



УТВЕРЖДАЮ

Министр образования
и молодежной политики
Свердловской области

Ю.И. Биктуганов

«12» июля 2021 года

Формирование и развитие кадрового резерва руководящих кадров
*Методические рекомендации для органов местного самоуправления,
осуществляющих управление в сфере образования, и образовательных
организаций, расположенных на территории Свердловской области*

Екатеринбург 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
1. Кадровая политика в системе образования в условиях модернизации образования	5
2. Алгоритм формирования резерва управленческих кадров	9
3. Современные механизмы развития кадрового резерва в системе образования	19
Заключения	23
Приложения	24

ВВЕДЕНИЕ

Модернизация национальной системы общего образования Российской Федерации, формирование управленческого корпуса, соответствующего запросам нового качества управления, возрастание полномочий руководителя муниципальной общеобразовательной организации, устранение недостатков назначения на управленческие должности в муниципалитетах требуют разработки муниципальной модели формирования кадрового резерва, создания системы работы с резервом управленческих кадров.

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

Формирование и развитие кадрового резерва руководителей в системе образования муниципалитетов должно ориентироваться на ряд актуальных документов, определяющих современную государственную политику в области образования, в частности:

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

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;

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»;

Положение о резерве управленческих кадров Свердловской области, утвержденное указом Губернатора Свердловской области от 25 октября 2010 года № 941-УГ.

Данные документы позволяют выделить основные задачи, стоящие перед муниципальной системой образования и руководителями образовательных организаций:

1) создание механизмов мотивации педагогов к повышению качества работы и непрерывному профессиональному развитию;

2) формирование персональных траекторий развития педагогических работников;

3) включение потребителей образовательных услуг в оценку деятельности системы образования через развитие механизмов независимой оценки качества образования и государственно-общественного управления;

4) формирование эффективных механизмов оценки качества образования на уровне регионов, муниципалитетов и отдельных организаций в области педагогических измерений, анализа и использования результатов оценочных процедур;

5) предупреждение школьной неуспешности, создание равных возможностей детей и подростков для обучения и воспитания;

6) создание системы поддержки сбора и анализа информации об индивидуальных образовательных достижениях обучающихся;

7) создание системы мониторинговых исследований качества образования;

8) развитие детской одаренности, развитие поливариантности образовательной среды;

9) формирование здоровьесберегающей среды в образовательной организации;

10) развитие инклюзивного образования;

11) формирование психологически комфортной для обучающихся, развивающей образовательной среды;

12) реализация деятельностного подхода в обучении;

13) использование потенциала информационной образовательной среды, цифровых ресурсов, электронного обучения и дистанционных образовательных технологий для повышения качества образования;

14) развитие государственно-общественного характера управления образованием и открытости деятельности образовательных организаций.

Настоящие методические рекомендации разработаны в целях реализации общих подходов к формированию и использованию резервов управленческих кадров. 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.

Настоящие методические рекомендации носят рекомендательный характер.

1. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАНИЯ

Одним из важнейших направлений деятельности органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, и образовательных организаций является реализация кадровой политики, способствующей сохранению, укреплению и развитию человеческого капитала.

Кадровая политика – комплексная система управления человеческими ресурсами. Одним из важнейших направлений кадровой политики является формирование и развитие кадрового резерва.

Предметом кадровой политики в системах образования муниципальных образований служат кадры, кадровые отношения, кадровые процессы и механизмы управления ими. Анализ теории и практики кадровой политики позволяет выделить несколько устоявшихся направлений к ее формированию. Прежде всего, это:

1) *политика в области привлечения кадров*, которая предполагает внедрение эффективной системы поиска и подбора персонала, конкурсы на замещение вакантных должностей, размещение информации о вакансиях в средствах массовой информации, публикацию материалов на кадровую тематику, взаимодействие с муниципальным центром занятости населения, с учреждениями профессионального образования и др.;

2) *политика в области сохранения кадров*, направленная на создание и поддержание условий, способствующих работе специалистов с полной отдачей, на сохранение ценных для системы образования работников: усиление стимулирующей роли оплаты труда, подготовка системы мотивации специалистов и их социальной поддержки, удовлетворение потребностей в профессиональном росте, стабильности, безопасности и др.;

3) *политика в области развития кадров* – совокупность мероприятий, связанных с формированием и регулированием развития человеческого капитала. Это предполагает создание системы непрерывного профессионального образования, повышение качества дополнительного профессионального образования, разнообразие форм повышения квалификации управленческих кадров, включая дистанционное обучение, накопительную (модульную) систему, консультирование, тьюторскую поддержку.

Говоря об особенностях процесса развития управленческих кадров в образовательных организациях, необходимо отметить, что некоторые методы повышения профессионального потенциала традиционно эффективны. К ним относятся: курсы повышения квалификации, наставничество, работа внутри профессиональных сообществ.

Кадровый резерв – это целенаправленно сформированная на основе управленческих критериев группа высококвалифицированных и перспективных специалистов, обладающих необходимыми для выдвижения профессионально-деловыми, нравственными качествами, возрастными данными, уровнем

физического и психического здоровья; положительно зарекомендовавших себя на занимаемых должностях и прошедших необходимую профессиональную подготовку.

Резерв создается в целях:

- 1) обеспечения высокого качества кадрового потенциала;
- 2) своевременного удовлетворения потребности в кадрах;
- 3) сокращения периода их адаптации при назначении на должности;
- 4) совершенствования деятельности по подбору и расстановке управленческих кадров в системе образования.

Создание кадрового резерва является одним из основных методов кадрового менеджмента и обеспечивает комплексный подход к решению проблем оптимального использования персонала.

Планирование кадрового резерва необходимо для того, чтобы спрогнозировать персональные продвижения сотрудников, их последовательность и сопутствующие этому мероприятия. Все это требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений и увольнений конкретных сотрудников.

Работа с кадровым резервом включает: составление прогноза и плана предполагаемых изменений в составе руководящих кадров; предварительный набор кандидатов в резерв; получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов; формирование состава резерва кадров.

Для организации работы с кадровым управленческим резервом на соответствующем уровне (муниципальных органов управления образованием, образовательных организаций) должна быть разработана и принята модель формирования резерва, которая отражается в соответствующем положении. При этом следует руководствоваться следующими принципами:

- 1) рациональное определение структуры и состава резерва;
- 2) соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов на зачисление в резерв;
- 3) подбор кандидатов и состав резерва по их нравственно-психологическим качествам;
- 4) регулярный и систематический поиск кандидатов в резерв руководителей на основе открытости.

Модели формирования кадрового резерва могут включать:

- 1) критерии и механизм зачисления в кадровый резерв;
- 2) принципы формирования кадрового резерва;
- 3) систему методов оценки кандидатов для зачисления в резерв;
- 4) механизм разработки и принятия индивидуальных планов (программ) подготовки, определение сроков, форм и методов обучения резерва управленческих кадров или повышения их квалификации;
- 5) составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;
- 6) систему оценки готовности кадрового резерва к исполнению служебных обязанностей по планируемой к замещению должности.

Среди методов подбора кандидатов в резерв как правило выделяются:

изучение личных документов работника («биографический»), получение произвольных устных и письменных характеристик («собеседование», «резюме»), обобщение независимых экспертных мнений; определение личностно-деловых характеристик путем тестирования; самооценку работника.

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

- 1) планирование кадрового резерва;
- 2) формирование кадрового резерва;
- 3) работу с кадровым резервом;
- 4) анализ и оценку готовности кадрового резерва.

Одно из важнейших направлений в работе с управленческим кадровым резервом – это оценка и аттестация руководителя, осуществляемая для определения соответствия руководителя требованиям к руководящей должности.

Принципиально важным условием эффективности оценки труда руководителя является ее комплексный характер, когда учитывается спектр качеств, определенный соответствующим профессиональным стандартом.

В выстраивании работы с кадровым резервом необходимо обеспечить единые подходы и комплекс условий для решения актуальных задач развития системы образования в части восполнения кадрового потенциала нашего региона. Работа с кадровым резервом руководителей должна включать целенаправленное «упреждение» в формируемом резерве тех профессиональных дефицитов, которые на сегодня являются типичными в деятельности действующих педагогов и руководителей и негативно отражаются на качестве образования.

Выделим актуальные проблемы, связанные с профессиональным развитием руководящих работников, а также недостатки в организационной (управленческой) деятельности по работе с кадровым потенциалом:

- 1) неиспользование при сопровождении профессионального развития руководителей выводов на основе анализа профессиональных дефицитов;
- 2) ограниченный арсенал технологий работы внутри муниципалитетов с вновь назначенными молодыми руководителями, неиспользование технологий наставничества;
- 3) неиспользование в профессиональном развитии ресурса методических, профессиональных объединений, конкурсного движения;
- 4) ограниченное использование для профессионального развития руководителей и привлечения в педагогическую профессию сетевых ресурсов;
- 5) отсутствие планомерной работы по привлечению перспективных педагогов к руководящей деятельности внутри муниципальных образований;
- 6) несогласованность работы по этому направлению с социальными партнерами.

