

Имеют диплом менеджера в образовании – 282 чел./76%.

Имеют стаж управленческой деятельности – 245 чел./66%.

Прошли обучение на курсах повышения квалификации по вопросам менеджмента в образовании – 204 чел./55%.

Имеют программы индивидуального развития – 117 чел./32%.

Анализ оценки качества работы с кадровым резервом на замещение вакантных должностей показал, что в основном, в муниципальных образованиях с кадровым резервом организована планомерная, регулярная работа: разработаны и реализуются траектории управленческого роста, работники, включенные в списки резерва управленческих кадров участвуют на мероприятиях регионального, муниципального уровней, в своих ОО, участвуют в профессионально-общественной деятельности.

В 44% муниципальных образованиях развернута сеть стажировочных площадок для руководителей, организована менторская, тьюторская, наставническая деятельность.

Согласно представленных нормативных документов, деятельность по управлению качеством формирования резерва управленческих кадров в целом развернута: поставлены реалистические целевые ориентиры, определена система показателей, проводится оценка качества условий, организации и результатов.

Выявленные проблемы

Следует отметить, что Положения об организации работы с кадровым резервом (далее – Положение) на замещение вакантных должностей руководителей – документы, которые являются основополагающими, определяющими концептуальный аспект деятельности по формированию кадрового резерва (цели, задачи, принципы работы с резервом, требования к кандидатам на включение в кадровый резерв руководителей), критерии отбора претендентов для включения в кадровый резерв, порядок формирования и работы с кадровым резервом на замещение вакантных должностей руководителей образовательных организаций имеются лишь в 63% муниципальных систем образования. В 10% Положения находятся в разработке; в 27% муниципалитетов – отсутствуют.

В большинстве действующих Положений (64,7%) отражено нормативное упорядочение работы по подбору кандидатов на должности руководителей ОО и организации работы с кадровым резервом, в соответствии с разделами: организация работы по формированию резерва управленческих кадров; организация работы с кадровым резервом; оценка и анализ потенциала профессионально-личностного развития кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров, в процессе реализации индивидуальной программы подготовки; диагностика степени готовности кандидатов для занятия должности руководителя образовательной организации результат работы с кадровым резервом.

В представленных Положениях недостаточно отражены механизмы привлечения и отбора кандидатов в кадровый резерв на замещение вакантной должности руководителя.

В 69% Положений недостаточно описан раздел, регламентирующий права и обязанности кандидатов на должности руководителей ОО.

В 72% - критерии качества оценки в недостаточно отражают такие показатели как удовлетворенность уровнем реализации образовательных программ, уровнем качества реализации индивидуальных программ развития (индивидуальных образовательных маршрутов, индивидуальных траекторий развития), уровнем сопровождения резервистов, которые в совокупности служат фактором динамики развития личностно- профессиональных ресурсов лиц, включенных в кадровый резерв руководителей системы образования, уровня личностно-профессиональных достижений, и как результат – возможностей получения назначения руководителем ОО.

Структура по организации подбора кандидатов для включения в кадровый резерв и формирования кадрового резерва и регламента ее работы представлена в 58 %, частично в 31%, не представлена в 18%.

Система диагностики профессионально-личностных качеств кандидатов представлена в 9%, частично – в 67%, нет – в 24% документах ОМСУ.

Акцентируя важность организации и регулярного проведения диагностик профессионально-личностных качеств кандидатов на должности руководителей ОО, следует отметить, что в большинстве районов представлены лишь отдельные методики, которые могут быть использованы для проведения такой диагностики, отсутствуют аналитические справки по результатам проведения диагностик кандидатов. Это означает, что в районах системы диагностики профессионально-личностных качеств кандидатов на должности руководителей ОО сформированы недостаточно, требуют серьезной доработки.

Учет личной мотивации кандидатов ведется 59%, частично – 27%, отсутствует в 14 % ОМСУ.

В подборе кандидатов в резерв учитываются результаты профессиональных конкурсов в 18%, частично – в 62%, не учитываются в 20% ОМСУ.

Наличие управленческого опыта при подборе кандидатов в резерв учитывается в 85 %, не учитывается – в 15% ОМСУ.

В части «результативность управленческой деятельности» показатели оценки в 81% Положений ОО сводятся лишь к результативности образовательной деятельности ОО, не отражая показателей качества управленческой деятельности в создании ресурсных условий, организации образовательной деятельности.

О качестве работы в районах с кадровым резервом свидетельствуют также Программы сопровождения кандидатов при подготовке их к должности руководителей ОО (далее-Программы).

