



# МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ

## ПРИКАЗ

15 ИЮН 2022

№ 01 / 1 272

Челябинск

Об утверждении Концепции формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области

В соответствии приказом Министерства образования и науки Челябинской области от 24.01.2022 г. № 01/148 «Об утверждении Дорожной карты по совершенствованию и развитию механизмов управления качеством образования в Челябинской области в 2022 году» с целью совершенствования системы по формированию резерва управленческих кадров и использования его потенциала для развития региональных и муниципальных механизмов управления качеством образования

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Утвердить прилагаемую Концепцию формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области.

2. Государственному бюджетному учреждению дополнительного профессионального образования «Региональный центр оценки качества и информатизации образования» (Барабас А.А.) в срок до 01.07.2022 г.:

разработать дорожную карту комплексного сопровождения внедрения Концепции формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области (далее именуется – Концепция);

организовать в соответствии с Концепцией отбор кандидатов в кадровый резерв руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области на период 2022 – 2023 гг.;

сформировать по результатам отбора предложения в состав кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области на период 2022 – 2023 гг.;

осуществить планирование работы сформированного состава кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области на период 2022 – 2023 гг.

3. Рекомендовать руководителям органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования:

использовать Концепцию для организации работы с кадровым резервом руководителей подведомственных образовательных организаций;

создать в соответствии с Концепцией условия участия потенциальных руководителей образовательных организаций в отборе кандидатов в кадровый резерв руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области в срок до 01.07.2022 г.

4. Начальнику отдела кадров и государственной службы Министерства образования и науки Челябинской области Буровой М.Н. создать в соответствии с Концепцией условия участия потенциальных руководителей образовательных организаций, полномочия и функции учредителя в отношении которых осуществляет Министерство образования и науки Челябинской области, в отборе кандидатов в кадровый резерв руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области в срок до 01.07.2022 г.

5. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на первого заместителя Министра образования и науки Челябинской области Е.А. Коузову.

Министр



А.И. Кузнецов

Концепция формирования и использования кадрового резерва руководителей  
образовательных организаций в системе образования Челябинской области

Содержание

1. Общие положения.....	3
2. Модель формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области.....	18
3. Организация работы по формированию и использованию кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области.....	20
4. Оценка эффективности формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области.....	25
5. Дорожная карта реализации Концепции кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области.....	33
Приложения.....	35
Приложение 1. Модель формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области.....	35
Приложение 2. Состав и порядок работы Комиссии по отбору кандидатов в кадровый резерв руководителей образовательных организаций .....	47
Приложение 3. Форма заключения Комиссии по отбору кандидатов в кадровый резерв руководителей образовательных организаций.....	49
Приложение 4. Протокол Комиссии по отбору кандидатов в кадровый резерв руководителей образовательных организаций.....	50
Приложение 5. Дорожная карта внедрения и реализации Концепции кадрового резерва на 2022 – 2025 гг.....	52

## 1. Общие положения

### 1.1. Актуальность Концепции формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области

Актуальность разработки и внедрения Концепции формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области обоснована совокупностью факторов, определяющих необходимость и потребность управления развитием кадрового ресурса руководителей образовательных организаций.

Развитие системы образования Челябинской области на современном этапе характеризуется реализацией региональной политики в сфере оценки качества образования, результативность и эффективность которой обеспечиваются применением механизмов управления качеством образования (механизм управления качеством образовательных результатов, механизм управления качеством образовательной деятельности) по всей вертикали управления (региональный, муниципальный, институциональный уровни). При этом новые федеральные процедуры оценки эффективности управления качеством образования (мотивирующий мониторинг субъектов Российской Федерации, сводный показатель Рособнадзора, мониторинг эффективности региональных и муниципальных механизмов управления качеством образования) основаны на данных, получаемых с институционального уровня (уровня конкретной образовательной организации).

Результативность деятельности образовательной организации, в конечном итоге, является ведущим фактором эффективности всей региональной системы образования, а целенаправленное управление образовательной организацией – главным условием эффективного управления качеством образования в Челябинской области.

Поэтому ключевой фигурой для всей образовательной системы региона становится личность (профессиональная компетентность, мотивационная готовность) руководителя образовательной организации.

