



НОВОКУЗНЕЦКИЙ ГОРОДСКОЙ ОКРУГ
АДМИНИСТРАЦИЯ ГОРОДА НОВОКУЗНЕЦКА
КОМИТЕТ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

П Р И К А З

от 18.06.2021

№ 1078

Об утверждении муниципальной программы «Формирование резерва управленческих кадров» на 2021-2022 гг.

В соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» № 237-ФЗ от 29.12.2012 и в целях содействия формированию резерва управленческих кадров на муниципальном уровне

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить муниципальную программу «Формирование резерва управленческих кадров» (далее – Программа) на 2021-2022 гг. (Приложение 1).
2. Заместителям председателя КОиН, начальникам отделов КОиН, руководителям образовательных организаций принять Программу к руководству и обеспечить исполнение.
3. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой..

Председатель комитета

Ю.А. Соловьева

Внесено

Г. М. Белова

Согласовано,
главный специалист –
юрисконсульт

Е.А. Богрецова

Муниципальная программа «Формирование резерва управленческих кадров»

Название программы	Формирование резерва управленческих кадров
Разработчики программы	Кафедра общего и дополнительного образования МАОУ ДПО ИПК
База реализации инновационного проекта	МСО г. Новокузнецка
Цель	Создание муниципальной системы формирования резерва управленческих кадров образования
Задачи	<ol style="list-style-type: none">1. Создать единую информационную базу резерва управленческих кадров образования и руководителей образовательных организаций – наставников.2. Разработать показатели и индикаторы выявления уровня сформированности управленческих компетенций педагогических работников и иных, зачисленных в резерв, управленческих кадров и прошедших профессиональную подготовку.3. Осуществить научно- и информационно-методическое сопровождение профессионального развития педагогических работников и иных, зачисленных в резерв, управленческих кадров.4. Осуществлять мониторинг показателей по формированию кадрового резерва и создать единую базу резерва управленческих кадров муниципальной системы образования.
Сроки реализации	2021 – 2022 гг.
Этапы реализации	<ol style="list-style-type: none">1. Формирование резерва.2. Работа с резервом.3. Аттестация резерва (выдвижение на руководящую должность / исключение из резерва).
Прогнозируемые результаты	<ul style="list-style-type: none">– единая база резерва управленческих кадров муниципальной системы образования;– единая база руководителей общеобразовательных организаций – наставников;– организация стажировок на базе образовательных организаций;– повышение качества подготовки резерва за счет реализации единой муниципальной программы подготовки педагогических работников и иных, прошедших отбор в резерв;– критерии, показатели и индикаторы выявления уровня сформированности управленческих

	<p>компетенций педагогических работников и иных, зачисленных в резерв, управленческих кадров и прошедших профессиональную подготовку;</p> <ul style="list-style-type: none"> – научно- и информационно-методическое сопровождение профессионального развития педагогических работников и иных, зачисленных в резерв, управленческих кадров. – преемственность и устойчивость управления образовательными организациями.
--	---

Регулирование процесса формирования и функционирования кадрового потенциала руководителей образовательных организаций начинается с формирования и развития резерва управленческих кадров системы образования и осуществляется на основе нормативных правовых актов, принятых на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, разработанных и реализуемых региональных и муниципальных программ.

Нормативно-правовое и методическое обеспечение формирования резерва управленческих кадров в Российской Федерации

Резервы управленческих кадров всех уровней (федерального, регионального и муниципального) формируются на основе определяемых «Концепцией формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации» [1] целей, задач, принципов и единых подходов. В настоящее время основными нормативно-правовыми актами и методическими документами в области формирования резерва управленческих кадров являются:

- Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации (одобрена Комиссией при Президенте РФ по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, протокол от 29.11.2017 N 5);
- Положение о кадровом резерве федерального государственного органа (утв. Указом Президента РФ от 01.03.2017 N 96);
- Единая методика проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов (утв. Постановлением Правительства РФ от 31.03.2018 N 397);
- Методические рекомендации по работе с резервом управленческих кадров.

На основе этих документов в субъектах РФ и муниципальных образованиях разрабатываются Положения по формированию управленческих кадров, в том числе в сфере образования.

В стратегических и нормативно-правовых документах Российской Федерации [1–4] и Кемеровской области [5–6] указывается необходимость обновления процессов и процедур формирования и подготовки резерва управленческих кадров.

