

Управление образования администрации города Благовещенска

Проект
**«Муниципальная система формирования и обучения кадрового резерва
руководителей в сфере образования»**

Разработчики:

управление образования администрации
города Благовещенска

муниципальное бюджетное учреждение
«Информационно-аналитический
методический центр»

г. Благовещенск
2018

СОДЕРЖАНИЕ

1. Введение	3
2. Содержание проекта	3
2.1. Актуальность проекта	3
2.2. Цели и задачи проекта	4
2.3. Анализ ситуации и практическая значимость	5
2.4. Проектное решение	6
2.5. Ресурсное обеспечение проекта	9
2.6. Описание ожидаемых результатов и возможных рисков	9
3. Заключение	10
4. Список использованных документов и источников информации	11

1. Введение

В ситуации модернизации образования, обновления законодательства, внедрения новых финансово-экономических механизмов управления особое значение приобретает профессионализм управленческого корпуса системы образования. Для решения данной задачи необходимо проводить мероприятия по формированию кадрового резерва.

В сложившихся условиях проблемы, связанные с реализацией комплексного подхода в решении вопросов организации работы с кадровым резервом, стоят перед городским управлением образования.

Сегодня деятельность образовательных организаций претерпевает серьезную трансформацию, как внешнюю, так и внутреннюю, изменяется отношение к образованию в целом, все это требует более динамичного руководства.

По-прежнему справедливым остается лозунг «Кадры решают все». Корпус руководителей и их заместителей неизбежно стареет. А молодежь, которая должна их заменить, с одной стороны, ощущает недостаток знаний и умений управлять коллективом, что порождает неуверенность в своих силах. С другой стороны, современная управленческая работа требует высокой компетенции. И не любому учителю можно доверить должность заместителя или руководителя.

Способность эффективно управлять напрямую зависит от управленческих компетенций руководителя, его готовности и способности применять управленческие знания, умения, навыки и личностные качества в практике управления образовательным учреждением. Учитывая стратегические цели, направленные на качественные изменения в социальной сфере, в том числе, в образовании, задача эффективной подготовки резерва управленческих кадров представляется особенно актуальной.

2.1. Актуальность проекта

Необходимость создания муниципальной системы формирования и обучения кадрового резерва диктуется рядом причин:

- сменяемость руководящих кадров;
- отсутствие подготовленных руководителей;
- формальный подход к формированию резерва руководящих кадров со стороны действующих руководителей образовательных организаций;
- отсутствие анализа потребности в руководящих кадрах;
- отсутствие целенаправленной и систематической работы с резервом руководящих кадров;
- «старение» кадров.

Анализ возрастного состава руководителей муниципальных образовательных организаций показал, что средний возраст директоров общеобразовательных учреждений составляет 53,5 года, руководителей

организаций дополнительного образования – 54 года, руководителей организаций дошкольного образования – 50 лет.

Кроме того, в настоящее время общеобразовательные организации возглавляют 52% руководителей пенсионного возраста, организации дополнительного образования – 60%, организации дошкольного образования – 35%.

Таблица № 1

Анализ возрастного состава руководителей муниципальных образовательных организаций

	Всего	Возраст				
		30-39	40-49	50-54	55-60	свыше 60 лет
Директора общеобразовательных организаций	21	0	4	6	8	3
Заместители директоров	73	6	39	16	5	7
Директора организаций дополнительного образования	5	1	1	0	1	2
Заместители директоров	8	2	3	1	0	2
Заведующие организаций дошкольного образования	17	1	7	3	5	1
Заместители заведующих	40	7	26	4	2	1

Анализ данных, представленных в таблице, указывает на актуальность вопросов профессиональной подготовки резерва руководящих кадров.

2.2. Цели и задачи проекта

Цель проекта: создание муниципальной системы подготовки кадрового резерва руководителей образовательных организаций.

Идея проекта: обеспечить повышение качества подготовки кадрового резерва руководителей образовательных организаций путем создания практико-ориентированной среды для формирования профессиональных компетенций будущего руководителя и эффективного использования его потенциала.

Задачи проекта:

1. Выявить активных, деятельных, мотивированных педагогов для формирования группы резерва руководителей.
2. Отработать технологию подбора кандидатур для формирования резерва руководителей образовательных организаций.
3. Осуществить собственно подготовку резерва руководителей образовательных организаций.
4. Совершенствовать управление процессом подготовки резерва руководителей.
5. Создать муниципальную Школу резерва руководящих кадров (далее – Школа резерва).

2.3. Анализ ситуации и практическая значимость

В ходе анализа управленческой деятельности мы столкнулись с проблемой, которая заключается в практической потребности формирования, подготовки и развития кадрового резерва и существующими условиями управления, не в полной мере обеспечивающими её удовлетворение.