Требования к профессиональным компетенциям руководителя образовательной организации заданы на федеральном уровне (Федеральный Закон РФ № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» до 2030 года, профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации»).

В профессиональном стандарте «Руководитель образовательной организации»<sup>1</sup> определен перечень обобщенных трудовых функций и состав трудовых действий, а также необходимых знаний и умений современного руководителя, способного и готового эффективно управлять образовательной деятельностью образовательной организации, ее развитием, решать задачи

<sup>1</sup> Приказ Минтруда России от 19.04.2021 N 250н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)" (Зарегистрировано в Минюсте России 02.09.2021 N 64848).

администрирования и взаимодействия с участниками отношений в сфере образования, с социальными партнерами. Эффективность деятельности руководителя образовательной организации определяется, таким образом, его профессионально-управленческой компетентностью, позволяющей обеспечивать необходимые (заданные на федеральном, региональном, муниципальном уровнях) результаты деятельности образовательной организации.

Формирование профессионального сообщества специалистов, способных возглавить образовательные организации – кадрового резерва руководителей, а также их комплексное сопровождение на региональном уровне для обеспечения преемственности в управлении рассматривается как актуальное направление (трек) работы с кадрами, прежде всего, управленческими, в системе образования Челябинской области и является *стратегическим фактором* создания Концепции формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области.

Проведенный в феврале – марте 2022 года анализ практики работы с кадровым резервом руководителей образовательных организаций в муниципальных образовательных системах Челябинской области, полученный из открытых источников (официальные сайты органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования), показал, что только в 16 муниципальных образованиях (37% от общего количества) представлены документы и материалы по данному направлению. При этом в них прослеживается тенденция недостаточной сформированности системы работы по формированию кадрового резерва. Выявленная по результатам экспресс-анализа тенденция нашла свое подтверждение в ходе эмпирического исследования деятельности органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, по тематике работы с муниципальным резервом руководителей образовательных организаций (в форме анкетирования).

Целью исследования, инициированного и проведенного Министерством образования и науки Челябинской области в мае 2022 года<sup>2</sup>, стало изучение практического опыта формирования и использования резерва управленческих кадров, применяемого в муниципальных образовательных системах Челябинской области в 2022 году, для выявления и дальнейшего распространения успешных муниципальных практик работы с управленческим резервом. Участниками анкетирования в заявительном порядке стали 38 органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования (88%), что обеспечило репрезентативность выборки для исследования. Анализ результатов анкетирования показал, что только в трех муниципальных образованиях (8% от 38 участников) сложилась система работы с кадровым резервом (Ашинский муниципальный район, Кыштымский и Челябинский городские округа). В системе образования данных муниципальных образований

<sup>2</sup> Письмо Министерства образования и науки Челябинской области от 05.05.2022 г. № 4262 «Об изучении муниципальных практик работы с резервом руководителей образовательных организаций».

на протяжении пяти последних лет существует практика изучения количественной и качественной потребности в кадровом резерве руководителей образовательных организаций, сформулированы на основе анализа кадровой потребности и актуальных задач управления приоритетные цели системы работы с кадровым резервом в муниципалитете. В этих муниципалитетах определены критерии и методы отбора кандидата в кадровый резерв, включая изучение мотивации претендента, описан опыт и представлены практические результаты реализации муниципальных проектов работы с резервом управленческих кадров, которые обеспечивают системность такой работы: формирование кадрового резерва (конкурсный и нормативный подходы); использование управленческих моделей, направленных на развитие кадрового потенциала через включение участников кадрового резерва в реализацию наиболее значимых проектов и мероприятий, направленных на совершенствование муниципальной образовательной политики или решение тех, или иных задач, связанных с региональной системой образования. В анкетах также был представлен опыт назначения на должности руководителей образовательных организаций из числа участников резерва, что показывает завершенность управленческого цикла работы муниципалитетов с резервом кадров руководителей. В то же время исследование подтвердило выводы экспресс-анализа официальных сайтов органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, о наличии лишь отдельных элементов системы муниципальной кадровой политики. В целом, работа органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, по формированию и использованию резерва управленческих кадров не в полной мере обеспечивает опережающую подготовку будущих руководителей по реализации стратегических проектов и применению инновационных механизмов управления качеством образования в муниципалитете.

