



ПРАВИТЕЛЬСТВО САНКТ-ПЕТЕРБУРГА  
КОМИТЕТ ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТР ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ  
«ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ  
ЦЕНТР»  
ПРИМОРСКОГО РАЙОНА  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГА  
ул. Омская, д.17, Санкт-Петербург, 197343,  
тел.: (812)242-33-02; факс: (812)242-33-22  
e-mail: [imcprim@yandex.ru](mailto:imcprim@yandex.ru)

## **Отчет по самообследованию работы с кадровым резервом на замещение вакантных должностей руководителей ОУ в 2021 – 2022 учебном году**

1. Наименование мероприятия. Мониторинг по результативности работы с кадровым резервом на замещение вакантных должностей руководителей ОУ:
  - доля замещения вакантных должностей руководителей образовательных учреждений в течение учебного года из числа лиц кадрового резерва;
  - доля лиц, назначенных из резерва на должность руководителя образовательного учреждения, по отношению к общему количеству лиц, включенных в кадровый резерв на должность руководителя образовательного учреждения;
  - доля целевых должностей, на которые назначены лица из резерва на должность руководителя образовательного учреждения;
  - повышение квалификации кадровым резервом на замещение вакантных должностей руководителей ОУ в 2021 году;
  - удовлетворенности качеством реализации программы дополнительного профессионального образования в 2021 году.

*Исполнители:*

Концептуальные основания:

Кадровый резерв на должность руководителя образовательного учреждения – это группа перспективных должностных лиц и педагогических работников, которые обладают способностью к управленческой деятельности, отвечают требованиям, предъявляемым к конкретной управленческой должности, прошедшие профессиональную переподготовку по образовательным программам управленческой направленности (или имеющие высшее управленческое образование).

Формирование резерва на должность руководителя проводится на три года в целях:

- постоянного пополнения кадров руководителей ОУ высококвалифицированными специалистами;
- своевременного замещения вакансий по должностям руководителей;

- повышения уровня подбора и расстановки руководящих кадров, внедрения в практику работы с кадрами прогнозирования служебных перемещений (планирования карьеры);
- снижения рисков при назначении руководящих работников;
- облегчения адаптации и снижении времени при вхождении в должность при назначениях руководящих работников;
- раскрытия потенциала наиболее перспективных и талантливых руководителей;
- мотивации карьерного роста работников и дополнительного стимулирования их на повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации.

Для достижения указанных целей необходимо решить следующие задачи:

- обеспечить своевременный подбор претендентов на должность руководителя ОУ, для замещения которых формируется кадровый резерв руководителей ОУ, из числа заместителей руководителей, обладающих наиболее высоким управленческим потенциалом;
  - осуществить планомерную подготовку и профессиональное развитие кандидатов на должность руководителя ОУ;
  - формирование и развитие специалистов, зачисленных в резерв на должность руководителя ОУ, профессионально необходимых знаний, деловых и личных качеств, обеспечивающих успешное выполнение должностных обязанностей руководителя;
  - создать условия для развития кадрового потенциала образовательных организаций.
- Эффективность работы с резервом на должность руководителя ОУ определяется исходя их целей и задач их формирования и организации, а также по отдельным этапам данной работы с резервом.

В целях дальнейшего совершенствования районной системы образования Приморского района Санкт-Петербурга проведено изучение качественных показателей по работе с кадровым резервом на замещение вакантных должностей руководителей ОУ в 2021 – 2022 учебном году.

На основе информации, представленной руководителями ОУ, а также результатов анкетирования и анализа реализации индивидуального плана развития получены обобщенные данные, характеризующие деятельность по качеству работы и обеспечению профессионального роста кадрового резерва на замещение вакантных должностей руководителей ОУ.

2. Система мероприятий с кадровым резервом для достижения планируемых результатов.
  - 2.1. Нормативное упорядочение работы по подбору кандидатов на должность руководителей ОУ и организации работы с кадровым резервом.
  - 2.2. Работа с кадровым резервом организуется руководителем ИМЦ Приморского района и включает в себя следующие мероприятия:
    - ознакомление с профессиональными, деловыми и личностными качествами лиц, включенных в кадровый резерв, анализ результатов их работы;
    - подбор новых кандидатур для включения в кадровый резерв;
    - утверждение программы с кадровым резервом.