Так, Федеральный проект «Учитель будущего» предусматривает к 2024 г. разработку и внедрение процедуры установления соответствия уровня квалификации требованиям, необходимым для выполнения должностных обязанностей руководителя общеобразовательной организации для кандидатов на должность [1]. В проекте уделено внимание и обеспечению комплексного повышения компетенций управленческих команд общеобразовательных организаций (в состав команды, как правило, входят и педагогические работники, включенные в состав резерва управленческих кадров), которое позволит повысить эффективность финансовой, хозяйственной, содержательной и организационной деятельности образовательной организации, а также минимизировать издержки за счет эффективных управленческих решений.

В положении «О формировании резерва управленческих кадров Кемеровской области и организации работы с резервом» дано определение «резерв управленческих кадров Кемеровской области» как вид кадрового резерва для замещения управленческих должностей в системе государственного и муниципального управления, сформированный на конкурсной основе из перспективных работников, обладающих необходимыми деловыми, морально-этическими качествами и профессиональным опытом, необходимыми для выдвижения на управленческую должность, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку» [6]. Определены уровни готовности к занятию управленческих должностей; требования к кандидатам в резерв и резервистам (гражданство РФ, возраст от 25 до 50 лет, высшее образование, управленческий опыт, подтвержденный документально); процедура конкурсного отбора; организация работы с резервом и т.д.

Основные термины и понятия

Резервы управленческих кадров в Российской Федерации (далее – резервы управленческих кадров) – сформированные в установленном порядке группы граждан Российской Федерации, обладающих необходимыми профессиональными и личностными качествами для назначения на целевые управленческие должности в системе государственного управления и местного самоуправления, включая организации федерального, регионального и местного подчинения.

Единая система резервов управленческих кадров – совокупность всех резервов управленческих кадров в Российской Федерации, сформированных на единых принципах,

с использованием единых подходов, на основе сопоставимых результатов оценки личностно-профессиональных ресурсов.

Уровни резервов управленческих кадров – резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента РФ; федеральный резерв управленческих кадров; резервы управленческих кадров субъектов РФ; муниципальные резервы управленческих кадров. В федеральных округах могут создаваться окружные резервы управленческих кадров.

Субъекты формирования и использования резерва управленческих кадров (далее – субъекты формирования резерва управленческих кадров) – органы власти, обладающие соответствующими полномочиями и компетенциями по формированию и использованию того или иного уровня резерва управленческих кадров.

Целевые управленческие должности – должности, назначения на которые осуществляются преимущественно из резерва управленческих кадров, непосредственно связанные с выполнением таких функций, как: стратегическая функция, функция планирования, административно-организационная функция, коммуникативно-регулирующая функция, мотивационная функция, контрольная функция.

Номенклатура должностей – перечень должностей, для замещения которых формируется резерв управленческих кадров, назначение на которые осуществляется в зависимости от уровня резерва управленческих кадров (номенклатура должностей Президента РФ, номенклатура должностей Правительства РФ, номенклатура должностей высшего должностного лица субъекта РФ и др.).

Электронные базы данных – базы данных (единая информационная система, содержащая информацию о лицах, включенных в резервы управленческих кадров всех уровней, базы данных субъектов формирования резервов управленческих кадров), содержащие информацию о кандидатах и лицах, включенных в резервы управленческих кадров.

Рейтинг кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров – список кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров, составленный по результатам изучения и оценки их личностно-профессиональных ресурсов с присвоением рейтингового балла, отражающего уровень личностной и профессионально-управленческой готовности и определяющего степень соответствия конкретному уровню резерва управленческих кадров.

Рейтинговый балл – индивидуальное интегральное балльно-рейтинговое значение, отражающее уровень личностной и профессионально-управленческой готовности

кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров, и определяющее степень соответствия конкретному уровню резерва.

Личностно-профессиональные ресурсы – профессионально-деловые, личностные, в том числе морально-этические, качества кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров, сформированные на основе накопленного профессионального, управленческого и жизненного опыта, позволяющие проявлять эффективность и результативность на занимаемых должностях, а также потенциал развития данных качеств.

Личностно-профессиональное развитие – процесс приобретения кандидатами и лицами, включенными в резерв управленческих кадров, знаний, умений, навыков, профессионального и жизненного опыта, позитивно влияющий на их профессиональное развитие и отражающийся в соответствующем уровне эффективности и результативности профессиональной деятельности и личных профессиональных достижениях.

Индивидуальный план профессионального развития – формализованный документ, описывающий рекомендации по развитию личностно-профессиональных ресурсов лица, включенного в резерв управленческих кадров, и определяющий направления и способы такого развития.

Цель и задачи формирования и использования резервов управленческих кадров

Резервы управленческих кадров формируются с целью повышения качества кадрового состава системы управления, а также с целью раскрытия потенциала наиболее перспективных и талантливых руководителей.