Проведенный в системе образования Челябинской области анализ работы с резервом управленческих кадров свидетельствует о необходимости развития данного направления деятельности в муниципальных образованиях и управления такой деятельностью на региональном уровне, что выступает *тактическим фактором* выработки единого концептуального подхода к формированию и использованию кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области.

Таким образом, актуальность разработки Концепции формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области, необходимость отбора механизмов, форм и содержания ее внедрения определены *выявленным противоречием* между:

нормативно закрепленными требованиями к обеспечению образовательных организаций руководящими работниками, обладающими высоким уровнем профессионализма, позволяющим эффективно управлять образовательной организацией, и недостаточной системной работой с кадровым резервом руководителей образовательных организаций на муниципальном и

региональном уровнях.

Разрешение данного противоречия возможно через создание и реализацию модели формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области, обеспечивающую управление развитием кадрового ресурса руководителей образовательных организаций.

Такая модель, обоснованная и описанная в Концепции формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области, позволит реализовать базовые стратегии (и механизмы) управления кадровым резервом руководителей образовательных организаций (далее – кадровый резерв):

1. *Стратегия инвестирования в человеческий капитал*, предусматривающая на муниципальном уровне выявление, на региональном уровне – отбор, формирование, а далее – комплексное сопровождение, диагностику и мониторинг личностно профессионального развития участников кадрового резерва, механизмом реализации которой станет формирование и реализация индивидуального образовательного маршрута участников кадрового резерва.

2. *Стратегия приоритета непрерывного профессионального развития*, которая заключается в адресном субъектном включении участников кадрового резерва в систему обеспечения и сопровождения профессионального развития педагогических и руководящих работников образовательных организаций Челябинской области (механизмы формального и неформального, профессионального образования).

3. *Стратегия использования кадрового резерва* в реализации региональной политики в сфере оценки качества образования, которая предполагает включение участников кадрового резерва в деятельность образовательной агломерации по развитию систем оценки качества образования, в работу регионального сетевого экспертного сообщества в сфере оценки качества образования (механизм межмуниципального взаимодействия).

4. *Стратегия информационного следа*, предполагающая информационную открытость и информационное сопровождение индивидуального «цифрового профиля» участников кадрового резерва (механизм автоматизированного учета участников кадрового резерва).

Достижение выделенных базовых стратегий (и механизмов) управления кадровым резервом будет осуществляться через реализацию заказчиками, региональным координатором и организаторами в рамках модели формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области функций, определенных Концепцией:

1) *организационной* – организация комплексного (научно-методического, информационного, технологического) сопровождения формирования и использования кадрового резерва на региональном/муниципальном уровнях;

2) *проектировочной* – создание модели формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области и обеспечение условий ее внедрения;

3) *деятельностной* – выработка и применение порядков формирования и использования регионального кадрового резерва с целью формирования у его участников и потенциальных участников ценностного отношения и мотивации к эффективной управленческой деятельности;

4) *оценочно-диагностической* – осуществление разработки и применения инструментария оценки показателей личностно профессионального развития участников кадрового резерва и системы работы с кадровым резервом;

5) *информационно-технологической* – формирование и ведение автоматизированного учета хода реализации и результатов освоения участниками кадрового резерва индивидуальных образовательных маршрутов.

*В целом Концепция формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области (далее – Концепция кадрового резерва) послужит целевым обоснованием выстраивания системной работы с резервом управленческих кадров на региональном и муниципальном уровнях как современного трека развития системы мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций региона (механизм управления качеством образовательной деятельности).*

## 1.2 *Нормативно-правовое обеспечение Концепции кадрового резерва*

Содержание Концепции кадрового резерва области определено применением нормативных и методических документов федерального и регионального уровней:

*Нормативные и методические документы федерального уровня:*

Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (ст. 51, часть 4)<sup>3</sup>;

Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ<sup>4</sup>;

Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»<sup>5</sup>;

Общая концепция формирования и использования резервов

<sup>3</sup> Об образовании в Российской Федерации (ст. 51, часть 4) [Электронный ресурс]: Федер. закон № 273-ФЗ. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 18.04.2022).

