**Проект**

**Положение**

**о муниципальной экспертной комиссии по вопросам опережающего сопровождения управленческого кадрового резерва образовательных организаций**

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. *Муниципальная экспертная комиссия по вопросам опережающего сопровождения управленческого кадрового резерва образовательных организаций* (далее –МЭК) является постоянно действующим совещательным и исполнительным органом, осуществляющим функции по выявлению кандидатов группы управленческого кадрового резерва руководителей/заместителей руководителей образовательных организаций (далее – управленческий кадровый резерв).

1.2. МЭК в своей деятельности руководствуется настоящим Положением и иными локальными нормативными актами муниципальных органов управления образованием.

1.3. Основная цель деятельности МЭК заключается в выявлении кандидатов в группу управленческого кадрового резерва муниципальных образовательных организаций путем оценки личностных и профессиональных качеств работников образовательных организаций.

2. ФУНКЦИИ КОМИССИИ

2.1. Поэтапное внедрение, разработанной ГБОУ ИРО Краснодарского края, модели планирования опережающего сопровождения управленческого кадрового резерва на базе муниципальных образовательных организаций (приложение 1).

2.2. Анализ и оценка результатов внедренных методик, применяемых при выявлении и отборе кандидатов в управленческий кадровый резерв.

2.3. Организация мероприятий по опережающему сопровождению кандидатов в управленческий кадровый резерв и информирование ГБОУ ИРО Краснодарского края о результатах проведенных мероприятий.

2.4. Обсуждение и внесение предложений в ГБОУ ИРО Краснодарского края по вопросам опережающего сопровождения управленческого кадрового резерва образовательных организаций.

3. ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ КОМИССИИ

3.1. Количественный и персональный состав Комиссии определяется муниципальным положением, утверждаемым приказом руководителя муниципального органа управления образованием. Назначение председателя Комиссии и ответственного секретаря определяется приказом руководителя муниципального органа управления образованием.

3.1.1. В состав МЭК входят:

- представитель муниципального органа управления образованием, курирующий вопросы кадрового обеспечения;

- представитель территориальной методической службы, ответственный за повышение квалификации руководящих кадров образовательных организаций;

- представители от действующих руководителей муниципальных образовательных организаций;

- психологи, работающие в муниципальных организациях или привлеченные из других организаций на договорной основе;

- представители муниципального профсоюза работников образования (по согласованию);

- иные представители.

4. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ЭКСПЕРТНОЙ КОМИССИИ

4.1. МЭК осуществляет свою деятельность в соответствии с дорожной картой (приложение 2).

4.2. Заседания МЭК проводятся по мере необходимости, ход обсуждения вопросов и принятые решения фиксируются в протоколе.

4.3. Решения МЭК принимаются простым большинством голосов присутствующих членов. Каждый член МЭК имеет один голос. В случае равенства голосов голос председателя МЭК является решающим.

4.4. Решения МЭК носят рекомендательный характер и оформляются протоколом, который подписывает председатель МЭК.

4.5. На основании предложений МЭК, руководителем муниципального органа управления образованием утверждаются или вносятся изменения в соответствующие методики, распределяются обязанности между членами Комиссии.

4.6. По результатам проведенных мероприятий МЭК предоставляет в ГБОУ ИРО Краснодарского края списки кандидатов для организации опережающего сопровождения управленческого кадрового резерва, а также рекомендации по совершенствованию форм и методов работы с управленческим кадровым резервом.

5. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

5.1. Настоящее Положение, а также вносимые в него изменения утверждаются приказом руководителя муниципального органа управления образованием.

Приложение 1

**Модель планирования опережающего сопровождения управленческого кадрового резерва региона**



**Характеристика и обоснование модели**

В начале ХХI века российское образование подверглось существенной модернизации. Основные усилия были направлены на совершенствование и обновление материально-технической базы, улучшение питания обучающихся и цифровизацию школ. Но образование связано прежде всего с субъект-субъектным взаимодействием, поэтому определяющим фактором эффективной работы любой школы является наличие квалифицированных педагогических кадров, деятельность которых в условиях интенсивных изменений становится все более сложной и многогранной с учетом возрастающих требований к качественным характеристикам специалистов этой сферы [1].

К сожалению, кадровый дефицит в этой области нарастает, и в системе образования ощущается острая потребность не только в педагогических работниках, но и в достаточном количестве управленцев, способных эффективно выполнять административные функции на высоком профессиональном уровне, поэтому одним из приоритетных направлений в деятельности администрации любого образовательного учреждения является формирование профессионального педагогического и управленческого корпуса, адекватного современной социально-экономической ситуации в стране и запросам общества [2]. При формировании кадрового резерва можно использовать внутренний и внешний потенциал системы образования. Внутренний ресурс кадрового резерва предусматривает возможность привлечения кандидатов из числа сотрудников образовательной организации, готовых перейти на новый вид деятельности или имеющих высокий потенциал управленческих компетенций. Внешний ресурс кадрового резерва обеспечивает приток работников, не являющихся сотрудниками образовательной организации [3, 4].