Для достижения указанной цели необходимо решить *следующие задачи*:

- обеспечить своевременный подбор претендентов на должности, для замещения которых формируются резервы управленческих кадров, из числа руководителей, обладающих наиболее высоким управленческим потенциалом;
- осуществить планомерную подготовку и профессиональное развитие управленческих кадров;
- создать условия для развития кадрового потенциала системы управления в стратегической перспективе, включая развитие кадрового потенциала организаций.

Принципы формирования и использования резервов управленческих кадров

Работа с резервами управленческих кадров осуществляется на основе следующих принципов:

- принцип единства подходов к формированию требований и критериев отбора лиц, включенных в резерв управленческих кадров, к их подготовке и личностно-

профессиональному развитию, направлениям и способам эффективной реализации резерва управленческих кадров;

- принцип планомерности подбора и подготовки кандидатов для замещения целевых управленческих должностей;
- принцип комплексного подхода к оценке личностно-профессиональных ресурсов лиц, включенных 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;
- принцип постоянного совершенствования личностно-профессиональных ресурсов лиц, включенных в резерв управленческих кадров.

Оценка и изучение личностно-профессиональных ресурсов кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров

В целях всестороннего, объективного и комплексного учета личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров, осуществляется их экспертная оценка, которая основывается на единой системе показателей, позволяющей сделать сопоставимыми результаты оценки личностно-профессиональных ресурсов кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров.

Субъектами формирования резервов управленческих кадров могут использоваться разные методики оценки кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров. Оценка кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров, включает сбор и анализ показателей, характеризующих уровень развития личностно-профессиональных и управленческих ресурсов, на основе изучения профессионального опыта и особенностей карьерных траекторий, тестирования, решения кейсов, оценки результатов деятельности, оценки объективных показателей участия лиц, включенных в резерв управленческих кадров и кандидатов в резерв управленческих кадров в программах, проектах и мероприятиях по личностно-профессиональному развитию, учета других наиболее значимых профессиональных достижений.

При проведении оценки кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров, учитывается оценка их непосредственных руководителей и других рекомендателей (поручителей).

Результаты соответствующей оценки кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров, влияют на решение о рекомендуемых программах подготовки, а также отражают уровень личностно-профессионального развития оцениваемых лиц.

Порядок получения, хранения и использования результатов личностно-профессиональной оценки и иных персональных данных кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров, определяется в соответствии с законодательством Российской Федерации о персональных данных и иными требованиями, которые устанавливаются с учетом конфиденциальности полученной информации.

Подготовка и личностно-профессиональное развитие лиц, включенных в резерв управленческих кадров

По результатам изучения и оценки личностно-профессиональных ресурсов лиц, включенных в резерв управленческих кадров, разрабатываются соответствующие программы подготовки и личностно-профессионального развития. Основное содержание, направления и способы подготовки лиц, включенных в резерв управленческих кадров, отражаются в индивидуальных планах профессионального развития.

Подготовка и личностно-профессиональное развитие лиц, включенных в резервы управленческих кадров, осуществляются в следующих формах: участие в специальных программах подготовки, включая образовательные программы, стажировки; планируемые должностные перемещения; участие в конференциях, форумах; участие в проектной и экспертной деятельности; индивидуальное и групповое консультирование (коучинг); участие в наставнической деятельности; самоподготовка и другие формы подготовки.

Личностно-профессиональное развитие лиц, включенных в резерв управленческих кадров, может осуществляться в управленческой, экспертно-профессиональной и иных областях компетентности, прогресс в каждой из которых должен подлежать измерению и учитываться в индивидуальных планах профессионального развития.

Развитие в управленческой области компетентности предполагает освоение новых знаний, умений, приобретение навыков и соответствующего опыта, необходимых для перемещения на вышестоящие должности.

Развитие в экспертно-профессиональной области компетентности предполагает освоение новых знаний, умений, приобретение навыков и соответствующего опыта работы в рамках профессии или предметно-содержательной сферы деятельности.

Показателями личностно-профессионального развития лица, включенного в резерв управленческих кадров, и уровня его готовности к замещению вышестоящей должности признаются:

- высокая эффективность и результативность деятельности, в том числе способность решать задачи развития как в рамках, так и за пределами непосредственных должностных обязанностей, подтверждаемая результатами оценки деятельности по основному месту работы;

- получение дополнительного профессионального образования – прохождение комплексных и тематических программ подготовки, участие в стажировках, семинарах;
- участие в проектах и мероприятиях по совершенствованию реализации государственной политики в сфере образования.