<sup>4</sup> О персональных данных [Электронный ресурс]: Федеральный закон № 152-ФЗ. от 27.07.2006. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61801/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/) (дата обращения: 18.04.2022).

<sup>5</sup> Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)», [Электронный ресурс]: приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации № 250н от 19.04.2021 зарегистрирован в Министерстве юстиции Российской Федерации 02.09.2021 № 64848. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_394567/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_394567/) (дата обращения: 18.04.2022).



управленческих кадров в Российской Федерации<sup>6</sup>;

Проект Концепции формирования кадрового резерва руководителей системы образования Российской Федерации, разработанный ФГБНУ «Институт управления образованием российской академии образования»<sup>7</sup>;

Распоряжение Министерства Просвещения Российской Федерации от 04 февраля 2021 г. № Р-33 «Об утверждении методических рекомендаций по реализации мероприятий по формированию и обеспечению функционирования единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров»<sup>8</sup>;

Распоряжение Минпросвещения России 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»<sup>9</sup>;

Методические рекомендации по развитию механизмов управления качеством образования<sup>10</sup>.

*Нормативные и методические документы регионального уровня:*

Закон Челябинской области от 29 августа 2013 года № 515-ЗО «Об образовании в Челябинской области» (ред. от 02.11.2021) (ст. 5, часть 8)<sup>11</sup>;

Государственная программа Челябинской области «Развитие образования в Челябинской области»<sup>12</sup>;

Концепция (обновленная) региональной системы оценки качества

<sup>6</sup> Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации [Электронный ресурс]: протокол Комиссии при Президенте РФ по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров N 5 от 29.11.2017. Доступ из справ. - правовой системы «Консультант Плюс». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_306332/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_306332/) (дата обращения: 18.04.2022).

<sup>7</sup> Проект Концепции формирования кадрового резерва руководителей системы образования Российской Федерации, разработанный ФГБНУ «Институт управления образованием российской академии образования» [Электронный ресурс]; URL: [http://firo.ranepa.ru/files/docs/12.05.21/Koncepciya\\_edinoj\\_federalnoj\\_sistemy\\_formirovaniya\\_kadrovogo\\_rezerva.pdf](http://firo.ranepa.ru/files/docs/12.05.21/Koncepciya_edinoj_federalnoj_sistemy_formirovaniya_kadrovogo_rezerva.pdf) (презентация) (дата обращения: 18.04.2022).

<sup>8</sup> Об утверждении методических рекомендаций по реализации мероприятий по формированию и обеспечению функционирования единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров [Электронный ресурс]: Распоряжение Министерства Просвещения Российской Федерации № Р-33 от 04.02.2021. Доступ из электронного фонда нормативно-технической и нормативно-правовой информации Консорциума «Кодекс». URL: <https://docs.cntd.ru/document/573529566> (дата обращения: 18.04.2022).

<sup>9</sup> Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана [Электронный ресурс]: распоряжение Минпросвещения России № Р-201 от 27.08.2021. Доступ из справ. - правовой системы «Консультант Плюс». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_395866/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_395866/) (дата обращения: 18.04.2022).

<sup>10</sup> Письма Федерального государственного бюджетного учреждения «Федеральный институт оценки качества образования»: от 29.04.2022 № 02-22/508 «О размещении материалов по оценке РУМ»; от 26.05.2022 г. № 02-22/579 «О запуске электронной формы сбора данных РУМ и организации оценки МУМ».

<sup>11</sup> Об образовании в Челябинской области (ст. 5, часть 8) [Электронный ресурс]: Закон Челябинской области № 515-ЗО от 29.08.2013 (ред. от 02.11.2021). Доступ из электронного фонда нормативно-технической и нормативно-правовой информации Консорциума «Кодекс». URL: <http://docs.cntd.ru/document/460173130> (дата обращения: 18.04.2022).

<sup>12</sup> О государственной программе Челябинской области «Развитие образования в Челябинской области»: постановление Правительства Челябинской области от 28.12.2017 г. № 732-П. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/446623023> (дата обращения: 20.03.2022).

