

**Концепция
формирования и работы резерва управленческих кадров
образовательных организаций Тюменской области
на 2023-2026 годы**

1. Общие положения

1.1. Актуальность Концепции

Необходимость формирования резерва управленческих кадров в Тюменской области вызвана важностью выявления потенциала будущих руководителей образовательных организаций, а также необходимостью их адресной поддержки до вступления в должность и в первые годы деятельности. В связи с этим актуальной задачей становится формирование Единого регионального резерва управленческих кадров в системе образования и работа с ним.

На основе анализа муниципального управленческого мониторинга, проведенного в июле-сентябре 2022 года были получены следующие результаты:

- доля муниципальных образований региона, в которых эффективно осуществляется системная работа с управленческими кадрами, составляет 61,5%;
- недостаточно выстроена работа с управленческими командами на всех уровнях образования;
- в документах отсутствует или недостаточно представлена аналитическая часть с обоснованием потребности разработки данных документов;
- в большинстве муниципальных образований региона отсутствует практика изучения потребности в кадровом резерве управленческих кадров образовательных организаций;
- содержание работы с резервом управленческих кадров не всегда обеспечивает опережающую подготовку с использованием инновационных практик.

Представленный анализ требует реализации единого концептуального подхода для формирования и использования резерва управленческих кадров в регионе, отбора эффективных механизмов, содержания и форм работы по данному направлению.

1.2. Нормативно-правовое обеспечение Концепции

Нормативные и методические документы федерального уровня:

Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ;

Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;

Национальный проект «Образование» (утв. Президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24.12.2018 № 16);

Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» до 2030 года (утв. Постановлением Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 (ред. от 27.12.2019);

Стратегические приоритеты в сфере реализации государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» до 2030 года (утв. Постановлением Правительства России от 07.10.2021 г. № 1701);

Постановление Правительства Российской Федерации от 31.03.2018 № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов»;

Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 27.08.2021 № Р-201 «Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана»;

Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26.08.2010 № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» (с изменениями и дополнениями);

Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» (приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19.04.2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»;

Общая концепция формирования и использования резерва управленческих кадров в Российской Федерации (протокол Комиссии при Президенте РФ по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров № 5 от 29.11.2017);

Методические рекомендации по работе с резервом управленческих кадров (утв. Администрацией Президента РФ 13.08.2018).

Нормативные и методические документы регионального уровня:

Постановление Правительства Тюменской области от 27.10.2008 № 314-п «Об утверждении Положения о резерве управленческих кадров Тюменской области»;

Постановление Правительства Тюменской области от 14.12.2018 № 479-п «Об утверждении государственной программы Тюменской области «Развитие образования и науки» и признании утратившими силу некоторых нормативных правовых актов»;

Программа формирования резерва управленческих кадров в системе образования Тюменской области на 2022-2026 гг.» (утв. РУМО 22.12.2021 протокол № 4).

1.3. Цели и задачи формирования и использования резерва управленческих кадров

Настоящая Концепция разработана в целях совершенствования эффективности управления образовательными организациями и определяет порядок формирования, сопровождения и использования кадрового резерва на замещение должностей «руководитель» и «заместитель руководителя» образовательных организаций Тюменской области (далее – резерв управленческих кадров).

Создание Концепции вызвано необходимостью формирования Единого регионального резерва управленческих кадров системы образования, что обеспечит повышение качества кадрового состава управленческих кадров образовательных организаций, а также позволит раскрыть потенциал наиболее перспективных и талантливых руководителей всех образовательных организаций.

Резерв управленческих кадров создается с целью повышения качества кадрового состава, преемственности в управлении и реализации запросов учредителей общеобразовательных организаций всех уровней на формирование профессионального сообщества специалистов, школьных управленческих команд, способных эффективно управлять образовательными организациями.

Для достижения указанной цели Концепции необходимо решить следующие **задачи**:

- обеспечить своевременный подбор претендентов на должности, для замещения которых формируется резерв управленческих кадров, из числа кандидатов, обладающих наиболее высоким управленческим потенциалом;
- осуществить планомерную подготовку и профессиональное развитие кандидатов;
- создать условия для развития кадрового потенциала регионального, муниципального уровней, уровня образовательных организаций;
- определить показатели и процедуры, позволяющие оценить эффективность работы по формированию и использованию резерва управленческих кадров;
- разработать форму дорожной карты и основные направления содержания деятельности по реализации Концепции.