К профессиональным проблемам и трудностям действующих руководителей можно отнести те, которые, с одной стороны, обусловлены новыми задачами развития образования, а с другой – недостатками профессиональной подготовки, дополнительного профессионального образования

и организации сопровождения профессионального развития руководящих работников.

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

2. АЛГОРИТМ ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

Основными вопросами в организации работы по формированию резерва управленческих кадров являются:

1) разработка единых подходов к построению алгоритма формирования резерва управленческих кадров;

2) обеспечение сопоставимости итоговых показателей оценки профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров;

3) обеспечение непрерывного профессионального развития кандидатов в управленческий резерв.

Для этого необходимо сформировать единый подход к оценке профессиональных и управленческих ресурсов, а также систему показателей этой оценки. Такая система позволит субъектам формирования и использования резервов управленческих кадров быть самостоятельными в выборе процедур, разработке методики и использовании инструментов для осуществления непосредственной оценки профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов. В то же время это позволит обеспечить сопоставимость результатов оценки с другими субъектами формирования и использования резервов управленческих кадров, а также преемственность между оценкой и программами профессионального развития участников резерва.

Единый подход к построению алгоритма оценки профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов и наличие системы итоговых показателей этой оценки обеспечат субъектам формирования и использования резервов управленческих кадров возможность привлекать к участию наиболее талантливых претендентов из числа управленцев, в том числе участников и победителей профессиональных программ, проектов и мероприятий, реализуемых на федеральном, региональном и местном уровнях, в разных сферах организационно-управленческой деятельности.

При формировании резерва управленческих кадров, в целях привлечения большего числа талантливых и успешных управленцев, целесообразно проводить открытый конкурс кандидатов.

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

Опыт проведения оценки руководителей сферы управления показывает целесообразность использования единых итоговых стандартизированных

интегральных показателей оценки профессиональных и управленческих ресурсов – метакомпетентностей.

В состав такой модели входят 10 интегральных стандартизированных показателей оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов и итоговый рейтинговый показатель актуальной управленческой готовности и ее составляющих:

1) стратегическое лидерство – способность формулировать стратегические цели организации, видеть стратегические перспективы деятельности и развития организационно-управленческих структур, развивать и поддерживать энергетический и психологический потенциал сотрудников, заражать их своими идеями;

2) управленческая компетентность – способность к планированию, организации, контролю, координации деятельности больших организационных структур; готовность к принятию самостоятельных управленческих решений, реализации менеджерских и административных функций;

3) настойчивость и целеустремленность – способность к преодолению сопротивления внешней среды при выполнении профессиональной и управленческой деятельности; умение добиваться поставленной цели; способность доводить до конца начатые дела, вторично возвращаться к реализации процесса в случае его неудачного внедрения;

4) масштабность мышления – способность видеть и анализировать проблемы не только с позиции занимаемой должности, но и в более широком организационном и социальном контексте;

5) готовность к саморазвитию – ориентация на непрерывное профессиональное и личное совершенствование; готовность и способность эффективно действовать в условиях изменений: способность воспринимать новую информацию, принимать решения в ограниченное время с ограниченным доступом к необходимой информации; готовность к взаимодействию с новыми людьми, а также к применению новых приемов и методов управления;

6) экспертная компетентность – способность к глубокому разностороннему и системному анализу профессиональных и управленческих проблем на основе имеющегося профессионального опыта и знаний;

7) готовность к командной работе – ориентация на командное взаимодействие; готовность к внутреннему принятию поставленных организационных целей и задач; способность к организации совместной деятельности по решению управленческих вопросов; навыки бесконфликтного общения, взаимодействия с людьми с различными личностно-профессиональными особенностями; готовность к диалогу, обсуждению и принятию компромиссных решений;

8) компетентности самоуправления – стрессоустойчивость, выдержка; самообладание, уравновешенность; готовность к компромиссу; способность нести личную ответственность за собственные поступки, контролировать свои поступки, оценивать собственные результаты, объективно и рационально

применять свои профессиональные ресурсы; способность к эффективной самоорганизации;

9) компетентности социального взаимодействия – готовность к конструктивному межличностному и социальному взаимодействию; владение умениями и навыками эффективных социальных коммуникаций; активность в социальных контактах; нацеленность на совместную деятельность, коллективную работу; способность учитывать мнения подчиненных и руководителей и позиции по тому или иному вопросу;

10) социальная направленность – интегральное личностное качество, отражающее сплав ведущих ценностей руководителя и особенностей мотивационно-потребностной сферы личности, обеспечивающих направленность управленческой деятельности.

Совокупность интегральных показателей отражает уровень актуальной управленческой готовности кандидата к решению управленческих задач на определенном уровне управленческой иерархии в системе государственного управления, а также уровень его управленческого потенциала (готовность к развитию) – насколько кандидат способен и готов развиваться в рамках своей управленческой деятельности, и выраженность составляющих управленческой готовности.

Управленческая готовность имеет трехкомпонентную структуру:

1) лидерская составляющая: создание, мотивация и развитие команды единомышленников, воодушевление других на достижение амбициозных целей, формирование видения будущего;

2) менеджерская составляющая: организация и координация процессов индивидуальной и командной работы, планирование деятельности, осуществление контроля за ее выполнением;

3) экспертная составляющая: готовность выступать экспертом в сфере профессиональной деятельности, содержательно анализировать проблемы, формировать квалифицированные экспертные группы для решения задач.

Составляющие управленческой готовности являются самостоятельными, преобладание каждой из них задает индивидуальную картину управленческой готовности конкретного кандидата и позволяет определить как наиболее эффективные управленческие позиции, на которых он может эффективно действовать в данный момент времени, так и пути их развития и, соответственно, повышения управленческого потенциала кандидата с учетом имеющихся ресурсов и специфики его жизненной и карьерной стратегий. Каждая из составляющих управленческой готовности существует не изолированно, все они взаимосвязаны, преобладание одних составляющих над другими создает уникальный индивидуальный профиль, позволяющий определить наиболее оптимальную сферу управленческой деятельности для конкретного кандидата.

Алгоритм оценки профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров в ситуации отбора кандидатов:

предварительный (заочный) этап – оценка соответствия кандидатов в резерв установленным субъектом формирования и использования резерва управленческих кадров формальным требованиям, непротиворечащим законодательству Российской Федерации. Кроме того, на этом этапе осуществляется 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. По решению субъекта формирования резерва участники и победители тех или иных кадровых программ, проектов и мероприятий (федерального, регионального или местного уровней), направленных на выявление и развитие успешных руководителей, могут считаться успешно прошедшими предварительный этап отбора в резерв.

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 следующие:

1) 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;

2) 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 (рекомендателями). Привлечение лиц, рекомендующих кандидатов в резерв управленческих кадров, само по себе является ответственным и серьезным мероприятием. Рекомендатели 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 в себя различный набор диагностических инструментов, направленных на получение сведений о профессиональных и управленческих ресурсах кандидата. Необходимо учитывать, что 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, а также позволять рассчитывать сопоставимые итоговые показатели.

Диагностический инструментарий определяется субъектом формирования и использования резерва управленческих кадров, 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:

1) 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. Одним из таких инструментов может выступать автоматизированный опросник «Оценка управленческого потенциала» в версии 5.0 (ОУП–5.0).

Опросник направлен на оценку комплекса индикаторов и позволяет дать как количественную, так и качественную оценку 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.

Опросник предусматривает автоматизированную обработку данных. Опрос осуществляется в онлайн среде через вход в персональный личный кабинет кандидата. Данные, полученные с помощью этого опросника, в последующем составляют основу для расчета итоговых интегральных показателей – мета-компетентностей.

В компьютерном 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 с кандидатами в резервы управленческих кадров разного уровня управления 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;

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 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.

Примерными темами для экспертного заключения могут быть:

гражданское, административное, трудовое, бюджетное, налоговое, антикоррупционное законодательство в части регулирования деятельности образовательного учреждения;

законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную деятельность образовательного учреждения;

приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации;

кадровое, учебно-методическое, библиотечно-информационное обеспечение, материально-техническая база образовательного учреждения;

система оценки качества образования;

законодательство Российской Федерации в области охраны труда;

соблюдение норм и правил безопасности участников образовательных отношений и защита их от чрезвычайных ситуаций;

4) групповые формы активности кандидатов в резерв управленческих кадров в виде групповых сессий, 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 час. Численность участников, одновременно принимающих участие в деловой игре, может варьироваться от 3–5 до 60 и более. 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 и местного самоуправления, включая представителей кадровых служб, оценивающих кандидатов.