образования (Челябинская область)»;

Методика (обновленная) оценки эффективности деятельности руководителя образовательной организации в системе образования Челябинской области<sup>13</sup>;

Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 29 июня 2021 г. № 01/1753 «Об утверждении Концепции системы обеспечения и сопровождения профессионального развития педагогических и руководящих работников образовательных организаций Челябинской области и Дорожной карты по ее реализации на 2021-2024 гг.»<sup>14</sup>.

*Применяемые в Концепции кадрового резерва нормативные и методические документы федерального и регионального уровней выступают нормативным основанием отбора ее содержания и обеспечивают возможность применения как на региональном, так и на муниципальном уровнях управления кадровыми условиями эффективного управления качеством образования.*

### *1.3. Методология Концепции кадрового резерва*

Концепция кадрового резерва обосновывает и описывает модель формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области (концептуальный, процессуальный, управленческий компоненты); формулирует порядки его формирования и использования, а также определяет, как осуществляется оценка эффективности работы по формированию и использованию кадрового резерва.

Методология Концепции кадрового резерва представляет собой неразрывное единство *нормативного, системного и деятельностного подхода с учетом нормативно-методического принципа.*

*Нормативный подход* обеспечивает отражение в содержании модели формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области (далее – Модели) соответствующих полномочий органов государственной власти в сфере образования (Министерства образования и науки Челябинской области), а также определяет декомпозицию исполнения таких полномочий на всех уровнях управления образовательной системой Челябинской области (региональном, муниципальном, институциональном).

Использование в качестве методологического основания Концепции кадрового резерва *системного подхода* нашло свое отражение в отборе

<sup>13</sup> Методика (обновленная) оценки эффективности деятельности руководителя образовательной организации в системе образования Челябинской области (утверждена приказом Министерством образования и науки Челябинской области от 05.05.2022 № 03/1011); – URL: <https://minobr74.ru/documents/doc/12168> (дата обращения: 18.05.2022).

<sup>14</sup> Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 29 июня 2021 г. № 01/1753 «Об утверждении Концепции системы обеспечения и сопровождения профессионального развития педагогических и руководящих работников образовательных организаций Челябинской области и Дорожной карты по ее реализации на 2021-2024 гг.». – URL: <https://minobr74.ru/documents/doc/12215> (дата обращения: 18.04.2022).

совокупности компонентов Модели, в построении ее внутренних и внешних связей.

*Деятельностный подход* обеспечивает представление процессуального компонента Модели в виде совокупности направлений, механизмов работы с кадровым резервом руководителей, процедур формирования и использования кадрового резерва, совокупности мероприятий, что обеспечивает завершенность управленческого цикла с инвариантными этапами реализации.

*Нормативно-методический принцип* в Методологии кадрового резерва означает опору на понятийный аппарат, определяющий существенные признаки применяемых в ней терминов и понятий:

*кадровый резерв* – сформированная в установленном порядке в системе образования соответствующего уровня (регионального, муниципального) группа лиц, обладающих необходимыми профессиональными и личностными качествами для потенциального назначения на должности руководителей образовательных организаций в системе образования<sup>15</sup>;

*субъекты формирования кадрового резерва* – органы власти, обладающие соответствующими полномочиями и компетенциями по формированию и использованию кадрового резерва (органы государственной власти субъекта Российской Федерации в сфере образования, органы местного самоуправления муниципальных районов и городских округов в сфере образования)<sup>12</sup>;

*электронные базы данных* – единая информационная система, содержащая информацию о лицах, включенных в кадровый резерв, статистическую информацию, аналитические материалы<sup>16</sup>;

*лично профессиональное развитие* – процесс приобретения лицами, включенными в кадровый резерв, знаний, умений, навыков, профессионального и практического опыта, позитивно влияющий на их профессиональное развитие и отражающийся в соответствующем уровне эффективности и результативности профессиональной деятельности и личных профессиональных достижениях<sup>12</sup>;

*индивидуальный образовательный маршрут (кадровый резерв)* – персональный путь профессионального развития педагогического и руководящего работника, формально закрепленный на региональном уровне и отражающий ход и результаты реализации программы кадрового резерва<sup>17</sup>.