Формирование резерва на должность руководителя образовательного учреждения направлено на обеспечение:

- своевременного замещения вакансий по должностям руководителей образовательных учреждений высококвалифицированными специалистами;

- повышения уровня объективности при назначении и расстановке руководящих кадров;

- внедрения в практику работы с кадрами по прогнозированию и планированию карьеры, в том числе горизонтальных перемещений;

- снижения рисков при назначениях руководящих работников;

- облегчения адаптации и сокращения времени на вхождение в должность при назначениях руководящих работников;

- раскрытия потенциала наиболее перспективных и талантливых руководителей;

- мотивации карьерного роста работников и их дополнительного стимулирования на повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации.

Основными принципами формирования кадрового резерва образовательной организации являются: своевременность, соответствие требованиям к руководящей должности, объективность, добровольность, гласность [3, 5, 6].

На муниципальном уровне назначение на должность директора или заместителя директора школы происходит чаще всего неожиданно: увольняется работник администрации, и ему в ситуации форс-мажора начинают искать замену из более или менее исполнительных (но не всегда компетентных в управлении) педагогов. В результате такого подхода большинство руководящих работников школ воспринимается не как руководители, а просто как исполнители указаний органов управления образованием. Таким образом, можем констатировать, что комплексная система выявления, подготовки и сопровождения кадрового резерва руководителей образовательных организаций в муниципальных образованиях не сформирована и в большей мере функционирует на формальном или ситуативном уровнях.

Проблема качественной подготовки кадрового резерва руководителей образовательных организаций достаточно актуальна, но, к сожалению, попытки ее решить сводятся к несистемным мероприятиям, которые носят «кампанейский» характер и в целом не меняют картину нарастающего кадрового дефицита [7]. Существующие модели и механизмы работы с кадровым резервом руководителей основаны на двух тенденциях выявления кандидатов:

- субъективном желании отдельных педагогов выстроить профессиональную карьеру;

- субъективном понимании действующих руководителей: кого из педагогов следует назначать на руководящие должности.

При таком подходе не исключено принятие ошибочных решений, причины которых могут быть обусловлены случайным назначением на руководящую должность лиц, не владеющих спектром необходимых для управления образовательной организацией компетенций. Возможна иная ситуация, когда в образовательной организации имеются сотрудники, обладающие необходимыми компетенциями, но по формальным признакам оказавшиеся вне поля зрения руководства, в связи с чем их кандидатуры не рассматриваются для включения в кадровый резерв.

Одной из причин отсутствия объективности в подборе кандидата в резерв на руководящую должность является психологическая неготовность действующего руководителя видеть на своем месте кого-то другого. Выявление и подготовка преемника многими воспринимается как угроза потери своего места работы. Это вполне естественная реакция, присущая большинству людей. Как бы мы ни формулировали причины, прикрываясь высокими словами, дух конкуренции и ревностного отношения к преемнику проникает в сознание и во многом определяет поведение руководителя. Эта «боязнь преемника» порождает тенденцию подбирать в кадровый резерв «своих людей». Действующие руководители выдвигают и развивают, в первую очередь, лояльных сотрудников, а реальные профессионалы с высоким управленческим потенциалом остаются вне зоны внимания, потому как, во-первых, они зачастую не уступают директору, а иной раз и превосходят его в своих навыках и способностях, во-вторых, позволяют себе иметь собственное мнение, которое уверенно и аргументированно могут высказать и обосновать. Конечно, это не общая тенденция, а единичные случаи, но они имеют место среди определенного числа руководителей.

Такая психологическая особенность часто делает неэффективными попытки организовать подготовку кадрового резерва руководителей внутри образовательной организации. Выявлять, обучать, мотивировать и развивать управленческую компетентность кандидатов в директора школ нужно на муниципальном, а не на школьном уровне, т.е. планирование и организация работы с кадровым резервом должна инициироваться на уровне более высоком, чем тот, где предполагаемый кандидат будет работать. Только тогда можно говорить о системном объективном подходе, а не об эпизодических субъективных попытках строить преемственность в управлении образовательными организациями [8].