Планирование, разработка и реализация программ профессионального развития лиц, включенных в резерв управленческих кадров, осуществляется с учетом подготовки к целевым должностям и индивидуальных карьерных планов лиц, включенных в резерв управленческих кадров. Программы профессионального развития могут реализовываться в форме проектов подготовки управленческих кадров на основе принципов целевого набора для решения конкретных задач в сфере кадрового обеспечения системы государственного управления. Указанные программы могут быть организованы для участников различного уровня управленческой готовности (высшей, перспективной и иной готовности).

Оценка эффективности работы с резервом управленческих кадров

По результатам работы с резервом управленческих кадров не реже одного раза в год, а также нарастающим итогом за два и три года осуществляется оценка эффективности такой работы.

Эффективность работы с резервами управленческих кадров определяется исходя из целей и задач их формирования и использования, а также по отдельным этапам (привлечение и отбор, личностно-профессиональное развитие и обучение, использование/реализация резерва управленческих кадров и т.п.).

Основными показателями эффективности работы с резервом управленческих кадров являются:

- ***доля лиц, назначенных из резерва управленческих кадров, по отношению к общему количеству лиц, включенных в резерв управленческих кадров*** (отражает степень использования лиц, включенных в резерв управленческих кадров, для замещения целевых и иных должностей, мобильность резерва управленческих кадров);
- ***доля целевых должностей, на которые назначены лица из резерва управленческих кадров*** (отражает эффективность планирования и использования резерва управленческих кадров как источника замещения должностей);
- ***доля назначений из резерва управленческих кадров по отношению к общему количеству назначений на управленческие должности*** (отражает эффективность резерва управленческих кадров как инструмента формирования кадрового состава).

К дополнительным показателям эффективности работы с резервом управленческих кадров могут быть отнесены:

- *показатели эффективности привлечения и отбора в резерв управленческих кадров* (общий уровень развития личностно-профессиональных ресурсов лиц, включенных в резерв управленческих кадров, включая уровень образования, профессионального и управленческого опыта, результаты выполнения тестов, кейсов, итоговый средний рейтинговый балл кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров; соотношение представленных кандидатов в резерв управленческих кадров и зачисленных в резерв управленческих кадров; иные показатели);
- *показатели личностно-профессионального развития и обучения лиц, включенных в резерв управленческих кадров* (доля лиц, принявших участие в образовательных программах и мероприятиях в период нахождения в резерве управленческих кадров; удовлетворенность лиц, включенных в резерв управленческих кадров, уровнем реализации образовательных программ, в которых они принимали участие; динамика изменения уровня развития личностно-профессиональных ресурсов лиц, включенных в резерв управленческих кадров; уровень личностно-профессиональных достижений лиц, включенных в резерв управленческих кадров; доля лиц, включенных в резерв управленческих кадров, получивших назначения, из числа прошедших подготовку; иные показатели).

Для каждого из показателей определяются индикаторы (критерии) его достижения с учетом накопленной кадровой статистики и сравнения текущего состояния работы с резервом управленческих кадров с предшествующими периодами, а также с состоянием аналогичных показателей по другим уровням резерва управленческих кадров. Уточнение содержания показателей и индикаторов (критериев) эффективности работы с резервом управленческих кадров осуществляется по мере накопления данных кадровой статистики, анализа и обобщения практики работы с резервом управленческих кадров.

Мониторинг показателей осуществляется на основе следующих методов и методик сбора и обработки информации:

1. Статистические данные.
2. Экспертная оценка.
3. Наблюдение в ходе организационно-деятельностных игр.
4. Беседа.
5. Самооценка участников кадрового резерва.
6. Психологическое тестирование (при необходимости).

Календарный план реализации Программы (мероприятия)

Задачи	Перечень запланированных мероприятий	Сроки проведения	Исполнители
1. Совершенствовать деятельность по подбору управленческих кадров в сфере образования	1.1. Разработать Положение по формированию резерва управленческих кадров в МСО г. Новокузнецка	май 2021 г.	МАОУ ДПО ИПК
	1.2. Создать страницу на сайте КОиН и МАОУ ДПО ИПК о кадровом резерве управленческих кадров, в том числе для размещения заявки на включение и анкеты для самовыдвиженцев.	май 2021 г.	МАОУ ДПО ИПК
	1.3. Разработать форму заявки в кадровый резерв, выдвигаемых органами управления и образовательными организациями	май 2021 г.	МАОУ ДПО ИПК
	1.4. Собрать заявки и создать базу претендентов в кадровый резерв управленческих кадров	май-июнь 2021 г.	РОО ОО МАОУ ДПО ИПК
	1.5. Совершенствовать программу по отбору в кадровый резерв «Развитие управленческого потенциала»	апрель 2021 г.	МАОУ ДПО ИПК
2. Разработать критерии, показатели и индикаторы выявления уровня сформированности управленческих компетенций педагогических работников и иных,	1.1. Разработать критерии, показатели и индикаторы выявления уровня сформированности управленческих компетенций	июнь 2021 г.	МАОУ ДПО ИПК
	1.2. Подобрать диагностические методики оценки управленческих компетенций	июнь 2021 г.	МАОУ ДПО ИПК
	1.3. Провести диагностику лично-	сентябрь 2021 г.	МАОУ ДПО ИПК