Утвержденные Программы имеют 77% ОМСУ. Представленные Программы носят практико-ориентированный характер и включают различные формы работы с лицами, включенными в кадровый резерв

руководителей образовательных учреждений, что позволяет реализовывать индивидуальные траектории личностно- профессионального развития резервистов. Выбранные направления работы позволяют подготовить лиц, включенных в кадровый резерв, к выполнению трудовых функций, которые определены профессиональным стандартом руководителя образовательной организации, получить необходимые знания и сформировать умения, которые потребуются в дальнейшей профессиональной деятельности.

Реализация Программ в формате индивидуального плана подготовки лиц, включенных в кадровый резерв осуществляется в 12%, частично – в 69%. Диагностируемые результаты подготовки имеются в 49%, частично – в 8%. Анализ индивидуальных планов подготовки лиц, включенных в кадровый резерв в муниципалитетах, не позволяет сделать вывод о том, что данные планы формируются с учетом подготовки к конкретной должности, темпа подготовки, уровня личностно-профессионального развития, выявленных в ходе анкетирования профессиональных дефицитов.

В 23% районов Программы отсутствуют или находятся в стадии составления, но имеются дорожные карты, годовые планы работы с кадровым резервом руководителей.

Наличие регулярного мониторинга профессионального развития кандидатов на должности руководителей отражено во всех действующих Программах (77% районов). Система оценки удовлетворенности кандидатов результатами своего развития имеет место в 64% Программ.

Исследования показали, что системой обучения (курсы повышения квалификации, обучение на стажировочных площадках) охвачено 64% резервистов, что свидетельствует о необходимости активизации работы по обучению лиц, состоящих в резерве управленческих кадров.

ВЫВОДЫ

Обобщая результаты мониторинга, следует отметить, что по всем показателям работы при формировании резерва управленческих кадров муниципальных систем образований края наблюдается положительная динамика.

Качество работы с кадровым резервом на замещение вакантных должностей руководителей можно оценить как высокое в 4 (21%) районах, как среднее, свидетельствующее о необходимости целенаправленной работы по повышению качества работы с кадровым резервом на замещение вакантных должностей руководителей – в 12 (63%) районах, об отсутствии системы работы с кадровым резервом на замещение вакантных должностей руководителей – в 3-х (16%) районах.

На основании выявленных в ходе мониторинга замечаний по системе работы с резервом управленческих кадров, определено, что на начало 2021/2022 уч.года резерв управленческих кадров сформирован из 19 лишь в 16 муниципальных системах образования, что составляет 84%. В трех муниципальных образованиях (Аяно-Майский, Ульчский, Тугуро-

Чумиканский) система работы с резервом управленческих кадров не сформирована.

Индикатором качества работы по формированию резерва управленческих кадров является показатель «Доля лиц, назначенных из резерва на должность руководителя образовательной организации по отношению к общему количеству лиц, включенных в резерв на должность руководителя образовательной организации», характеризующий соотношение показателей резерва и числа образовательных организаций, представляющий возможность в ОО ротации кадров, использования подготовленных резервистов.

Об актуальности данного показателя говорят данные статистического отчета «Кадровое обеспечение системы общего образования Хабаровского края» в 2021 году. О движении руководящих работников говорят цифры: в 2021 году из 371 директора выбыло 26 чел.(7%), из 717 заместителей директора – выбыло 83 чел.(11,6%).

Показатель *«Доля лиц, назначенных из резерва на должность руководителя образовательной организации, по отношению к общему количеству лиц, включенных в резерв на должность руководителя образовательной организации»*, показывает, что количество лиц, назначенных на должности руководителей (в том числе заместители руководителей) ОО – 43 чел., что составляет 11,6%. Из них количество резервистов, назначенных на руководящие должности – 9 чел.(2%).

Проведенный анализ материалов показал, что в муниципальных образовательных системах имеет место тенденция к устойчивому развитию системы формирования резерва управленческих кадров в сравнении с 2020 годом.

Ведется учет лиц, включенных в резерв на замещение вакантных должностей руководителей, заместителей руководителей образовательных учреждений. В большинстве районов есть интересный положительный опыт работы с кадровым резервом руководителей, который представлен на региональном уровне.

В Хабаровском крае состоит в резерве управленческих кадров – 370 человек (100% от общего количества претендентов на замещение вакантных должностей "руководитель", "заместитель руководителя"). Из них на должности:

- руководителей общеобразовательных организаций 310 чел. (84 %);
- руководителей дошкольных образовательных организаций 53 чел. (14 %);
- руководителей учреждений дополнительного образования 7 чел.(2 %).

Индикатором качества работы по формированию резерва управленческих кадров является показатель «Доля лиц, назначенных из резерва на должность руководителя образовательного учреждения, по отношению к общему количеству лиц, включенных в резерв на должность руководителя образовательного учреждения», характеризующий соотношение показателей резерва и числа образовательных организаций,

представляющий возможность в ОО ротации кадров, использования подготовленных резервистов.