По итогам проведенных оценочных мероприятий очного этапа оценки лично-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 лично-профессиональной диагностики качественные показатели необходимо перевести в формализованные количественные значения, а затем осуществить их пересчет в итоговые интегральные показатели.

Матрица диагностических инструментов

Итоговые интегральные показатели/метакомпетентности	Инструменты личностно-профессиональной диагностики						
Стратегическое лидерство	Опросник управленческого потенциала	Характерологический опросник	Опросник на оценку интеллектуального потенциала	Творческие задания	Видеопрезентация	Групповая активность	Интервью-собеседование
Управленческая компетентность							
Масштабность мышления							
Готовность к саморазвитию							
Готовность к командной работе							
Настойчивость и целеустремленность							
Компетентности межличностного и социального взаимодействия							
Компетентности самоуправления							
Экспертно-аналитическая компетентность							

Итоговые показатели личностно-профессиональной диагностики являются интегральными показателями, включающими в себя уровень развития тех или иных личностно-профессиональных ресурсов, особенностей и пр. в разной степени, что определяется весом результатов каждого диагностического инструментария в расчете итогового показателя.

На основе проведенных оценочных мероприятий и процедур в рамках углубленной профессиональной диагностики кандидатов формируются итоговые показатели, отражающие выраженность профессиональных и управленческих ресурсов каждого кандидата.

3. СОВРЕМЕННЫЕ МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ

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 должны отвечать принципам целостности, комплексности, развития, индивидуализации и персонализации. Основным методологическим подходом реализации программы сопровождения лиц, находящихся в составе резерва управленческих кадров, должен являться *личностно-ориентированный подход в управлении*.

Принцип целостности означает единство всех составных частей общего процесса, которое обеспечивается взаимопроникающими связями между составными элементами. Целостность работы с представителями резерва управленческих кадров обеспечивается за счет интеграции различных составляющих программы в единый процесс сопровождения профессионального развития и карьерного роста, в центре которого находится динамика профессиональных и управленческих ресурсов каждого участника резерва.

Принцип комплексности подразумевает, что в процессе сопровождения профессионального развития и карьерного роста лиц, находящихся в резерве управленческих кадров, происходит динамика профессиональных и управленческих ресурсов, которая проявляется как в изменении показателей управленческой готовности в целом, так и ее составляющих, а также отдельных управленческих метакомпетентностей в зависимости от уровня потенциала развития самого участника резерва. Под комплексностью понимается реализация комплексного ресурсного анализа лиц, включенных в состав резерва управленческих кадров на каждом этапе их нахождения в составе резерва, в основе которого находится регулярная оценка профессиональных и управленческих ресурсов и их динамики за время нахождения в составе резерва, а также создание условий для развития управленческой готовности. При этом ключевая роль отводится самому участнику резерва, его готовности к обучению, развитию и самоизменениям. Предполагается развитая субъектная позиция участников резерва, которая проявляется в активности, инициативности, рефлексивности и внутренней мотивации на самоизменения и саморазвитие.

Принцип развития предполагает, что каждое направление программы носит развивающий характер, результатом каждого направления выступает та или иная динамическая характеристика управленческой готовности представителя резерва управленческих кадров. Кроме того, принцип развития учитывает неравномерность изменений управленческой готовности и ее гетерохронный характер. Развитие одних качеств автоматически не влечет за собой позитивную динамику других или повышение уровня управленческой готовности в целом. Изменения, как правило, носят скачкообразный, а не линейный характер.

Все изменения управленческой готовности проявляются в управленческой практике участника резерва и могут быть зафиксированы в ходе объективной оценки, например, с помощью мультисубъектной оценки, экспертного опроса и др. Ключевыми характеристиками при этом, как правило, выступают развитие лидерства и масштабности управленческого мышления.

Принцип индивидуализации обеспечивается за счет опоры на индивидуальные особенности профессиональных и управленческих ресурсов представителей резерва управленческих кадров, выявленных с помощью профессиональной диагностики, а также учета их индивидуальных образовательных потребностей, направленных на развитие профессиональных и управленческих ресурсов. Реализация принципа индивидуализации связана с разработкой и прохождением индивидуальной траектории развития управленческой готовности участников резерва, в рамках их индивидуального маршрута личностного и профессионального роста.

Принцип персонализации опирается не только на учет индивидуальных особенностей личностно-профессиональных и управленческих ресурсов, но и на субъективный опыт, собственную позицию и роль, личное отношение, индивидуальный темп и интенсивность рабочей и учебной нагрузки на каждого участника резерва.

Реализовать принципы индивидуализации и персонализации поможет *программа индивидуального сопровождения профессионального развития участника резерва*. Одной из форм такой работы может быть профессиональное консультирование – процесс профессионального взаимодействия между участником программы и консультантом, ориентированный на актуализацию, опережающее создание, удержание и развитие ресурсов личности, развитие ее уникальности, а также способности задействовать эти ресурсы в ходе управленческой и иной деятельности. Индивидуальное сопровождение профессионального развития является одним из элементов комплексного ресурсного анализа и направлено на:

- 1) актуализацию имеющихся личностно-профессиональных ресурсов;
- 2) развитие умения наращивать недостающие профессиональные ресурсы;
- 3) развитие умения восстанавливать утрачиваемые профессиональные ресурсы;
- 4) развитие умения переструктурировать и применять в профессиональной деятельности личностно-профессиональные ресурсы.

Отличительными особенностями индивидуального сопровождения как одной из форм комплексного ресурсного анализа являются:

1) вовлечение участников резерва в процесс самодиагностики, развитие их умения самостоятельно идентифицировать собственные ресурсы, поощрение экспертности участников индивидуального сопровождения;

2) развитие умения не только диагностировать, но и наращивать, восстанавливать, реструктурировать и применять имеющиеся ресурсы в процессе практической деятельности.

Такая 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:

1) мониторинг динамики развития профессиональных и управленческих ресурсов;

2) образовательные программы по развитию управленческой готовности резервистов;

3) 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 фокус-группах для подготовки оперативной информации по актуальным вопросам современности;

4) информирование и методическую поддержку участников резерва.

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:

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

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

3) 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:

- 1) карьерные перемещения и их характер;
- 2) наличие признанных и подтвержденных профессиональных и управленческих достижений участников резерва;
- 3) личностно-профессиональное развитие участников резерва, рост их управленческой и экспертной компетентности, прежде всего, в рамках реализации мероприятий, предусмотренных планом развития;
- 4) формальный рост управленческого опыта, который приобретается участниками резерва в ходе пребывания в резерве, при условии замещения ими управленческих должностей;
- 5) 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.

На основе существующего в различных регионах и муниципальных образованиях опыта работы с кадровым резервом руководящих работников образовательных организаций предлагаем вариант примерного положения о порядке формирования и подготовки кадрового резерва руководителей муниципальных образовательных организаций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленные методические рекомендации направлены на оказание научно-методической помощи кадровым службам управлений образования в формировании резервов управленческих кадров и представляют собой описание возможных вариантов организации и проведения мероприятий по формированию резервов управленческих кадров.

Методические рекомендации, в первую очередь, касаются организации и проведения оценочных мероприятий, технологии профессиональной диагностики кандидатов в резерв в контексте комплексного ресурсного анализа и содержат описание методологии и методики формирования резервов управленческих кадров. В то же время в методических рекомендациях отражаются все наиболее значимые этапы организации работы с резервом управленческих кадров, включая планирование количественного и качественного состава резерва, определение основных источников его комплектования, подготовку и профессиональное развитие участников резерва, оценку эффективности проводимой работы. Реализация всех описанных мероприятий должна способствовать более качественному использованию участников резерва как для назначения на вышестоящие должности, так и для наиболее полного использования потенциала участников резерва, в том числе через вовлечение в реализацию значимых задач, стоящих перед органами управления образованием. В ходе организации дальнейшего научно-методического сопровождения работы с резервами управленческих кадров предполагается более подробное и детальное описание как отдельных этапов работы с резервами, так и конкретных механизмов и инструментов организации такой работы.

Приложение № 1
к методическим рекомендациям
для органов местного
самоуправления, осуществляющих
управление в сфере образования,
и образовательных организаций,
расположенных на территории
Свердловской области
«Формирование и развитие
кадрового резерва руководящих
кадров»

ПРИМЕРНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ **о порядке формирования и подготовки кадрового резерва руководителей** **муниципальных образовательных организаций**

Глава 1. Общие положения

1. Настоящее положение определяет порядок формирования кадрового резерва руководителей муниципальных образовательных организаций, устанавливает единые принципы работы с кадровым резервом на основе задач регионального проекта «Учитель будущего», национального проекта «Образование», является инструментом формирования эффективной кадровой политики в образовательных организациях.

