



ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

П Р И К А З

08 февраля 2023г.

№ 133/02

г. Тюмень

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

В соответствии приказом Департамента образования и науки Тюменской области от 19.12.2022 № 1133-1/ОД «О формировании резерва управленческих кадров образовательных организаций Тюменской области», с целью повышения эффективности региональных и муниципальных механизмов управления качеством образования **п р и к а з ы в а ю:**

1. Утвердить прилагаемую Концепцию формирования и работы резерва управленческих кадров образовательных организаций Тюменской области на 2023-2026 годы (далее – Концепция) согласно приложению к настоящему приказу.

2. ГАОУ ТО ДПО «Тюменский областной государственный институт развития регионального образования» осуществить сопровождение внедрения Концепции.

3. Руководителям муниципальных органов управления образованием рекомендовать использовать Концепцию для организации работы с кадровым резервом управленческих кадров образовательных организаций.

4. Заведующему сектором профессионального развития кадров управления развития образовательной среды довести настоящий приказ до сведения заинтересованных лиц.

5. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на заместителя директора департамента И.П. Конончук.

Директор департамента

Д. Н. Горковец

**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 №м 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;
- (схема 2) 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 личностно-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 личностно-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 г.	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.