Весомыми аргументами, на наш взгляд, подтверждающими, что ответственность за подготовку кадрового резерва школ должна быть возложена на муниципальные и региональные органы управления образованием, являются следующие:

- достойных кандидатов можно найти только в большой выборке, не в одной школе, а в сети школ;

- для формирования кадрового резерва нужны достаточно большие ресурсы (кадровые, административные, финансовые), которыми отдельные школы не обладают.

Учитывая приведенные доводы, мы можем предположить (выдвинуть гипотезу), что работу с кадровым резервом эффективнее проводить на уровне не ниже муниципального, что позволит:

а) избежать субъективного влияния («боязни преемника») действующих руководителей образовательных организаций;

б) получить достаточно большую выборку кандидатов;

в) задействовать большие ресурсы для поиска, отбора и подготовки резерва.

Основываясь на выдвинутых предположениях, рассмотрим предлагаемую модель планирования опережающего сопровождения управленческого кадрового резерва региона в основе которой лежит выявление кандидатов в управленческий кадровый резерв, формируемый на уровне муниципального образования.

Предлагаемая модель направлена на *максимальный охват всех возможных кандидатов* на территории муниципального образования, исключение субъективизма при их отборе. Модель представляет из себя скрининговую воронку («воронку отбора»), состоящую из трех последовательных этапов (трех фильтров), на каждом из которых производится оценка кандидатов по разным группам критериев и осуществляется их отбор. В качестве субъекта оценки результатов и принятия решений выступает муниципальная экспертная комиссия (экспертная группа), формируемая муниципальным органом управления образованием с привлечением специалистов ГБОУ ИРО Краснодарского края по согласованию. Отбор кандидатов представляются нам следующим образом [3, 9].

**I этап. Установление профессионального педагогического уровня**. На первом этапе кандидатами считаются все работники образовательных организаций муниципалитета без исключения.

Целью работы на данном этапе является выявление наиболее квалифицированных педагогических работников школы для прохождения второго этапа отбора кандидатов на руководящие должности. В качестве инструментов используются анонимные опросы разных категорий участников образовательных отношений.

1а) опрос обучающихся направлен на выявление наиболее авторитетных и профессионально значимых для детей педагогических и управленческих кадров школы;

1б) опрос родителей направлен на выявление наиболее авторитетных и профессионально значимых для родителей обучающихся работников школы;

1в) опрос работников школы направлен на выявление наиболее влиятельных и авторитетных коллег среди сотрудников школы.

Посредством наложения результатов опроса среди обучающихся, родителей и работников образовательной организации формируется фокус-группа, участники которой направляются для прохождения II этапа «Выявление потенциала руководителя».

Содержание и методики опроса разрабатываются и проходят апробацию в рамках работы федеральной инновационной площадки «Опережающее сопровождение кадрового управленческого резерва региональной системы образования» на базе государственного бюджетного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования Института развития образования Краснодарского края (далее ФИП ГБОУ ИРО Краснодарского края).

**II этап. Выявление потенциала руководителя**. Целью работы на данном этапе является отбор среди сотрудников школ, прошедших первый этап, кандидатов на прохождение управленческих проб. В качестве инструментов используются:

- психологическое тестирование кандидатов;

- анализ характеристик кандидатов;

- собеседование с членами экспертных комиссий.

Психологическое тестирование кандидатов включает: выявление мотивации личностно-профессионального роста, психолого-педагогических особенностей, сформированности образа будущего, предрасположенности к руководящей работе.

Анализ характеристик кандидатов складывается из характеристики курирующих представителей администрации образовательной организации.

В заключение члены экспертных комиссий проводят собеседование с кандидатами.

По результатам прохождения II этапа кандидаты, набравшие наибольшее количество баллов, но не более 30% от общего числа, занявшие места в первой трети рейтинга, направляются для участия в III этапе «Прохождение управленческих проб».

Содержание и методики проведения тестов, характеристик и собеседований также разрабатываются и проходят апробацию в рамках работы ФИП на базе ГБОУ ИРО Краснодарского края.

**III этап. Прохождение управленческих проб**. Целью управленческих проб является оценка способности кандидата организовывать работу коллектива сотрудников школы. Для проведения управленческих проб мы предлагаем задействовать кандидатов в следующих видах работ.

3а) участие в подготовке и проведении общешкольного воспитательного мероприятия в роли ответственного за организацию (планирование, явка, дисциплина, оформление, распределение обязанностей и т.д.);

3б) временное исполнение обязанностей отсутствующего члена администрации в своей образовательной организации;

3в) выполнение разовых поручений директора школы или его заместителей.