2. Настоящее положение разработано в соответствии с приказом 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», Положением о резерве управленческих кадров Свердловской области, утвержденное указом Губернатора Свердловской области от 25 октября 2010 года № 941-УГ (далее – Положение о резерве управленческих кадров Свердловской области).

3. Формирование кадрового резерва проводится в целях обеспечения образовательных организаций квалифицированными, успешными лидерами, обладающими высоким профессиональным и личностным потенциалом.

4. Основными задачами работы с кадровым резервом являются:

- 1) повышение уровня мотивации работников системы образования к профессиональному росту;
- 2) выявление наиболее способных к руководящей работе педагогических кадров;
- 3) своевременное удовлетворение потребности в руководящих кадрах;

4) сокращение периода адаптации вновь назначенного руководителя муниципальной образовательной организации при вступлении в должность;

5) совершенствование деятельности по подбору и расстановке руководящих кадров системы образования в регионе;

6) организация профессиональной подготовки и совершенствование управленческих компетенций у кандидатов в руководители.

5. Принципы формирования кадрового резерва:

1) равный доступ работников муниципальных образовательных организаций к зачислению в резерв в соответствии с их способностями и профессиональной подготовкой;

2) объективность (оценка профессиональных и личностных качеств и результатов профессиональной деятельности кандидатов для зачисления в кадровый резерв осуществляется коллегиально на основе единых критериев);

3) добровольность включения и нахождения в кадровом резерве;

4) гласность в формировании и работе с кадровым резервом;

5) единство основных требований, предъявляемых к кандидатам на выдвижение;

6) конкурентность (желательно более одного кандидата на руководящую позицию);

7) актуальность (сведения о сотрудниках актуализируются ежегодно);

8) перспективность (список кандидатов создается как для текущих нужд в кадровом резерве, так и для будущих).

6. При формировании кадрового резерва недопустима дискриминация кандидатов по признакам пола, происхождения, национальности, религиозных и политических взглядов.

Глава 2. Источники кадрового резерва

7. Источниками кадрового резерва муниципальных образовательных организаций являются:

1) руководители подразделений образовательных организаций; педагогические работники и специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в профессиональной деятельности;

2) молодые перспективные педагоги и специалисты;

3) иные квалифицированные специалисты системы образования.

Глава 3. Порядок формирования кадрового резерва

8. Процесс формирования резерва кадров включает в себя следующие этапы:

1) анализ потребности в резерве;

2) формирование списка должностей, на которые формируется кадровый резерв;

- 3) формирование списка кандидатов в резерв;
- 4) оценка кандидатур и отбор в кадровый резерв.

9. Формированием кадрового резерва занимается администрация образовательной организации (далее – администрация) совместно со специалистом кадровой службы.

Порядок согласования списка в резерв, оценка и отбор кандидатов в резерв определяется образовательной организацией самостоятельно.

10. Наиболее значимыми факторами и критериями при отборе кандидатов являются:

- 1) мотивация труда – результативность, успешность, интерес к профессиональным проблемам, инновациям, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, систематическое повышение квалификации;

- 2) профессионализм и компетентность – образовательный ценз, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовывать, умение аргументировать свою позицию, отстаивать ее;

- 3) личностные качества и потенциальные возможности – внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, организаторские способности, эмоциональная устойчивость;

- 4) результаты тестирования и др.

11. Перечень документов, необходимых для процедуры выдвижения в резерв управленческих кадров:

- 1) личное заявление по форме согласно приложению к настоящему положению;

- 2) собственноручно заполненная и подписанная анкета по форме с приложением двух фотографий размером 3×4 см;

- 3) копия документа, удостоверяющего личность кандидата (заверенная кадровой службой по месту работы);

- 4) копии документов о профессиональном образовании кандидата (заверенные кадровой службой по месту работы);

- 5) копия документа, подтверждающего трудовую деятельность кандидата (заверенная кадровой службой по месту работы);

- 6) письменное согласие на обработку персональных данных;

- 7) письменная рекомендация, оформленная в соответствии с Положением о резерве управленческих кадров Свердловской области;

- 8) письменная характеристика.

Кандидат вправе представить иные документы, подтверждающие сведения, указанные им в анкете.

12. Списки кандидатов в резерв на основании решения администрации и личного заявления кандидата утверждаются приказом руководителя образовательной организации, согласовываются с учредителем.

13. Утвержденные списки кадрового резерва являются одним из главных источников при назначении работников на руководящие должности.

14. Сведения о сотрудниках, включенных в список кадрового резерва, актуализируются ежегодно.

15. Обновление списка кадрового резерва осуществляется в соответствии с потребностью в замещении вакантных должностей.

Глава 4. Структура кадрового резерва

16. При формировании кадрового резерва определяются две группы:

1) группа А (оперативный резерв) – кандидаты на замещение определенных должностей, которые готовы к работе на этих должностях в настоящий момент или в ближайшем будущем;

2) группа Б (перспективный или стратегический резерв) – молодые педагоги или сотрудники с лидерскими качествами, которые в перспективе могут занять руководящие должности.

Глава 5. Общие принципы подбора кандидатов в резерв

17. Принципами подбора кандидатов в кадровый резерв являются:

1) соответствие кандидатов квалификационным характеристикам должностей руководителей, занятых в сфере образования (согласно квалификационному справочнику);

2) включение в кадровый резерв наиболее перспективных работников, имеющих высшее профессионального образования по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» или дополнительного профессионального образования в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики;

3) соответствие предельного возраста: по группе А – 55 лет для всех категорий, по группе Б – 35 лет;

4) наличие у кандидата опыта общения и готовность к сотрудничеству;

5) наличие у кандидата мотивации к совершенствованию и развитию карьеры.

Глава 6. Подготовка кадрового резерва

18. Работа по подготовке резерва кадров направлена на обеспечение качественной и интенсивной подготовки каждого кандидата из резерва к самостоятельной деятельности на более высоком уровне.

Подготовка резерва управленческих кадров Свердловской области – процесс, направленный на развитие управленческих качеств и способностей (в том числе навыков и умений) резервистов.

Подготовка резервистов осуществляется в соответствии с главой 3 Положения о резерве управленческих кадров Свердловской области по следующим формам:

- 1) самоподготовка и самообразование;
- 2) участие в семинарах, форумах, конференциях, круглых столах и тренингах;
- 3) участие в деятельности коллегиальных и совещательных органов;
- 4) участие в разработке и реализации социально значимых для Свердловской области проектов и программ;
- 5) подготовка докладов и статей;
- 6) повышение квалификации;
- 7) стажировка;
- 8) иные форы подготовки.

Глава 7. Исключение из состава кадрового резерва

19. Лица, включенные в состав кадрового резерва, могут быть исключены из его состава на следующих основаниях:

- 1) назначение резервиста на управленческие должности, на которые сформирован резерв;
- 2) личное заявление резервиста об исключении из резерва управленческих кадров;
- 3) неудовлетворительная оценка, предусмотренная в пункте 37 Положения о резерве управленческих кадров Свердловской области;
- 4) отказ резервиста от прохождения оценочных процедур;
- 5) непредставление или несвоевременное представление резервистом отчета резервиста;
- 6) непредставление в администрацию резервистом письменной информации об изменении персональных данных, данных о смене места работы и должности в течение трех месяцев со дня их изменения;
- 7) смерть резервиста;
- 8) достижение резервистом предельного срока, установленного для нахождения в резерве управленческих кадров;
- 9) достижение резервистом возраста 50 лет;
- 10) двукратный отказ резервиста от занятия предлагаемой администрацией вакантной управленческой должности;
- 11) двукратный отказ резервиста от прохождения программ повышения квалификации, стажировок, участия в мероприятиях, проводимых в рамках работы с резервом управленческих кадров;
- 12) расторжение служебного контракта (трудового договора) с резервистом по инициативе представителя нанимателя (работодателя) в соответствии с пунктами 3, 5–11, 14 статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации и пунктами 1–8 и 9 части 1 статьи 37 Федерального закона от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»;
- 13) обстоятельства, делающие нахождение в резерве управленческих кадров, назначение из резерва управленческих кадров невозможными и (или) нецелесообразными (в том числе выход из гражданства Российской Федерации,

признание недееспособным, дисквалификация или иное наказание, в соответствии с приговором суда, вступившим в законную силу, в иных случаях, предусмотренных трудовым законодательством, законодательством о государственной гражданской службе Российской Федерации, о муниципальной службе в Российской Федерации).