1.4. Принципы формирования и использования резерва управленческих кадров

Разработка Концепции основана на принципах:

- единства подходов к формированию требований и критериев отбора кандидатов в резерв управленческих кадров, к их подготовке и личностно-профессиональному развитию;
- планомерности подбора, подготовки, обновления состава кандидатов для замещения управленческих должностей;
- добровольности – добровольного включения и нахождения участников в резерве;
- комплексного подхода к оценке личностно-профессиональных ресурсов лиц для включения в резерв управленческих кадров на основе анализа совокупности всех составляющих управленческого потенциала, а также факторов, влияющих на его развитие, с учетом как текущей эффективности и результативности, так и потенциала личностно-профессионального развития;
- постоянного совершенствования личностно-профессиональных ресурсов лиц, включенных в резерв управленческих кадров системы образования;
- доступности информации о формировании, подготовке, использовании и сопровождении резерва руководящих кадров;
- объективности оценки кандидатов при рассмотрении вопроса о включении в резерв управленческих кадров;
- законности – соблюдения правовых норм к проведению процедур;
- эффективности использования резерва управленческих кадров.

2. Организация работы по формированию и использованию резерва управленческих кадров системы образования

2.1. Участники формирования и использования Единого регионального резерва управленческих кадров

Департамент образования и науки Тюменской области, органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования – заказчики, пользователи.

ГАОУ ТО ДПО «Тюменский областной государственный институт развития регионального образования», образовательные организации Тюменской области, иные организации, входящие в региональную систему научно-методического сопровождения, педагогические работники, заместители руководителей образовательных организаций Тюменской области, и иные лица – участники формирования и использования Единого регионального резерва управленческих кадров.

2.2. Основные направления работы с резервом управленческих кадров

1. Обеспечение предварительного отбора претендентов, преимущественно из числа специалистов системы образования (но, не исключая и другие категории), обладающих наиболее высоким уровнем сформированности личностных, управленческих и профессиональных компетенций.

2. Реализация системы планомерной подготовки и индивидуального профессионального развития участников резерва управленческих кадров.

3. Создание условий для развития кадрового потенциала системы образования в стратегической перспективе на муниципальном и региональном уровнях.

4. Создание условий для повышения эффективности управления кадровым потенциалом, включая мониторинг и оценку текущего состояния, прогнозы его развития.

5. Систематическое совершенствование аттестационных и отборочных процедур при формировании Единого регионального резерва управленческих кадров на основе анализа современных практик.

6. Планомерное совершенствование механизмов реализации системы формирования резерва управленческих кадров организаций с учетом рисков и прогнозов развития процесса управления образованием.

2.3. Порядок формирования резерва управленческих кадров

С целью регламентации работы по формированию Единого регионального резерва управленческих кадров системы образования Департамент образования и науки Тюменской области утверждает соответствующий порядок его формирования и использования. Порядком определяется содержание работы с Единым региональным резервом руководителей системы образования, используемые технологии отбора, оценки, подготовки резерва, его сопровождение, оценку эффективности работы с резервом.

Порядок также может быть использован при работе с резервом управленческих кадров на замещение вакантных должностей руководителей муниципальных органов управления образованием.

Резерв управленческих кадров формируется из числа наиболее высококвалифицированных кандидатов, обладающих опытом работы, навыками и умениями в сфере образования, отвечающих квалификационным и иным требованиям, установленным действующим законодательством, и способных по своим деловым и личностным качествам осуществлять профессиональную деятельность по соответствующим должностям.

Единый региональный резерв управленческих кадров формируется исходя из текущей и перспективной потребности в управленческих кадрах для замещения вакантных должностей руководителей и заместителей государственных (муниципальных) образовательных организаций на основании результатов муниципального мониторинга кадрового состава управленческих кадров.

В зависимости от уровня резерва управленческих кадров системы образования и специфики целевых должностей, для замещения которых он предназначен, к кандидатам, претендующим на включение, предъявляются требования к уровню образования, стажу и опыту работы на соответствующих должностях, возрасту, а также другие необходимые требования.

Кадровый резерв формируется из числа:

- педагогических работников образовательных организаций и специалистов системы образования Тюменской области;
- заместителей руководителей образовательных организаций Тюменской области;
- руководителей структурных подразделений образовательных организаций;
- иных лиц.

2.4. Механизм отбора в резерв управленческих кадров

1 этап (шаг): выявление и отбор кандидатов для включения в состав Единого регионального кадрового резерва управленческих кадров на замещение должности руководителя государственного или муниципального образовательного учреждения

Организация подбора кандидатов для включения в резерв управленческих кадров осуществляется Департаментом образования и науки Тюменской области в качестве учредителя (для образовательных организаций, подведомственных Департаменту образования и науки Тюменской области) и органами местного самоуправления, осуществляющими управление в сфере образования (учредители образовательных организаций), если не предусмотрен другой порядок.