Из участников, прошедших три этапа отбора в управленческий кадровый резерв, формируется группа кандидатов, для которых проводится стандартизированная диагностика управленческих компетенций. По результатам диагностики разрабатывается дополнительная профессиональная программа повышения квалификации, содержание которой направлено на внедрение системы опережающего сопровождения профессионального развития кандидатов в управленческий кадровый резерв в целях предупреждения возникновения и устранения выявленных дефицитов профессиональных компетенций, необходимых для эффективного управления образовательной организацией.

Введение представленной модели, направленной на выявления потенциальных руководителей позволит улучшить систему отбора кандидатов в резерв управленческих кадров образовательных организаций. До конца 2024 года предлагаемая модель будет апробирована в трех муниципальных образованиях Краснодарского края.

**Список литературы**

1. Федоров В.А., Третьякова Н.В. Профессионально-педагогическое образование в России: историко-логическая периодизация // Образование и наука. 2017. № 3. С. 93–119.

2. Гарькин И.Н., Гарькина И.А. Формирование кадрового резерва: приоритетное направление государственной кадровой политики // Современные проблемы науки и образования, 2018.

3. Асессоров П.С., Картушина Е.Н. Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача // Социально-экономические явления и процессы. 2013. №5 (051). [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kadrovogo-rezerva-kompanii-kak-strategicheskaya-zadacha>

4. Дюжева М.Б., Роговская Н.И. Особенности формирования кадрового резерва // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2016. №1 (23). [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-kadrovogo-rezerva>

5. Ивановская Л.В. Современные взгляды на «Кадровый резерв», актуальность его создания и совершенствования // Вестник ГУУ. 2012. №10-1. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-vzglyady-na-kadrovyy-rezerv-aktualnost-ego-sozdaniya-i-sovershenstvovaniya>

6. Кирьянов А.Ю. Кадровый резерв муниципальной службы: проблемы и перспективы // Законность и правопорядок в современном обществе. 2012. №8. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-rezerv-munitsipalnoy-sluzhby-problemy-i-perspektivy>

7. Аширова Д.Н. Проблемы и рекомендации по совершенствованию кадрового состава образовательного учреждения в современных условиях // Молодой ученый. — 2022. — № 35 (430). — С. 77-79. — [Электронный ресурс] URL: <https://moluch.ru/archive/430/94440>

8. Кочарова М. В. Профессиональные качества личности как основа профессионализма и эффективности деятельности руководителя // В мире научных открытий. – 2013. – № 11.4 (47). – С. 215–220.

9. Резник С.Д., Фомин Г.Б. Формирование резерва управленческих кадров высших учебных заведений // СибСкрипт. 2012. №1. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-rezerva-upravlencheskih-kadrov-vysshih-uchebnyh-zavedeniy>

Приложение 2

**Дорожная карта**

**реализации опережающего сопровождения кадрового управленческого резерва муниципальной системы образования на 2024-2025 учебный год**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование мероприятий | Содержание и методы | Сроки | Ответственные |
| **1. Анализ состояния муниципальной системы управленческого профессионального роста педагогических кадров** | | | | |
| 1.1 | Выявление потребностей для управленческого профессионального роста педагогических кадров в рамках муниципальной системы | информационная справка | сентябрь 2024 г. |  |
| **2. Подготовка пакета нормативно-правовых документов** | | | | |
| 2.1 | Утверждение положения  о муниципальной экспертной комиссии | приказ | до 10 сентября 2024 г. |  |
| 2.2 | Утверждение персонального состава МЭК | приказ | до 20 сентября 2024 г. |  |
| **3. Мероприятия по реализации опережающего сопровождения кадрового управленческого резерва муниципальной системы образования** | | | | |
| 4.1 | Реализация I этапа.  Установление профессионального педагогического уровня. | отчет | с 20 сентября по 15 октября 2024 г. |  |
| 4.2 | Реализация II этапа. Выявление потенциала руководителя | отчет | с 15 по 31 октября 2024 г. |  |
| 4.3 | Реализация III этапа. Прохождение управленческих проб. | отчет | ноябрь-февраль 2024-2025 г.г. |  |
| 4.4 | Анализ результатов реализации опережающего сопровождения кадрового управленческого резерва муниципальной системы образования | аналитическая справка | до 15 марта 2025 г. |  |
| 4.5 | Трансляция результатов работы по опережающему сопровождению кадрового управленческого резерва муниципалитетов в регионе | мероприятия | март-май 2025 г. |  |
| 4.6 | Организация управленческого профессионального роста, устранение профессиональных дефицитов управленческих педагогических кадров МО | Повышение квалификации | март-май 2025 г |  |
| **4. Подготовка отчета о результатах за текущий год** | | | | |
| 6.1 | Годовой отчет о работе | аналитический отчет | май 2025 г. |  |