Приложение
к Положению о порядке
формирования и подготовки
кадрового резерва руководителей
муниципальных образовательных
организаций

Форма

В комиссию по формированию,
подготовке и исключению из резерва
управленческих кадров управления
образования

(Ф.И.О. полностью)

(полный почтовый адрес)

(контактный телефон, адрес
электронной почты)

ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу рассмотреть мою кандидатуру для включения в состав резерва
управленческих кадров управления образования на ДОЛЖНОСТЬ:

Выражаю свое согласие на:

- 1) прохождение оценочных процедур в соответствии с Положением о порядке формирования и подготовки кадрового резерва руководителей муниципальных образовательных организаций;
- 2) проверку достоверности представленных мной сведений и документов;
- 3) обработку моих персональных данных структурным подразделением (уполномоченным лицом) управления образования, уполномоченным по вопросам кадров и муниципальной службы, включая передачу моих персональных данных в комиссию по формированию, подготовке резерва

управленческих кадров) управления образования с целью рассмотрения вопроса о включении меня в состав резерва управленческих кадров.

Согласие на обработку персональных данных действует на срок включения меня в состав резерва управленческих кадров, Отзыв указанного согласия осуществляется в порядке, установленном законодательством Российской Федерации о персональных данных, к настоящему заявлению прилагаю следующие документы:

Всего на _____ листах

Подпись:

Приложение № 2
к методическим рекомендациям
для органов местного
самоуправления, осуществляющих
управление в сфере образования,
и образовательных организаций,
расположенных на территории
Свердловской области
«Формирование и развитие
кадрового резерва руководящих
кадров»

Результаты отбора кандидата на включение в кадровый резерв

№	Критерии отбора	Да/нет
1.	Наличие опыта руководящей, организаторской работы	
2.	Обобщение и распространение собственного педагогического, управленческого, организаторского опыта	
3.	Участие в разработке и реализации проектов и программ по проблемам повышения качества образования	
4.	Наличие внедренных разработок	
5.	Повышение квалификации, профессиональная переподготовка	
6.	Участие в профессиональных конкурсах	
7.	Позитивная динамика достижений в профессиональной деятельности	
Решение комиссии (ненужное зачеркнуть)		Кандидат может быть включен в кадровый резерв
		Кандидат не может быть включен в кадровый резерв

Голосовали: «за» ____, «против» ____.

Председатель комиссии (подпись/Ф.И.О.) _____ / _____

Секретарь комиссии (подпись/Ф.И.О.) _____ / _____

Члены комиссии (подпись/Ф. И. О.) _____ / _____

(подпись/Ф. И. О.) _____ / _____

(подпись/Ф. И. О.) _____ / _____

Дата _____

Приложение № 3
к методическим рекомендациям
для органов местного
самоуправления, осуществляющих
управление в сфере образования,
и образовательных организаций,
расположенных на территории
Свердловской области
«Формирование и развитие
кадрового резерва руководящих
кадров»

ПРИМЕРНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ
об организации и проведении конкурса на замещение вакантной должности
«руководитель образовательной организации»

Глава 1. Общие положения

1. Настоящим Положением в соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и статьей 275 Трудового кодекса Российской Федерации определяется порядок организации и проведения конкурса на замещение вакантной должности «руководитель образовательной организации».

2. Конкурс проводится в целях совершенствования оценки профессиональных компетенций и личностных качеств кандидатов на замещение вакантной должности «руководитель образовательной организации» (далее – кандидаты) в рамках работы по подбору и расстановке кадров в системе дошкольного, общего и дополнительного образования, их соответствия квалификационным требованиям к должности «руководитель образовательного учреждения», установленным приказом 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» (далее – приказ).

3. Организация и проведение конкурса осуществляется органом местного самоуправления, осуществляющим управление в сфере образования (далее – управление образования).

4. Для участия в конкурсе допускаются граждане Российской Федерации, владеющие государственным языком Российской Федерации, соответствующие квалификационным требованиям к должности «руководитель образовательного учреждения», установленным приказом, представившие документы в соответствии с требованиями настоящего положения и прошедшие

соответствующую аттестацию, установленную законодательством Российской Федерации в сфере образования.

Лица, не имеющие специальной подготовки или стажа работы, установленных требованиями к квалификации кандидата, но обладающие достаточным практическим опытом и компетентностью, выполняющие качественно и в полном объеме возложенные на них должностные обязанности, по рекомендации аттестационной комиссии, в порядке исключения, могут быть назначены на соответствующие должности так же, как и лица, имеющие специальную подготовку и стаж работы.

Глава 2. Порядок организации конкурса.

5. Решение об организации конкурса принимает управление образования (далее – организатор конкурса) при наличии вакантной (незамещенной) должности «руководитель образовательного учреждения» (далее образовательное учреждение), предусмотренной штатным расписанием образовательного учреждения и отсутствии в резерве руководителей для ее замещения.

6. На период проведения конкурса на должность «руководитель образовательной организации» назначается исполняющий обязанности руководителя образовательной организации. Исполняющий обязанности руководителя образовательной организации назначается в соответствии с уставом организации. При этом с лицом, исполняющим обязанности руководителя образовательной организации заключается срочный трудовой договор в соответствии с действующим законодательством и издается распоряжение управления образования.

7. Расходы, связанные с участием в конкурсе (проезд к месту проведения конкурса и обратно, наем жилого помещения, проживание, пользование услугами средств связи и др.), осуществляются кандидатами за счет собственных средств.

8. Конкурсная комиссия по организации и проведению конкурса на замещение вакантной должности «руководитель образовательной организации», (далее – конкурсная комиссия) в составе председателя конкурсной комиссии, заместителя председателя конкурсной комиссии, секретаря и членов конкурсной комиссии формируется из работников администрации и управления образования.

Конкурсная комиссия правомочна решать вопросы, отнесенные к ее компетенции, предусмотренные настоящим положением, если на заседании присутствует не менее двух третей ее состава.

Персональный состав конкурсной комиссии утверждается постановлением администрации муниципального образования.

9. Председатель конкурсной комиссии осуществляет общее руководство работой конкурсной комиссии, проводит заседания конкурсной комиссии, контролирует исполнение решений, принятых конкурсной комиссией.

Заместитель председателя конкурсной комиссии исполняет обязанности председателя конкурсной комиссии в его отсутствие.

10. Секретарь конкурсной комиссии:

1) за 60 дней до проведения конкурса размещает информационное сообщение о проведении конкурса на официальном сайте управления образования в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»;

2) принимает заявления от кандидатов, ведет их учет в журнале регистрации;

3) проверяет правильность оформления заявлений кандидатов и соответствие перечня прилагаемых к ним документов перечню документов, указанных в информационном сообщении;

4) передает в конкурсную комиссию поступившие заявления кандидатов с прилагаемыми к ним документами по окончании срока приема конкурсных документов.

11. Информационное сообщение организатора конкурса о проведении конкурса должно включать:

1) наименование, основные характеристики и сведения о местонахождении образовательного учреждения;

2) требования, предъявляемые к кандидату;

3) конкурсное задание;

4) перечень тем для конкурсного собеседования

5) дату и время начала и окончания приема заявлений от кандидатов с прилагаемыми к ним документами;

6) адрес места приема заявлений и документов кандидатов;

7) перечень документов, подаваемых кандидатами для участия в конкурсе, и требования к их оформлению;

8) дату, время и место проведения конкурса с указанием времени начала работы конкурсной комиссии;

9) адрес, по которому кандидаты могут ознакомиться с иными сведениями, и порядок ознакомления с этими сведениями;

10) порядок определения победителя конкурса;

11) способ уведомления участников конкурса и его победителя об итогах конкурса;

12) иные положения, содержащие требования к кандидатам, предусмотренные законодательством Российской Федерации.

12. Для участия в конкурсе кандидаты представляют организатору конкурса в установленный срок следующие документы:

1) заявление установленной формы;

2) анкету;

3) заверенные в установленном порядке копии, либо копии с предъявлением оригинала (для нетрудоустроенных граждан): трудовой книжки; документов о профессиональном образовании, дополнительном профессиональном образовании;

4) конкурсное задание;

5) заверенный собственноручно проект программы развития образовательного учреждения (далее – программа);

6) мотивационное письмо о занятии вакантной должности руководителя образовательного учреждения;

7) согласие кандидата на обработку персональных данных;

8) справку о наличии (отсутствии) судимости, в том числе погашенной и снятой, и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования;

9) медицинскую справку установленной законодательством Российской Федерации формы;

10) представление с последнего места работы (при отсутствии – резюме);

11) документ, подтверждающий наличие аттестации по должности «руководитель образовательной организации»;

12) иные документы, предусмотренные в информационном сообщении.

Паспорт или иной документ, удостоверяющий личность, предъявляются лично при подаче документов.

Несвоевременное представление документов, представление их не в полном объеме или с нарушением правил оформления являются основанием для отказа гражданину в их приеме.