Деятельность по отбору кандидатов и формированию резерва управленческих кадров включает:

- информирование о начале набора в резерв управленческих кадров;
- запрос в образовательные учреждения о наличии педагогов, потенциально способных занимать руководящие должности в системе образования;
- мероприятия для педагогов, потенциально способных занимать руководящие должности в системе образования;
- стимулирование педагогов к прохождению профессиональной переподготовки по направлению «Менеджмент в образовании»/ получению дополнительного профессионального образования;
- публикацию информации о включении в резерв управленческих кадров на официальных информационных ресурсах;
- участие кандидатов на должность в профессиональных конкурсах, форумах;
- тестирование лиц, претендующих на включение в резерв управленческих кадров, очные собеседования;

– отбор из числа подавших заявления в список резерва управленческих кадров в соответствии с требованиями к кандидатам.

Включение кандидата в кадровый резерв осуществляется с его согласия, выраженного лично в письменной форме.

Для зачисления в резерв управленческих кадров кандидатом предоставляется пакет документов, указанный в объявлении о конкурсе.

Для лиц, обозначивших намерение подать документы на включение в резерв, проводятся информационно-обучающие мероприятия, дающие возможность получить общую осведомленность по основным направлениям работы руководителя и заместителя руководителя образовательной организации.

Кандидаты на включение в резерв управленческих кадров получают помощь в оформлении пакета документов.

Отбор в резерв управленческих кадров включает изучение пакета документов на предмет соответствия уровню квалификации кандидата требованиям профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией), имеющие высшее профессиональное образование по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» и стаж работы на педагогической должности 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.

Экспертизу документов кандидатов, претендующих на зачисление в резерв управленческих кадров, осуществляет Комиссия по отбору кандидатов в кадровый резерв (далее - Комиссия).

Следующим этапом отбора является проведение тестирования, по итогам которого Комиссия проводит с кандидатами собеседование. Список резерва управленческих кадров формируется из числа кандидатов, успешно прошедших испытания.

По результатам заседания Комиссия выносит одно из следующих решений:

- о не включении кандидата в кадровый резерв;
- о включении кандидата в кадровый резерв на муниципальном уровне;
- о рекомендации кандидата в Единый региональный кадровый резерв (не более 10% от общего количества руководителей и заместителей руководителей образовательных организаций области).

Список участников Единого регионального кадрового резерва управленческих кадров утверждается на двухлетний срок приказом Департамента образования и науки Тюменской области.

На региональном уровне ведется банк данных Единого регионального кадрового резерва.

Исключение из резерва управленческих кадров осуществляется в случае:

- истечения срока пребывания в резерве управленческих кадров;
- предоставлении личного заявления об исключении из резерва управленческих кадров;
- назначения на руководящую должность, на которой участник состоял в резерве управленческих кадров;
- отсутствие динамики лично-профессионального развития (по результатам прохождения итоговой аттестации по программе повышения квалификации).

2.5. Работа со сформированным резервом управленческих кадров

2 этап (шаг): обучение и рейтингование участников Единого регионального кадрового резерва.

В связи с тем, что основными задачами работы с резервом управленческих кадров является совершенствование управленческих умений, практического опыта лиц, состоящих в резерве управленческих кадров, для участников резерва обеспечиваются следующие направления деятельности:

- реализация дополнительной практико-ориентированной профессиональной программы повышения квалификации по различным аспектам управленческой деятельности, итогом которой является защита и реализация образовательного проекта, решающего проблемы, связанные с потребностями образовательной организации, муниципалитета, региона;
- оценивание выполненных практико-ориентированных заданий программы и составление на основе этих оценок рейтинга кандидатов на должность;

психолого-педагогическая диагностика лидерских качеств, управленческих и профессионально-личностных компетенций кандидатов на должность, по результатам которой будет разработан профиль компетенций и качеств каждого кандидата на должность руководителя;

- разработка, защита, реализация образовательного проекта в рамках участия в программе.

На основании результатов, полученных по итогам диагностики, а также реализации управленческого формируется рейтинг кандидатов на должность с рекомендациями по каждому кандидату из регионального банка данных.

2.6. Индивидуальное методическое сопровождение кандидатов резерва управленческих кадров

Сопровождение резерва управленческих кадров включает:

- составление индивидуального плана развития назначенных руководителей и кандидатов на должность в соответствии с ранее полученными рекомендациями;

- проведение образовательных мероприятий (семинаров, тренингов, стажировок и др.);
- экспертная деятельность, проведение методических мероприятий;
- конкурс на получение образовательных грантов.