зачисленных в резерв, управленческих кадров и прошедших профессиональную подготовку.	профессионального развития и уровня развития управленческих компетенций участников кадрового резерва			
	1.4. Разработать индивидуальный профессиональный маршрут развития участников кадрового резерва	сентябрь 2021 г.	МАОУ ДПО ИПК	
3. Осуществить научно-информационно-методическое сопровождение профессионального развития педагогических работников и иных, зачисленных в резерв, управленческих кадров.	1.1. Проведение модулей повышения квалификации по развитию управленческих компетенций участников кадрового резерва в соответствии с их индивидуальным профессиональным маршрутом	в течение учебного года	МАОУ ДПО ИПК	
	1.2. Разработка управленческих проектов развития образовательных организаций. Проведение открытой защиты проектов с участием муниципальных и региональных органов образования Кузбасса	Разработка – сентябрь – ноябрь. Защита – декабрь.	Участники кадрового резерва.	МАОУ ДПО ИПК
	1.3. Управленческие выезды с директорами / заведующими детскими садами – наставниками	2 раза в год	Участники кадрового резерва.	МАОУ ДПО ИПК
	1.4. Проведение секции для участников кадрового резерва в социально-значимых мероприятиях: Августовский педсовет, Дни науки, Ярмарка	В течение года		МАОУ ДПО ИПК
	1.5. Мастер-классы директоров / заведующих детскими садами – наставников	В течение года		Наставники МАОУ ДПО ИПК
	1.6. Организация стажировок	В течение года		КОиН

	участников кадрового резерва в ОО		Наставники ОО
4. Создать единую базу руководителей образовательных организаций – наставников;	1.1 Разработать процедуру и критерии отбора в базу директоров / заведующих детскими садами – наставников	май 2021 г.	МАОУ ДПО ИПК
	1.2. Создание единой базы руководителей образовательных организаций – наставников	сентябрь 2021 г.	КОиН МАОУ ДПО ИПК Директора ОО Заведующие ДОУ
	1.3. Проведение семинаров-практикумов по развитию позиции наставника	в течение года	МАОУ ДПО ИПК
5. Создать единую базу резерва управленческих кадров муниципальной системы образования.	1.1.Разработка процедуры рейтингования и мониторинга личностно-профессионального развития и уровня развития управленческих компетенций	Сентябрь-октябрь 2021	МАОУ ДПО ИПК
	1.2. Создание единой базы резерва управленческих кадров муниципальной системы образования	Ноябрь 2021 г.	МАОУ ДПО ИПК

Литература

1. Паспорт национального проекта «Образование» [Электронный ресурс] : утвержден президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 3.09.2018 № 10).
URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319308/ (дата обращения: 30.01.2019).
2. Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации [Электронный ресурс] : одобрена Комиссией при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, протокол от 29.11.2017 № 5. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_306332/ (дата обращения: 30.01.2019).
3. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» [Электронный ресурс]: постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286474/ (дата обращения: 30.01.2019).
4. О федеральной программе «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010–2021 годы)» [Электронный ресурс] : распоряжение Правительства РФ от 22.04.2010 № 636-р. URL: <https://base.garant.ru/198135/>(дата обращения: 30.01.2019).
5. Государственная программа Кемеровской области «Развитие системы образования Кузбасса» на 2014–2025 годы [Электронный ресурс] : постановление Коллегии Администрации Кемеровской области от 4.09.2013 №367. URL: <http://образование42.pf/media/uploads/documents/gosprogramma.pdf> (дата обращения: 30.01.2019).
6. Положение о формировании резерва управленческих кадров Кемеровской области и организации работы с резервом [Электронный ресурс] : постановление Коллегии Администрации Кемеровской области от 26.11.2013 №54. URL: http://old.ako.ru/official/strukt/KADR_REZERV/default.asp?n=1&ns=25 (дата обращения: 30.01.2019).