Система работы с резервом кадров является одним из приоритетных направлений в деятельности руководителя образовательного учреждения, так как обеспечивает реализацию стратегических целей организации. Однако часть руководителей образовательных организаций, игнорируя человеческие ресурсы и необходимость планомерной работы с ними, весьма ограниченно понимают и используют возможности современного образовательного менеджмента для достижения стратегических целей организации. Практика работы с кадровым резервом и кадрового планирования пока не является для руководителей общепринятой. Этому свидетельствует и результаты анкетирования руководителей образовательных организаций города по вопросу организации в образовательном учреждении работы по подготовке резерва на должность директора и его заместителя. Отсутствие системной работы по подготовке своего резерва администрации руководители образовательных организаций объясняют рядом причин:

отсутствие мотивации у педагогов для карьерного роста;

старение педагогического коллектива;

перегруженность администрации образовательной организации и т.д.

Поэтому 95% образовательных организаций считают необходимым организацию муниципальной Школы резерва руководящих кадров.

За последние три года в кадровом резерве на замещение должностей руководителей муниципальных образовательных организаций и их заместителей состояли 189 педагогических работников. За данный период вновь назначены 8 руководителей, из них только две кандидатуры взяты из банка кадрового резерва.

Проект предполагает подготовку резерва как процесс, включающий в себя отбор кандидатов, анализ факторов, влияющих на профессиональный рост резервистов, обучение и повышение их квалификации.

Для качественного подбора кандидатов в резерв руководящих кадров, прежде всего, необходима объективная оценка кадрового потенциала. Исходя из её результатов, будет планироваться работа с теми педагогами, у которых есть положительная мотивация к саморазвитию, потенциал способностей к руководящей работе.

2.4. Проектное решение

Данный проект реализуется в течение одного года и предполагает три основных этапа реализации:

I этап – проектный (подготовительный) – январь 2018 года – 15 февраля 2018 года. Деятельность на этом этапе включает в себя:

- создание нормативно-правовой базы по данному направлению деятельности;

- отбор кандидатов в состав резерва руководителей образовательных организаций.

II этап – основной (внедренческий) с 15 февраля 2018 года – 15 декабря 2018 года. На этом этапе реализуются мероприятия, направленные на подготовку резерва руководителей образовательных организаций.

III этап – рефлексивный (аналитический) – декабрь 2018 года, связанный с анализом, обобщением и оформлением результатов работы.

Участниками реализации проекта являются:

управление образования администрации города:

- проводит отбор кандидатов для обучения в Школе резерва на основании лично поданных заявлений;

- формирует состав экспертного совета и организует работу по оценке уровня готовности выпускников Школы резерва к самостоятельной управленческой деятельности;

- анализирует эффективность работы с кадровым резервом;

- организует работу по дальнейшему использованию подготовленного резерва кадров.

Муниципальное бюджетное учреждение «Информационно-аналитический методический центр» (далее – МБУ ИАМЦ):

- составляет порядок и план работы Школы резерва;

- разрабатывает форму оценочного листа для фиксации результатов освоения слушателями программ подготовки;

- организует индивидуальные консультации кандидатов в резерв руководителей;

- способствует распространению положительного управленческого опыта;

- осуществляет методическое сопровождение реализации проекта;

- организует защиту выпускных проектов;

- обеспечивает изготовление сертификатов об окончании Школы резерва.

Руководители образовательных организаций:

оказывают содействие в проведении семинаров-практикумов, консультаций, управленческих мероприятий;

оценивают объём и содержание самостоятельно разработанных кандидатами управленческих документов и правовых актов (кейс управленца);

привлекают кандидатов резерва руководящих кадров к управлению образовательной организацией в период своего отсутствия;

осуществляют контроль и оказывают поддержку педагогам, проходящим подготовку в резерв руководящих кадров.

Проектное решение представлено в плане-графике реализации проекта

Таблица № 2

№	Мероприятие	Ответственный	Срок	Результат
Разработка организационного механизма реализации проекта путем совершенствования нормативно-правовой базы				
1.	Издание распорядительных актов для отбора кандидатов в резерв	Лахай Н.А.	до 15.01.2018	Приказ Положение. Анкета кандидата
2.	Разработка пакета документов для организации Школы резерва руководящих кадров	Конищева Е.Н.	до 20.01.2018	Приказ Программа подготовки резерва руководящих кадров Положение о Школе резерва р
3.	Определение стажировочных площадок	Конищева Е.Н.	до 01.03.2018	Приказ
Организация работы по формированию кадрового резерва для обучения				
1.	Информирование педагогических работников о подготовке кадрового резерва	Лахай Н.А. руководители образовательных организаций	до 01.02.2018	Личные заявления педагогов от каждого образовательного учреждения
2.	Проведение собеседования с претендентами для включения в список обучающихся в Школе резерва	Аблова Ю.В. Репина Л.Н. Лахай Н.А.	с 05.02 2018	Приказ о зачислении в Школу резерва