В целях подготовки к замещению должности руководителя образовательной организации с каждым кандидатом, включенным в кадровый резерв составляется:

- Индивидуальным карта профессионального развития лица, включенного в кадровый резерв;

- План индивидуальной подготовки и сопровождения кандидатов кадрового резерва.

В индивидуальном плане подготовки предусматриваются: конкретные мероприятия, обеспечивающие приобретение лицом, включенным в кадровый резерв, теоретических и практических знаний, необходимых для замещения должности руководителя ОО; срок выполнения указанных мероприятий; отметка о выполнении указанных мероприятий.

Индивидуальный план подготовки включает в себя: мероприятия по изучению лицом, включенным в кадровый резерв, основ организации управления, экономики и законодательства в сфере деятельности образовательной организации; участие лица, включенного в кадровый резерв, в работе конференций, совещаний, семинаров, проводимых по направлениям деятельности образовательной организации; мероприятия по самостоятельной профессиональной подготовке лица, включенного в кадровый резерв.

В течение и по итогам реализации индивидуального плана проводится оценка готовности кандидата к занятию должности руководителя ОО.

1. Организация анкетирования: изучение профессиональных дефицитов и потребностей заместителей руководителей ОО – <https://clck.ru/epMvV>
2. Организация анкетирования: определение стиля управления (PAEI - тест) – <https://paei.denero.ru/#test>
3. Мониторинг по индивидуальным картам развития лиц, включенных в кадровый резерв.
4. Обобщение статистических данных от государственных образовательных учреждений по проведенной диагностике «Изучение профессиональных дефицитов и потребностей заместителей руководителей ОО».
5. Обобщение статистических данных по качеству реализации программы повышения квалификации для кадрового резерва.
6. Обобщение статистических данных по качеству и результативности работы с кадровым резервом на замещение вакантных должностей руководителей ОУ.
7. Внесение корректировки в индивидуальный план подготовки и сопровождения кандидатов кадрового резерва.

В конце каждого учебного года ИМЦ проводит анализ работы с кадровым резервом, а в конце календарного года проводится анализ работы с кадровым резервом исполнительным органом – отделом образования администрации Приморского района. Ежегодно уточняются данные о месте работы и замещаемой должности лиц, включенных в кадровый резерв, обновляют сведения о них, проводится отбор в кадровый резерв руководителей ОУ.

2.3. Оценка и анализ потенциала профессионально-личностного развития кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров, в процессе реализации индивидуальной программы подготовки осуществляется ежегодно после индивидуального собеседования. Подготовки и личностно-профессиональное развитие лиц, включенных в резерв управленческих кадров, осуществлялось в следующих формах:

- участие в программе повышения квалификации «Школа кадрового резерва» (36 часов);
- образовательные управленческие стажировки (2 в год);
- должностные перемещения (исполнение обязанностей директора ОУ);

- участие в конференциях, форумах;
- участие в проектной, экспертной деятельности;
- индивидуальное и групповое консультирование (коучинг – 1 раз в месяц);
- участие в наставнической деятельности;
- самоподготовка и самообразование.

Анализируя показатели личностно-профессионального развития лиц, включенных в резерв управленческих кадров, и уровня их готовности к замещению вышестоящей должности зафиксировано:

- 7 человек, 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;
- 3 человека, получение дополнительного профессионального образования;
- все кандидаты участвовали в стажировках, информационно-методических семинарах;
- 1 человек – перемещение.

2.4. Диагностика степени готовности кандидатов для занятия должности руководителя ОО проведена 15 апреля 2022 года, по итогам реализации индивидуальной программы кандидата на должность руководителя ОО провели самооценку уровня знаний по следующим направлениям:

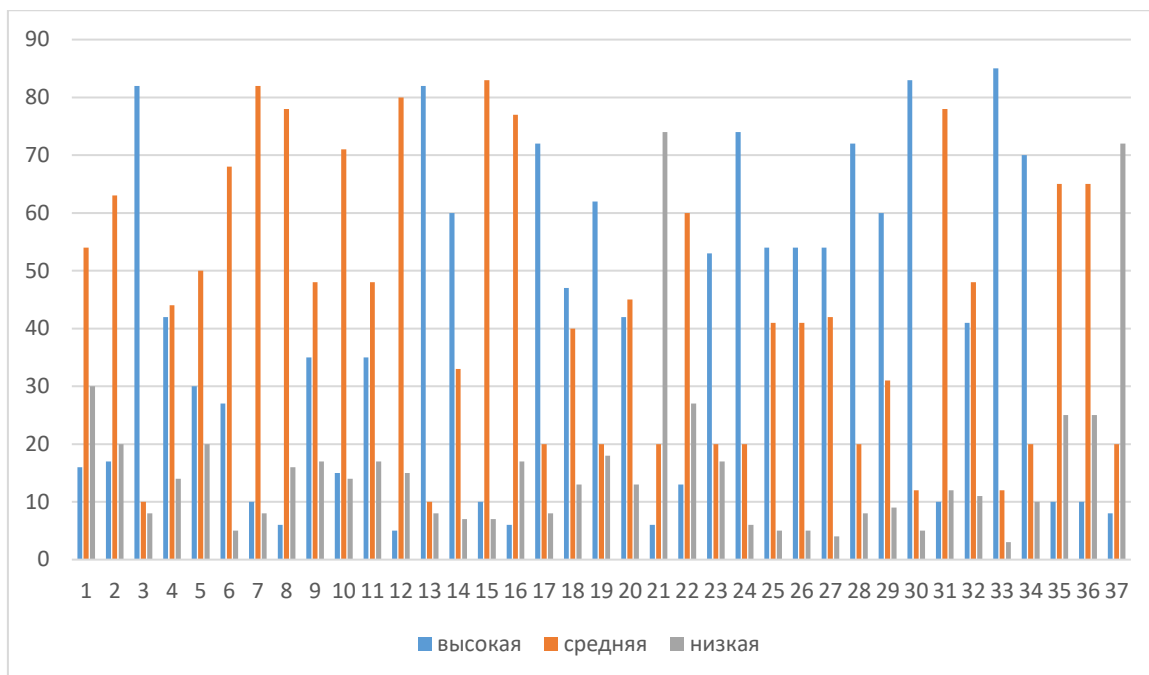
Кандидат на должность руководителя ОУ должен знать:	
1	Законодательство в сфере образования и нормативные правовые акты органов исполнительной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления в сфере общего образования
2	Сущность, механизмы и формы государственно-общественного управления ОО
3	ФГОС, примерные ООП
4	Законодательство РФ, субъекта РФ, органа местного самоуправления, нормативные правовые акты РФ, субъекта РФ, органа местного самоуправления и иные правовые акты, включая гражданское, налоговое, трудовое законодательство, нормы и правила охраны труда в части, регулирующей деятельности ОО
5	Нормативные документы и стандарты в области охраны здоровья и обеспечения безопасности труда
6	Приоритетные направления федеральной, региональной и местной политики в сфере общего образования
7	Тенденции развития общего образования в РФ и в мировом образовательном пространстве, приоритетные направления государственной политики в сфере общего образования
8	Технологии мониторинговых исследований качества образования, в том числе процедуру независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности
9	Основы менеджмента в сфере образования
10	Проектные менеджмент
11	Образовательный маркетинг
12	Практику управления реализацией образовательных программ, в том числе зарубежный опыт
13	Кодекс этики и служебного поведения

14	Деловой этикет и нормы делового общения, принципы кросс культурного менеджмента
15	Современные образовательные теории, технологии и средства обучения, границы и возможности их использования в общем образовании
16	Методы управления разработкой и реализацией образовательных программ для достижения запланированных результатов
17	Основы педагогики и психологии
18	Основы социологии и экономики
19	Основы управления персоналом, включая основы нормирования труда, оценки и мотивации персонала, организации оплаты труда и охраны труда
20	Основы стратегического планирования и бизнес-планирования
21	Основы бухгалтерского учета
22	Основы финансового анализа и экономического планирования
23	Основы управления проектами
24	Профессиональные стандарты в сфере образования
25	Источники и порядок использования кадровых, материальных, финансовых и других видов ресурсов, необходимых для осуществления деятельности по реализации образовательных программ
26	Источники формирования и правила распоряжения имуществом ОО
27	Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения в ОО
28	Организационно-правовые аспекты оказания первой помощи больным и пострадавшим, способы и техника оказания первой помощи
29	Принципы и технологии эффективной коммуникации
30	Технологии урегулирования конфликтов, ведения переговоров, методы отстаивания интересов организации при взаимодействии с субъектами внешнего окружения
31	Принципы, методы и технологии ведения учета и контроля использования ресурсов, анализа и оценки эффективности их использования (по видам ресурсов)
32	Особенности финансирования общего образования, порядок финансового обеспечения оказания государственных и муниципальных услуг в сфере образования в РФ, организации приносящей доход деятельности, планирования финансово-хозяйственной деятельности ОО
33	Требования к информационной образовательной среде ОО
34	ИКТ, применяемые в управлении ОО
35	Порядок заключения и исполнения хозяйственных и трудовых договоров
36	Основы делопроизводства и документооборота
37	Строительные нормы и правила