О результативности работы с кадровым резервом в 2021 году свидетельствуют данные:

Количество лиц, назначенных на должности руководителей (в том числе заместители руководителей) ОО – 43 чел., что составляет 11,6%. Из них количество резервистов, назначенных на руководящие должности – 9 чел. (2%).

Процент обновления состава лиц, включенных в кадровый резерв руководителей образовательных учреждений за последние 3 года составляет 39%.

В Хабаровском крае формируется региональная система организационно-методического сопровождения лиц, включенных в кадровый резерв для замещения вакантных должностей руководителей образовательных организаций. Данная система предполагает, как научно-методическое сопровождение и координацию работы на региональном уровне, так и развитие сетевого взаимодействия на уровне систем образования районов с целью повышения эффективности и результативности работы с кадровым резервом руководителей за счет объединения ресурсов региональной системы образования, интеграции лучших управленческих практик муниципальных и институциональных систем образования и обмена опытом работы.

Результаты мониторинга подготовки школьных управленческих команд

Руководствуясь распоряжением министерства образования и науки Хабаровского края от 09.06.2021 № 723 "Об организации и проведении оценки механизмов управления качеством образования на региональном и муниципальном уровнях" с целью повышения результатов управленческой деятельности, обеспечивающих высокое качество образования в крае проведен мониторинг подготовки школьных управленческие команд

В процессе мониторинга решались задачи:

- получение объективной информации о формировании и подготовке в образовательных организациях края управленческих команд из числа руководителей, заместителей руководителей, методических служб и ведущих учителей;
- выявление проблем формирования и подготовки школьных управленческих команд образовательных организаций края, повышения эффективности их деятельности.

Эффективность управления современной образовательной организацией определяется слаженными действиями управленческой команды, члены которой разделяют общее видение целей организации и подходов к их достижению, доверяют лидеру команды. Развитие профессиональных компетенций управленческой команды, внутренняя синхронизация профессиональных установок и ценностей, единство

принципиальных решений по вопросам развития образовательной организации, установление и расширение партнёрских отношений с другими школами может достигаться за счёт соответствующих моделей и программ повышения квалификации.

В 11 из 19 муниципалитетов края организована работа по созданию в образовательных организациях управленческих команд.

Доля муниципальных систем образования края, в которых сформированы управленческие команды составляет 58%.

На начало 2021/2022 учебного года управленческие команды сформированы в 299 школах края (77,7 % от общего количества школ). Общая численность школьных управленческих команд составляет 1497 руководящих и педагогических работников. Из них 299 чел. – директора, 563 чел. – заместители директоров, 230 – руководители школьных методических служб, 405 – педагогические работники. Состав школьных управленческих команд от 3 до 6 человек.

Не созданы управленческие команды в 86 школах края (22,3 % от общего количества школ). Данные школы являются малокомплектными и расположены в труднодоступных и удаленных сельских районах Советско-Гаванского, Николаевского, Амурского, Бикинского, Аяно-Майского, Ванинского, Верхнебуреинского, Вяземского, Комсомольского, им. Лазо, Нанайского, Охотского, им. Полины Осипенко, Солнечного, Тугуро-Чумиканского, Ульчского, Хабаровского муниципальных районов.

Формирование школьных управленческих команд подтверждается локальным актом образовательной организации в 82% школ (61% школ - приказ директора школы, 21% – решение педагогического совета). В 54 школах (18%), локальные акты, утверждающие состав школьной управленческой команды, не содержат ее персональный состав (школы Аяно-Майского, Охотского, Тугуро-Чумиканского, Николаевского, Хабаровского, Нанайского, Ульчского, Верхнебуреинского муниципальных районов).

Состав управленческих команд отличается. Только 67% школ от числа, в которых сформированы управленческие команды, имеют полную управленческую команду, состоящую из директора, заместителей директоров, руководителя школьной методической службы, лучших учителей.

В 23% школ управленческая команда состоит только из административного персонала школ (директор, заместители директора). Руководством данных учреждений к разработке и решению задач развития образовательной организации, повышения качества образования не привлекаются методические службы школы и лучшие учителя.

В 10% школ в состав управленческих команд включены иные педагогические работники из числа педагогов-психологов, учителей-дефектологов, что обусловлено спецификой деятельности образовательной организации в части реализации адаптированных общеобразовательных программ.

В 2020-2021 годах из 1497 руководящих и педагогических работников, вошедших в состав школьных управленческих команд, прошли повышение квалификации по дополнительным профессиональным программам, направленным на развитие управленческих компетенции, 658 человек (44%).