13. Программа развития образовательной организации кандидата должна содержать следующие разделы:

1) информационно-аналитическую справку об образовательной организации (текущее состояние);

2) цель и задачи программы (образ будущего состояния образовательной организации);

3) описание ожидаемых результатов реализации программы, их количественные и качественные показатели;

4) план-график программных мер, действий, мероприятий, обеспечивающих развитие образовательной организации с учетом их ресурсного обеспечения (финансово-экономического, кадрового, информационного, научно-методического);

5) приложения к программе (при необходимости).

14. Прием заявлений кандидатов с прилагаемыми к ним документами осуществляется в течение 60 дней со дня начала их приема.

15. Секретарь конкурсной комиссии осуществляет подготовку доклада председателю о числе кандидатов, подавших заявления по окончании срока приема документов.

16. Кандидат не может быть допущен к участию в конкурсе без прохождения аттестации, порядок которой утвержден постановлением администрации и размещен на официальном сайте управления образования.

17. Кандидат не допускается к участию в конкурсе в случае, если:

1) представленные документы не подтверждают право кандидата занимать должность руководителя образовательного учреждения в соответствии с законодательством Российской Федерации и настоящим положением;

2) моложе 25 или старше 55 лет;

3) состоит в близком родстве или свойстве (родители, супруги, братья, сестры, сыновья, дочери, а также братья, сестры, родители и дети супругов) и его предстоящая служба связана с непосредственной подчиненностью или подконтрольностью одного другому.

18. В случае если к окончанию срока приема конкурсных документов не поступило ни одной заявки или поступила только одна заявка, организатор конкурса вправе принять решение:

- 1) о признании конкурса несостоявшимся;
- 2) о переносе даты проведения конкурса не более чем на 30 дней и продлении срока приема заявок.

19. Кандидат вправе представить в конкурсную комиссию письменное заявление об отказе от участия в конкурсе. С момента поступления указанного заявления в конкурсную комиссию кандидат считается снявшим свою кандидатуру.

Глава 3. Порядок проведения конкурса

20. Конкурс проводится в два этапа.

Первый этап: проверка достоверности сведений, представленных кандидатами, а также проверка соответствия кандидата установленным квалификационным требованиям и оценивание конкурсного задания, выполненного кандидатом.

Второй этап: собеседование с кандидатом и представление кандидатом программы развития образовательного учреждения.

21. На первом этапе конкурсная комиссия проводит проверку достоверности сведений, представленных кандидатами, а также проверку соответствия кандидата установленным квалификационным требованиям к должности «руководитель образовательного учреждения», на основании представленных ими документов; оценивает конкурсное задание, выполненное кандидатом. Изучение указанных документов и информации, оценивание конкурсного задания осуществляется в отсутствие кандидатов.

По итогам первого этапа конкурса конкурсная комиссия принимает одно из следующих решений:

1) о признании первого этапа конкурса состоявшимся с утверждением кандидатов, допущенных к участию во втором этапе конкурса;

2) о признании конкурса несостоявшимся в следующих случаях:
наличия одного кандидата;
признания всех кандидатов несоответствующими установленным квалификационным требованиям к должности «руководитель образовательной организации»;

подачи всеми кандидатами заявлений об отказе от участия в конкурсе;

выполнении кандидатами конкурсного задания на недостаточном уровне.

22. Решение комиссии в течение 5 рабочих дней оформляется протоколом, который подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем

и членами конкурсной комиссии, принимавшими участие в голосовании, и передается организатору комиссии.

23. Конкурсная комиссия уведомляет в письменной форме о принятом решении кандидатов, допущенных к участию во втором этапе конкурса, а также кандидатов, не допущенных к участию во втором этапе конкурса, с указанием причин отказа в допуске во втором этапе конкурса в срок не позднее 5 рабочих дней до дня проведения второго этапа конкурса.

Решение о дате, месте и времени проведения второго этапа конкурса принимается конкурсной комиссией по итогам первого этапа конкурса.

24. Неявка кандидата для участия во втором этапе конкурса считается отказом от участия в конкурсе, за исключением случая признания конкурсной комиссией причины неявки кандидата уважительной.

25. Второй этап конкурса проводится при наличии двух или более кандидатов.

26. Результаты собеседования и оценка программы кандидатов оцениваются конкурсной комиссией по следующим критериям:

1) актуальность (нацеленность на решение ключевых проблем развития образовательного учреждения);

2) прогностичность (ориентация на удовлетворение социального заказа на образование и управление образовательным учреждением и учет изменений социальной ситуации в перспективе);

3) эффективность (нацеленность на максимально возможные результаты при рациональном использовании имеющихся ресурсов);

4) реалистичность (соответствие требуемых и имеющихся материально-технических и временных ресурсов);

5) полнота и целостность программы (наличие системного образа школы, образовательного процесса, отображение в комплексе всех направлений развития);

6) проработанность (подробная и детальная проработка всех шагов деятельности по программе);

7) управляемость (разработанный механизм управленческого сопровождения реализации программы);

8) контролируемость (наличие максимально возможного набора оценочных показателей);

9) социальная открытость (наличие механизмов информирования участников работы и социальных партнеров);

10) культура оформления программы (единство содержания и внешней формы программы, использование современных технических средств).

Личные и деловые качества кандидатов, их способность осуществлять руководство учреждением по любым вопросам в пределах компетенции руководителя и программы кандидатов оцениваются конкурсной комиссией по балльной системе с занесением результатов в оценочную и сводную ведомости.

27. Победителем конкурса признается кандидат, набравший максимальное количество баллов.

При равенстве суммы баллов кандидатов конкурса решение о победителе конкурса принимается председателем конкурсной комиссии.

28. Решение комиссии в течение 5 рабочих дней оформляется протоколом, который подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами конкурсной комиссии, принимавшими участие в голосовании, и передается организатору комиссии.

29. Организатор конкурса:

1) в 10-дневный срок с даты определения победителя конкурса информирует в письменной форме кандидата конкурса о его итогах;

2) в 10-дневный срок с даты определения победителя конкурса размещает информационное сообщение о результатах проведения конкурса на своем официальном сайте;

3) назначает на должность «руководитель образовательной организации», заключая с ним срочный трудовой договор.

30. В случае отказа победителя конкурса от заключения срочного трудового договора организатор конкурса вправе:

1) объявить проведение повторного конкурса;

2) заключить срочный трудовой договор с кандидатом конкурса, занявшим второе место рейтинга.

31. Документы кандидатов, не допущенных к участию в конкурсе, и кандидатов, участвовавших в конкурсе, могут быть им возвращены по письменному заявлению в течение трех лет со дня завершения конкурса. До истечения этого срока документы хранятся в архиве организатора конкурса, после чего подлежат уничтожению.

Приложение № 1
к Положению об организации
и проведении конкурса
на замещение вакантной должности
«руководитель образовательной
организации»

ИНФОРМАЦИОННОЕ СООБЩЕНИЕ о проведении открытого конкурса

1. Управление образования муниципального округа объявляет конкурс на замещение вакантной должности «руководитель образовательной организации» _____

(адрес образовательной организации)

2. Требования к кандидату: высшее профессиональное образование по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» и стаж работы на педагогических должностях не менее 5 лет или высшее профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 5 лет.

3. Кандидат должен знать:

- 1) Конституцию Российской Федерации;
- 2) Конвенцию о правах ребенка;
- 3) Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях;
- 4) Трудовой кодекс Российской Федерации;
- 5) Уголовный кодекс Российской Федерации;
- 6) Бюджетный кодекс Российской Федерации;
- 7) Федеральный закон от 22 июля 2008 года № 123-ФЗ «Технический регламент о требованиях пожарной безопасности»;
- 8) Федеральный закон от 21 декабря 1994 года № 69-ФЗ «О пожарной безопасности»;
- 9) Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- 10) Федеральный закон от 24 июля 1998 года № 124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации»;
- 11) Федеральный закон от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»;
- 12) Федеральный закон от 2 мая 2006 года № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации»;
- 13) Федеральный закон от 27 июля 2006 года № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и защите информации»;

14) Федеральный закон от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных»;

15) Федеральный закон от 05 апреля 2013 года № 44-ФЗ (редакция от 13 июля 2015 года) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (с изменениями и дополнениями);

16) Федеральный закон Российской Федерации от 18 июля 2011 года № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»;

17) Федеральные государственные стандарты дошкольного и общего образования;

18) постановление Правительства Российской Федерации от 10.07.2013 № 582 «Об утверждении Правил размещения на официальном сайте образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и обновления информации об образовательной организации»;

19) постановление Правительства Российской Федерации от 25.04.2012 № 390 «О противопожарном режиме»;

20) Закон Свердловской области от 15 июля 2013 года № 78-03 «Об образовании в Свердловской области»;

21) Закон Свердловской области от 20 февраля 2009 года № 2-03 «О противодействии коррупции в Свердловской области»;

22) Закон Свердловской области от 23 октября 1995 года № 28-03 «О защите прав ребенка»;

23) приказ Рособнадзора от 29.05.2014 № 785 «Об утверждении требований к структуре официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети. «Интернет» и формату представления на нем информации»;

24) приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 07.04.2014 № 276 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность»;

25) приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 26.12.2013 № 1400 «Об утверждении порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам среднего общего образования» (с изменениями и дополнениями);

26) правила делового этикета, нормы делового общения, этику учителя;

27) педагогику;

28) достижения современной психолого-педагогической науки и практики;

29) основы физиологии, гигиены;

30) теорию и методы управления образовательными системами;

31) современные педагогические технологии продуктивного, дифференцируемого обучения, реализации компетентностного подхода, развивающего обучения;

32) методы убеждения, аргументации своей позиции, установления контактов с обучающимися (воспитанниками, детьми) разного возраста, их родителями (лицами, их заменяющими), коллегами по работе;

33) технологии диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения;

34) основы экономики, социологии;

35) способы организации финансово-хозяйственной деятельности;

36) основы менеджмента, управления персоналом;

37) основы управления проектами;

38) правила внутреннего трудового распорядка образовательной организации.