### 3. Результаты работы с кадровым резервом

По итогам реализации «Программы сопровождения кандидатов резерва управленческих кадров Приморского района Санкт-Петербурга» кандидаты на должность руководителя ОУ провели самооценку уровня знаний по направлениям, указанным выше. Результаты самооценки представлены на диаграмме 1.

*Диаграмма 1. Диагностика степени готовности и самооценка уровня знаний кандидатов кадрового резерва (2021 - 2022)*



Результаты мониторинга позволяют судить о имеющихся дефицитах и, учитывая их, внести корректировку в Программу сопровождения кандидатов в 2022 – 2023 учебном году, а также разработать необходимые курсы повышения квалификации, направленные на ликвидацию выявленных пробелов и поиск новых точек роста. Подводя итоги работы с кадровым резервом руководителей ОУ по оценке потенциала кандидатов, следует отметить, что изучены профессиональные потребности лиц, включенных в резерв, определены стили управления с помощью теста (см. выше), написаны рефлексивные эссе в контексте навыков руководителя, которыми уже обладает кандидат, какие управленческие навыки необходимо развивать для повышения собственной эффективности. Кроме того на индивидуальных коучинг – сессиях составлены индивидуальные маршруты развития.

№	Показатель	ОУ	Индикатор
1	Замещение вакантных должностей руководителей ОУ в течение учебного года из числа лиц кадрового резерва	???	61% ?????
2	Назначенный из резерва на должность руководителя ОУ, по отношению к общему количеству лиц, включенных в резерв на должность руководителя ОУ	????	???

Состав лиц, включенных в кадровый резерв, обновился в 2020, 2021 годах на ??? %, что связано с назначениями на должность, передвижением, исключением по инициативе кандидатов.

Основным инструментом проведения мониторинга стал опрос лиц, включенных в кадровый резерв, с помощью анкеты, состоящей из 24 вопросов, ответы на которые

позволяют оценить наличие или отсутствие профессиональных дефицитов кандидатов. Результаты исследования показали, что 22% опрошенных четко фиксируют наличие профессиональных дефицитов. Самая высокая доля анкетированных – 45% - отмечена в ответе на вопрос «Испытываете ли Вы затруднения при подготовке ОО к проверкам по государственному федеральному надзору/ контролю качества образования?». Также высокая доля анкетированных – 33% - отмечена при ответе на вопрос «Испытываете ли Вы трудности при разработке/ корректировке ООП для обучающихся с ОВЗ?». Самым сложным дефицитом в обеспечении качества образования выступает организация повышения квалификации педагогов.

## **РЕКОМЕНДАЦИИ**

### **по совершенствованию системы работы с кадровым резервом в 2022 – 2023 учебном году**

В целях повышения качества работы с кадровым резервом на замещение вакантных должностей руководителей ОУ рекомендуется:

1. Обеспечить включение в структуру подготовки модулей для адресного выявления профессиональных дефицитов.
2. Обеспечить интегрирование в структуру Программы индивидуальных маршрутов кандидатов с учетом уровня выявленных у них профессиональных дефицитов.
3. Обеспечить индивидуальное сопровождение, оказание адресной помощи кандидатам.
4. Обновить контрольно-измерительные материалы для проведения системного анкетирования кадрового резерва.
5. Обеспечить включение в КПК для кадрового резерва затребованных направлений (см. диаграмма).
6. Обновить состав кадрового резерва.

Директор ИМЦ



С.П. Демидова