Подготовка кадрового резерва				
1.	Открытие школы резерва на базе МБУ ИАМЦ	Аблова Ю.В. Репина Л.Н. Ларионова С.В.	15.02.2018	Собрание кандидатов Школы резерва
2.	Стажировка в образовательных организациях	Руководители стажировочных площадок	в течение 2018 года	График обучения на стажировочных площадках
3.	Участие кандидатов в резерв руководящих кадров в совещаниях, семинарах руководителей ОО, профессиональных конкурсах	Ларионова С.В. Конищева Е.Н.	в течение 2018 года	100% явка участия во всех мероприятиях
4.	Защита индивидуальных проектов по теме «Образовательная организация глазами будущего руководителя»	Аблова Ю.В. Репина Л.Н. Ларионова С.В.	14.12.2018	100% от количества кандидатов резерва, допущенных к защите проекта
5.	Размещение лучших проектов на сайте управления образования города	Конищева Е.Н.	до 20.12.2018	Информация на сайте управления образования
6.	Проведение процедуры вручения сертификатов об окончании Школы резерва	Аблова Ю.В. Репина Л.Н. Лахай Н.А.	20.12.2018	60% от количества кандидатов принятых на обучение в Школу резерва
Обеспечение системы формирования резерва руководящих кадров				
1.	Формирование банка данных резерва руководящих кадров из числа кандидатов в резерв, успешно завершивших обучение	Лахай Н.А.	декабрь 2019 года	Реестр резерва руководящих кадров
2.	Мониторинг перспективной потребности	Лахай Н.А.	август текущего года	Анализ потребности руководящих

	руководящих кадров			кадров для муниципальных образовательных организаций
--	--------------------	--	--	--

2.5. Ресурсное обеспечение проекта

Методическое обеспечение:

положение о Школе резерва;
 программа деятельности Школы резерва;
 план работы Школы резерва на текущий год;
 методические письма;
 другие нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность Школы резерва.

Кадровое обеспечение

специалисты управления образования администрации города;
 методисты МБУ ИАМЦ;
 руководители муниципальных образовательных организаций.

Материально-техническое обеспечение;

аудитории и оборудование образовательных организаций города и МБУ ИАМЦ.

Финансовое обеспечение

в рамках имеющегося финансирования.

2.6. Описание ожидаемых результатов и возможных рисков

В качестве прогнозируемых результатов реализации проекта ожидается динамика положительных качественных и количественных показателей, способствующих отбору педагогов мотивированных на карьерный рост и подготовке высококвалифицированных кадров, готовых для административной работы в муниципальных образовательных организациях, формированию качественного реестра резерва управленческих кадров в сфере образования города.

В результате принятия управленческих решений реализации проекта ожидаются следующие результаты:

Таблица № 3

Ожидаемые результаты	Показатели, индикаторы
Отбор кандидатов в резерв, мотивированных на карьерный рост	100% мотивированных педагогов на должность руководителя ОО
Формирование контингента высококвалифицированных специалистов, подготовленных к административной работе в образовательных организациях города	Действующие методики оценки управленческих компетенций
Обеспечение преемственности	50% резервистов, назначенных на

администрации образовательных организаций	должность руководителя, в свою образовательную организацию
Сокращение периода адаптации педагогических работников при вступлении на должность руководителя	Назначение на руководящую должность в своём учреждении
Сокращение подготовленных руководителей	дефицита кадров За 3 года – 100%

Также была проведена оценка возможных рисков и предложены способы по их минимизации.

В ходе реализации проекта возможны риски

Таблица № 4

Риски	Минимизация рисков
Пассивность педагогических работников – нежелание участвовать в работе Школы резерва	Изменения в критериях стимулирования за работу в Школе резерва; поощрение за обучение в Школе резерва из стимулирующего фонда; помощь администрации ОО при обучении в Школе резерва
Недостаток квалифицированных педагогических работников для проведения занятий	Привлечение специалистов социальных партнеров; повышение квалификации сотрудников вне Школы резерва
Недостаток времени и большая нагрузка педагогических работников	Коррекция расписания и предоставление методических дней для педагогических работников, участвующих в работе Школы резерва; сокращение документооборота для кандидатов в резерв руководящих кадров; организация вебинаров и других форм дистанционной работы
Отток обученных кадров	Применение мотивационных бонусов

3. Заключение

Проект формирования и подготовки резерва руководящих кадров города позволит на основе анализа имеющихся ресурсов, прогнозирования, использования мотивационных механизмов, рационального планирования подготовки, открытого распределения управленческих кадров обеспечить образовательные организации города управленческим персоналом, способным на высоком профессиональном уровне решать задачи перспективного развития сферы образования.

Реализация проекта даст возможность сформировать профессионально-управленческие компетенции у 100% резервистов, вошедших в оперативный кадровый резерв руководителей образовательных организаций Благовещенска.

4. Список использованных документов и источников информации

1. Постановление Правительства РФ от 15.10.2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».

2. Тануркова Е.И. Подготовка резерва руководящих кадров //Журнал руководителя управления образованием. 2014, № 6//.

3. Жилина А. И. Модель управления подготовкой руководящих кадров системы образования в регионе. - СПб.: ИОВ РАО, 1999.

4. Чечель И.Д. Формирование управленческого резерва для общеобразовательных организаций.

5. Методические рекомендации для специалистов органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, по внедрению проектного управления в системе общего образования Хабаровского края, КГБОУ ДПО «Хабаровский краевой институт развития образования».

6. Положение «Об организации проведения проектных работ слушателей в рамках образовательной программы по госконтракту «Подготовка управленческих кадров в сфере здравоохранения или образования в 2015-2018 годах», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.