Кандидат должен иметь навыки:

1) составления локальных нормативных актов образовательного учреждения и деловых документов (сопроводительных писем, аналитических записок, служебных записок и других документов), четкого и грамотного изложения своих мыслей в устной и письменной форме, работы со служебными документами;

2) планирования, координации и контроля работы структурных подразделений, педагогических и других работников образовательного учреждения;

3) организации работы по взаимодействию и сотрудничеству с органами государственной власти, местного самоуправления, организациями, общественностью, родителями (лицами, их замещающими), гражданами;

4) представления образовательного учреждения в государственных, муниципальных, общественных и иных органах, учреждениях, иных организациях;

5) работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами, электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием;

6) управления персоналом.

4. Конкурсное задание.

Перечень тем для конкурсного собеседования:

1) гражданское, административное, трудовое, бюджетное, налоговое, антикоррупционное законодательство в части регулирования деятельности образовательного учреждения;

2) законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную деятельность образовательного учреждения;

3) приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации;

4) кадровое, учебно-методическое, библиотечно-информационное обеспечение, материально-техническая база образовательного учреждения;

5) систему оценки качества образования;

6) законодательство Российской Федерации в области охраны труда;

7) соблюдение норм и правил безопасности участников образовательных отношений и защита их от чрезвычайных ситуаций.

5. Прием документов осуществляется по адресу: _____

_____.

Контактное лицо: _____.

ФИО, должность, телефон

Начало приема документов для участия в конкурсе «__» _____ 20__ г.,
окончание – «__» _____ 20__ г., по предварительной записи.

6. Для участия в конкурсе гражданин представляет следующие документы:

- 1) заявление установленной формы;
- 2) паспорт или документ, удостоверяющий личность;
- 3) анкету;
- 4) заверенные в установленном порядке копии: трудовой книжки; документов о профессиональном образовании, дополнительном профессиональном образовании;
- 5) конкурсное задание;
- 6) заверенный собственноручно проект программы развития образовательного учреждения;
- 7) мотивационное письмо о занятии вакантной должности «руководитель образовательной организации»;
- 8) согласие кандидата на обработку персональных данных;
- 9) справка о наличии (отсутствии) судимости, в том числе погашенной и снятой, и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования;
- 10) медицинскую справку установленной законодательством Российской Федерации формы;
- 11) представление с последнего места работы (при отсутствии – резюме);
- 12) документ, подтверждающий наличие аттестации по должности «руководитель образовательной организации»;
- 13) иные документы, предусмотренные в информационном сообщении.

7. Конкурс состоится «__» _____ 20__ г. в каб. ____ расположенном по адресу: _____.

8. С документами об организации и проведении конкурса на замещение вакантной должности «руководитель образовательной организации» можно ознакомиться на сайте управления образования.

9. Победителем конкурса признается участник, набравший максимальное количество баллов. При равенстве суммы баллов у участников решение о победителе конкурса принимается председателем конкурсной комиссии.

10. Участники конкурса в 10-дневный срок с даты определения победителя конкурса информируются в письменной форме о его итогах.

Приложение № 2
к Положению об организации
и проведении конкурса
на замещение вакантной должности
«руководитель образовательной
организации»

ЖУРНАЛ
приема и регистрации заявлений кандидатов
для участия в конкурсе на замещение вакантной должности
«руководитель образовательной организации»

№ п/п	ФИО	Дата принятия документов	Почтовый адрес	Контактный телефон	Подпись кандидата

Приложение № 3
к Положению об организации
и проведении конкурса
на замещение вакантной должности
«руководитель образовательной
организации»

**ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ
для конкурсного собеседования**

1. Гражданское, административное, трудовое, бюджетное, налоговое, антикоррупционное законодательство в части регулирования деятельности образовательного учреждения.

2. Законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную деятельность образовательного учреждения.

3. Приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации.

4. Кадровое, учебно-методическое, библиотечно-информационное обеспечение, материально-техническая база образовательного учреждения.

5. Система оценки качества образования.

6. Законодательство Российской Федерации в области охраны труда.

7. Соблюдение норм и правил безопасности участников образовательных отношений и защита их от чрезвычайных ситуаций.

Приложение № 4
к методическим рекомендациям
для органов местного
самоуправления, осуществляющих
управление в сфере образования,
и образовательных организаций,
расположенных на территории
Свердловской области
«Формирование и развитие
кадрового резерва руководящих
кадров»

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД в работе с кадровым резервом

Управление проектом (проектное управление) – особый вид управленческой деятельности, основанный на предварительной коллегиальной разработке системы действий по достижению определенного результата (результатов).

Проектное управление позволяет эффективно достигать целей в сжатые сроки с минимальными издержками. Успешность его применения зависит от грамотного внедрения в конкретную организацию и правильной презентации персоналу. Проектное управление существенно улучшает производительность труда и повышает эффективность работы организации.

Проект – это деятельность по достижению нового результата в рамках установленного времени с учетом определенных ресурсов. С другой стороны, проект – это продукт интеллектуальной, творческой деятельности.

Таким образом, проект – это и документ (планового характера), и деятельность, направленная на реализацию целей, отраженных в этом документе.

Подразумеваемый первоначальным значением слова «проект», процесс проектирования состоит из точки отсчета, отталкиваясь от которой можно двигаться вперед, к определенной цели.

Проект, как правило, включает в себя следующие элементы:

1) введение (обоснование актуальности и новизны, указание сферы применения, функционального назначения, анализ внешней и внутренней среды образовательной организации, выявление решаемых проблем);

2) кадрово-управленческий аспект (механизм управления, квалификация персонала);

3) содержание и механизмы реализации (этапы, модули, формы и методы, организационная структура, план конкретных действий);

4) характеристика и способы оценки запланированных результатов;

5) финансовое и материально-техническое обеспечение.

Характерная особенность в управлении проектами заключается в делегировании власти и возложении ответственности за достижение целей на определенных руководителей – менеджера проекта и ключевых членов команды управления проектом.

Для достижения целей и задач проекта его руководитель создает специальные организационные структуры: команду проекта и команду управления проектом. Успех всего проекта во многом зависит от эффективности функционирования этих организационных структур.

Команда проекта – временная группа специалистов, создаваемая на период его выполнения. Основная задача этой группы – обеспечение достижения целей проекта. Команда создается только на период реализации проекта и может включать внешних исполнителей и консультантов.

Примерная структура проекта. Паспорт проекта

1. Актуальность проекта.
2. Аналитическая часть (анализ внешней и внутренней среды).
3. Концептуальные основы проекта.
4. Этапы разработки и реализации проекта.
5. Ресурсное обеспечение проекта.
6. Система управления реализацией проекта.
7. Возможные риски проекта и пути их преодоления.
8. Критерии эффективности реализации проекта.
9. Мониторинг реализации и результативности проекта.
10. План реализации проекта.
11. Библиографический список (включающий литературу и интернет-ресурсы).
12. Приложения (при необходимости).