На основании рекомендаций, итогов диагностики и реализации Программы, необходимости актуального развития профессиональных компетенций на этапе отбора и обучения осуществляется разработка индивидуального плана развития для каждого участника резерва управленческих кадров.

Индивидуальное методическое сопровождение участников резерва управленческих кадров в соответствии с индивидуальным планом развития в обязательном порядке включает работу с управленческими командами школ/детских садов/организаций среднего профессионального образования региона и муниципалитета как в рамках стажировки с целью изучения передового опыта, так и с целью определения разных моделей эффективного лидерства.

Работа с резервом управленческих кадров организуется ГАОУ ТО ДПО «Тюменский государственный институт развития регионального образования» по направлениям:

- проведение лично-профессиональной диагностики (тестирование);
- работа по построению и реализации индивидуального образовательного маршрута на основе результатов диагностики.
- обучение по программе повышения квалификации с защитой проекта в качестве итоговой аттестации;
- участие в мероприятиях в качестве эксперта, модератора, организатора, конкурсанта и др.

2.7. Подготовка школьных управленческих команд

Подготовка школьных управленческих команд, в том числе для строящихся или модернизированных образовательных организаций в регионе, обеспечивается через:

- организацию проектной деятельности в командах с участием кандидатов резерва управленческих кадров;
- тестирование школьных управленческих команд на основе РАЕИ-кода;
- организацию участия в стажировках управленческих команд на уровне общеобразовательной организации;
- проведение методологических сессий для школьных управленческих команд;
- проведение профессиональных конкурсов, форумов школьных управленческих команд.

По результатам работы не реже одного раза в год осуществляется оценка эффективности формирования и использования резерва управленческих кадров (отчет).

2.8. Сопровождение назначенного на должность руководителя

3 этап (шаг): индивидуальное сопровождение вновь назначенных руководителей

Возможность замещения вакантной должности лицом, включенным в Единый региональный резерв управленческих кадров системы образования, определяется уполномоченным руководителем на основе оценки результатов текущей деятельности и профессиональных достижений лица, включенного в резерв управленческих кадров, а также с учетом рейтингового балла, полученного на основе оценки уровня и динамики развития личностно-профессиональных ресурсов претендентов.

На региональном уровне

Осуществляется:

- организация работы сообщества молодых и вновь назначенных руководителей;
- координация работы наставников вновь назначенных руководителей;
- мониторинг эффективности деятельности и профессиональных дефицитов вновь назначенных руководителей;
- методическое сопровождение вновь назначенных руководителей.

На муниципальном уровне

При назначении участника резерва управленческих кадров на должность руководителя в муниципалитете назначается наставник – руководитель образовательной организации с большим стажем руководящей работы, пользующийся авторитетом в профессиональной и родительской среде.

Такое сопровождение осуществляется муниципальным органом управления образованием. Срок индивидуального сопровождения вновь назначенного руководителя – до двух лет.

Назначенный руководитель активно участвует в сообществе молодых и вновь назначенных руководителей, реализуя потребность в решении профессиональных вопросов, развитии управленческих компетенций.

3. Ожидаемые результаты реализации Концепции

По результатам формирования и использования Единого кадрового резерва руководителей системы образования осуществляется оценка эффективности и результативности проводимой работы на основе соответствующих, выработанных показателей.

№ п/п	Показатель оценки эффективности	2023	2024 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.
1.	Доля лиц, вошедших в реестр резерва управленческих кадров муниципального уровня, % по отношению к общему числу ОО муниципального уровня	75	100	100	100	100

2	Доля лиц, вошедших в реестр резерва управленческих кадров регионального уровня, % по отношению к общему числу ОО регионального уровня	75	100	100	100	100
3	Доля лиц, назначенных из резерва управленческих кадров, % по отношению к общему количеству лиц, включенных в резерв управленческих кадров в течение календарного года	35	50	60	70	80
4	Доля лиц, вошедших в реестр резерва управленческих кадров, продемонстрировавших положительную динамику изменений в соответствии с индивидуальной траекторией развития, % по отношению к общему числу лиц, входящих в резерв управленческих кадров	45	75	80	85	90

Риски и угрозы:

- недостаточная проработанность существующей нормативно-правовой базы, слабо отражающую специфику руководства образовательными организациями разных видов (дошкольного образования, начального, основного и среднего образования, среднего профессионального образования);

- сбои в организации механизмов взаимодействия между региональным и муниципальными уровнями управления образованием в части работы с резервом управленческих кадров;

- низкая «привлекательность» работы руководителя сельской образовательной организацией в отдаленном, труднодоступном, экономически неразвитом населенном пункте;

- недостаточная проработанность методов оценки показателей личностно-профессионального развития и обучения.