Из них в 2021г. проведено обучение школьных команд 64 общеобразовательных организаций (руководители, заместители руководителей, педагогические работники) что составило 16% всех общеобразовательных организаций края по программам:

- «Образовательная среда современной школы: механизмы развития», 72 час., март-апрель, ноябрь-декабрь 2021 года с охватом 166 чел.;
- «Инструменты эффективного управления ОО, находящейся в сложных социальных условиях и имеющей низкие образовательные результаты», в дистанционном формате, 36 час., апрель-май 2021 года, с охватом 36 чел.

В 50 школах (17%) г. Хабаровска, г. Комсомольска-на-Амуре, Ванинского, Комсомольского муниципальных районов организовано корпоративное обучение школьных управленческих команд по программе, включающей практико-ориентированное обучение в форме стажировки - 50 школ (17%).

В целом, в 2021 г. повысили уровень профессиональных компетенций в различных форматах обучения управленческие команды 114 ОО или 38% от всех 299 управленческих команд ОО края.

Выявленные проблемы:

АДРЕСНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫЯВЛЕННЫМ ПРОБЛЕМАМ. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Руководителям ОМСУ:

- Ульчского, Аяно-Майского, Тугуро-Чумиканского муниципальных районов обеспечить разработку:

положений по формированию муниципального кадрового резерва руководителей образовательных организаций и подготовке школьных управленческих команд;

- программ сопровождения резервистов при подготовке их к должности руководителей.

- Вяземского, Верхнебуреинского, Хабаровского, Комсомольского, им. Лазо, Солнечного муниципальных районов обеспечить с учетом обозначенных замечаний корректировку:

-положений по формированию кадрового резерва и подготовке школьных управленческих команд;

- программ сопровождения резервистов при подготовке их к должности руководителей

Срок: первое полугодие 2022 г.

- рассмотреть на коллегиях при главах муниципальных образований результаты мониторинга по формированию кадрового резерва и подготовке

школьных управленческих команд за 2021 г, учесть результаты при формировании плана работы с муниципальным кадровым резервом руководителей ОО.

Срок: первое полугодие 2022 г.

- провести актуализацию состава и обеспечить систематическую работу по подготовке муниципальным кадровым резервом руководителей ОО (в том числе обучение по программам повышения квалификации: «Развитие управленческих компетенций современного руководителя», «Особенности управления дошкольной образовательной организацией», «Управление в сфере образования», программы профессиональной переподготовки «Менеджмент в сфере образования» КГАОУ ДПО "Хабаровский краевой институт развития образования"):

Срок: первое полугодие 2022 г., далее – постоянно.

- обеспечить выполнение плановых цифр по повышению квалификации кадрового резерва и школьных управленческих команд по программам повышения квалификации.

Срок: 2021 – 2024 гг.

- Обеспечить привлечение резервистов к экспертно-аналитической и проектной работе, к наставничеству

Срок: постоянно.

- обеспечить привлечение к временному исполнению обязанностей отсутствующих руководителей и специалистов на период их командировок, отпусков и др.

Срок: постоянно.

- обеспечить формирование управленческих команд во всех образовательных организациях края, включая труднодоступные и удаленные сельские ОО.

Срок: 2022 – 2024гг.

- активизировать деятельность муниципальных методических служб по курированию, организационно-методическому сопровождению школьных управленческих команд, использовать стажировочные форматы обучения, взаимообучение, менторство, наставничество. (2022 – 2024гг.)

Краевому государственному автономному образовательному учреждению дополнительного профессионального образования "Хабаровский краевой институт развития образования":

-провести анализ эффективности адресных мер по формированию кадрового резерва и подготовке школьных управленческих команд.

Срок: июнь 2022 г.

- обеспечить реализацию программ повышения квалификации для резерва муниципального кадрового резерва руководителей образовательных организаций: «Развитие управленческих компетенций современного руководителя», «Особенности управления дошкольной образовательной организацией», «Управление в сфере образования», программы профессиональной переподготовки «Менеджмент в сфере образования».

Срок: 2022 – 2024 г.

-разработать единый подход к модели индивидуальных образовательных планов, индивидуальных образовательных маршрутов, индивидуальных образовательных траекторий развития лиц, состоящих в резерве управленческих кадров

Срок: 1-е полугодие 2023 г.

- Организовать проведение конкурса программ формирования резерва управленческих кадров для муниципальных образований с учетом потребностей в обновлении руководящего состава, количества прогнозных вакансий

Срок: 1-е полугодие 2023 г.

- Обеспечить различные форматы обучения резервистов для повышения уровня их профессиональных компетенций, активизировать участие резервистов и школьных управленческих команд в сетевом взаимодействии между районами, регионами (2021 – 2024гг.)

- привлекать резервистов к участию в проводимых для управленцев семинарах-совещаниях, конференциях

Срок: постоянно.