Элементы проекта	Критерии
Аналитическое обоснование	1. Насколько обосновано реальное состояние системы: результаты, процессы, условия. 2. Насколько обосновано будущее состояние системы: результаты, процессы, условия. 3. Насколько конкретно определено расхождение между тем, что есть, и тем, что требуется. 4. Насколько четко и полно обозначены проблемы, установлены причинно-следственные связи. 5. Насколько полно выявлены причины неудовлетворительных результатов

Целеполагание	<ol style="list-style-type: none"> 1. Соответствие целей и задач потребностям образовательной организации. 2. Соответствие целей и задач ресурсному обеспечению. 3. Определенность целей и задач во времени и их реалистичность с точки зрения сроков реализации проекта
Содержание	<ol style="list-style-type: none"> 1. Актуальность – соответствие содержания проекта тенденциям развития общества, образования, образовательной организации. 2. Потенциальная полезность – возможность устранения проблем образовательной организации. 3. Полнота состава действий по достижению целей и задач
План реализации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Целостность, скоординированность действий (обеспечивается согласованностью действий между собой по содержанию и срокам). 2. Сбалансированность по всем ресурсам: кадровым, научно-методическим, материально-техническим, финансовым и др. 3. Контролируемость – обеспечивается возможностью оценить промежуточные и конечные результаты. 4. Чувствительность к сбоям – состоит в возможности своевременно выявить и устранить сбой в реализации намеченного плана. Обеспечивается: <ol style="list-style-type: none"> 1) контролируемостью промежуточных и итоговых результатов; 2) определенностью времени, которое отводится в плане на отдельные действия; 3) наличием резервного времени, нужного для устранения сбоев, коррекции плана. 5. Реалистичность плана с точки зрения сроков реализации – обеспечивается достаточностью времени на выполнение запланированных действий и коррекцию плана. 6. Гибкость планирования – обеспечивается чувствительностью плана к сбоям, его вариативностью

Приложение № 5
к методическим рекомендациям
для органов местного
самоуправления, осуществляющих
управление в сфере образования,
и образовательных организаций,
расположенных на территории
Свердловской области
«Формирование и развитие
кадрового резерва руководящих
кадров»

**АНКЕТА КАНДИДАТА
в резерв управленческих кадров**

**Место для
фотографии**

1. Фамилия _____
Имя _____
Отчество _____

2. Изменение Ф.И.О.: _____
(если изменяли, то укажите их, а также когда, где и по какой причине)

3. Гражданство: _____
(если изменяли, то укажите когда и по какой причине, если имеете гражданство
другого государства или вид на жительство в другом государстве – укажите)

4. Паспорт или документ, его заменяющий _____

(номер, серия, кем и когда выдан)

5. Дата рождения:

число		месяц		год			

6. Место рождения: _____

7. Домашний адрес (адрес регистрации и фактического проживания):

7.1. Адрес регистрации:

индекс _____

республика (край, область) _____

район _____

населенный пункт _____

(город, село, поселок)

улица _____ дом _____ корпус _____ квартира _____

7.2. Адрес фактического проживания:

индекс _____

республика (край, область) _____

район _____

населенный пункт _____

(город, село, поселок)

улица _____ дом _____ корпус _____ квартира _____

8. Контактная информация (телефоны: домашний, рабочий, сотовый; e-mail): _____**9. Семейное положение:****Женат**
(замужем) **Холост**
(не замужем)

Если «женат (замужем)», укажите сведения о супруге: _____

(фамилия, имя, отчество, дата и место рождения, место работы и замещаемая должность)

10. Наличие детей:**да** **нет**

Если «да», укажите:

Фамилия, имя, отчество	Пол	Дата рождения

11. Национальность: _____

(не является обязательным для заполнения)

12. Какими языками владеете:

12.1. Родной язык _____

12.2. Языки народов Российской Федерации _____

12.3. Иностранные языки, включая языки народов бывшего СССР _____

Язык	Степень владения		
	владею свободно	читаю и могу объясняться	читаю и перевожу со словарем

13. Навыки работы с компьютером:

Вид программного обеспечения	Степень владения			Название конкретных программных продуктов, с которыми приходилось работать
	владею свободно	имею общее представление	не работал	
Текстовые редакторы				
Электронные таблицы				
Правовые базы данных				
Специальные программные продукты				
Операционные системы				

14. Сведения о службе в вооруженных силах, органах безопасности и правопорядка (период прохождения службы, вид службы, должность/звание) (например: 1991–1993, Краснознаменный Северный Флот, морская ракетноносная авиация, второй штурман корабля):

15. Сведения об образовании:

Формальные характеристики полученного	Последовательность получения образования		
	первое	второе	третье

образования			
Даты начала и окончания обучения	начало окончание _____ _____ (месяц, год) (месяц, год)	начало окончание _____ _____ (месяц, год) (месяц, год)	начало окончание _____ _____ (месяц, год) (месяц, год)
Уровень образования (среднее профессиональное, высшее профессиональное, аспирантура, адъюнктура, докторантура)			
Форма обучения (очная, вечерняя, заочная)			
Полное наименование учебного заведения (с указанием адреса учебного заведения)			
Факультет			
Специальность (направление подготовки) по диплому			
Квалификация по диплому			
Специализация			
Тема работы (диплома, диссертации)			
*Код профиля образования			

Если есть:			
ученое звание _____			
ученая степень _____			
Научные труды (сколько и в каких сферах) _____			
Изобретения (сколько и в каких сферах) _____			

*** Код профиля образования:**

- 1 – технический, технологический
- 2 – экономический
- 3 – юридический
- 4 – управленческий
- 5 – гуманитарный
- 6 – естественно-научный
- 7 – военный

16. Дополнительное профессиональное образование:

Формальные характеристики повышения квалификации	Последовательность обучения		
	I	II	III
Даты начала и окончания обучения	начало _____ окончание _____ (число, месяц, год)	начало _____ окончание _____ (число, месяц, год)	начало _____ окончание _____ (число, месяц, год)
Вид программы (курсы повышения квалификации, профессиональная переподготовка, стажировка)			
Название организации, учебного заведения, место проведения			
Тема программы			

Вид итогового документа (сертификат, свидетельство, удостоверение)			
Количество часов			

17. Участие в общественных организациях, в работе коллегиальных, совещательных органов (в том числе профессиональных, научно-технических и др.):

Годы пребывания	Населенный пункт	Название организации	Ваш статус в организации		
			руководитель	член руководящего органа	член организации

18. Место работы в настоящее время: _____

18.1. Должность, с какого времени в этой должности:

_____ с _____ г.

18.2. Количество подчиненных: _____ человек.

19. Выполняемая работа с начала трудовой деятельности (укажите все места Вашей работы в прошлом): (начиная с первого места работы)

Даты поступления на работу и ухода с работы	Название организации, учреждения	Местонахождение организации (адрес)	Название подразделения (отдел, цех и т.д.)	Наименование должности	Количество подчиненных	Основные Обязанности (перечислите)
1	2	3	4	5	6	7

Стаж работы, лет:

общий

управленческий

государственной
(муниципальной)
службы

20. Классный чин, дипломатический ранг, воинское звание, специальное звание:

21. Привлекались ли Вы к уголовной ответственности и были ли Вы судимы (когда, за что, какое решение принято судом)? Являлись ли Вы подозреваемым или обвиняемым по уголовному делу (когда, в связи с чем)?

22. Допуск к государственной тайне, оформленный за период работы, службы, учебы, его форма, номер и дата (если имеется):

23. Государственные и ведомственные награды, знаки отличия, иные виды поощрений (если имеются)

24. Пребывание за границей (когда, где, с какой целью)

25. Проектная деятельность (руководящая, координирующая при реализации социально- и экономически-значимых проектов регионального (федерального) и местного уровней)

26. Сведения об участии в выборных кампаниях в качестве кандидата и работа на выборных должностях

27. Мне известно, что сообщение о себе в анкете заведомо ложных сведений может повлечь отказ во включении меня в резерв управленческих кадров Свердловской области.

На проведение в отношении меня проверочных мероприятий согласен (согласна).

« ____ » _____ 20__ г.

Подпись _____

Приложение № 6
к методическим рекомендациям
для органов местного
самоуправления, осуществляющих
управление в сфере образования,
и образовательных организаций,
расположенных на территории
Свердловской области
«Формирование и развитие
кадрового резерва руководящих
кадров»

Х А Р А К Т Е Р И С Т И К А **на кандидата в резерв управленческих кадров**

В характеристике рекомендуется указать:

фамилию, имя, отчество лица, которому выдается характеристика;
период времени, в течение которого дающий характеристику знает кандидата;

краткие сведения о личностных, профессиональных и деловых качествах кандидата:

о личностных особенностях, интеллектуальных и нравственных приоритетах;

о перечне служебных полномочий кандидата, которые он исполнял в качестве руководителя;

об управленческих способностях, профессиональном, творческом потенциале кандидата;

о наиболее значимых служебных достижениях кандидата, государственных и ведомственных наградах;

о личных научных достижениях кандидата, направлениях (темах) исследований (при наличии ученых степеней и научных званий);

о соблюдении кандидатом требований служебной этики и антикоррупционного законодательства.

Рекомендации по возможному служебному использованию кандидата

Фамилия, инициалы, должность, выдавшего характеристику (подпись)

«___» _____ 20__ г.

Контактные телефоны: сл. _____