Содержательно неразрывное единство нормативного, системного и деятельностного подхода с учетом нормативно-методического принципа Концепции кадрового резерва обеспечивается применением методологии федеральных и региональных концепций управления качеством образования, оценки эффективности такого управления (методические рекомендации по организации и проведению оценки механизмов управления качеством образования в субъектах Российской Федерации), а также концептуальными

<sup>15</sup> Распоряжение Комитета по образованию Правительства Санкт-Петербурга № 1477-р от 30.07.2020 «Об утверждении методических рекомендаций по формированию кадрового резерва для замещения вакантных должностей руководителей государственных образовательных учреждений, находящихся в ведении Комитета по образованию и администраций районов Санкт-Петербурга»

<sup>16</sup> Авторское определение.

<sup>17</sup> Авторское определение.

основами региональной политики в сфере оценки качества образования.

Концепция (обновленная) региональной системы оценки качества образования (Челябинская область)<sup>18</sup> применяется в части создания научно-методических условий непрерывного профессионального развития руководящих и педагогических работников системы образования по компетенциям управления качеством образования по результатам РСОКО.

Концепция (обновленная) информационной политики в системе образования Челябинской области<sup>19</sup> используется при описании работы с кадровым резервом в части обеспечения условий для формирования информационно-управленческой культуры.

Концепция (обновленная) регионального сетевого экспертного сообщества в сфере оценки качества образования (Челябинская область) и Дорожной карты ее реализации<sup>20</sup> используется в данном документе в контексте использования потенциала экспертного сообщества для проведения региональных и муниципальных процедур оценки качества.

Концепция системы обеспечения и сопровождения профессионального развития педагогических и руководящих работников образовательных организаций Челябинской области и Дорожной карты по ее реализации на 2021-2024 гг.<sup>21</sup> выступает основой отбора механизмов обеспечения профессионального развития участников кадрового резерва. Другим таким механизмом выступает Методика (обновленная) оценки эффективности деятельности руководителя образовательной организации в системе образования Челябинской области<sup>22</sup>.

*В целом методологические основания, положенные в основу Концепции кадрового резерва, позволяют актуализировать цель и задачи формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области применительно к современному*

<sup>18</sup> Концепция (обновленная) региональной системы оценки качества образования (Челябинская область) / Министерство образования и науки Челябинской области. – 2-е изд., испр. и доп. – Челябинск : РЦОКИО, 2020. – 130 с. – ISBN 978-5- 906934-42-0.

<sup>19</sup> Об утверждении Концепции (обновленной) информационной политики в системе образования Челябинской области [Электронный ресурс]: приказ Министерства образования и науки Челябинской области № 01/3310 от 29.12.2021. Доступ из информационной системы ГБУ ДПО РЦОКИО. URL: [https://rcokio.ru/files/upload/reg\\_conc/prikaz\\_3310.pdf](https://rcokio.ru/files/upload/reg_conc/prikaz_3310.pdf) (дата обращения: 18.04.2022).

<sup>20</sup> Об утверждении Концепции (обновленной) регионального сетевого экспертного сообщества в сфере оценки качества образования (Челябинская область) и Дорожной карты ее реализации [Электронный ресурс]: приказ Министерства образования и науки Челябинской области № 01/3050 от 01.12.2021. Доступ из информационной системы ГБУ ДПО РЦОКИО. URL: [https://rcokio.ru/files/upload/reg\\_conc/konceptcia\\_rses\\_obnov.pdf](https://rcokio.ru/files/upload/reg_conc/konceptcia_rses_obnov.pdf) (дата обращения: 18.04.2022).

<sup>21</sup> Об утверждении Концепции системы обеспечения и сопровождения профессионального развития педагогических и руководящих работников образовательных организаций Челябинской области и Дорожной карты по ее реализации на 2021-2024 гг. [Электронный ресурс]: приказ Министерства образования и науки Челябинской области № 01/1753 от 29.06.2021. Доступ из виртуальной информационно-методической площадки ГБУ ДПО РЦОКИО. URL: [https://rcokio.ru/files/upload/metodzentr/prikaz\\_1753.pdf](https://rcokio.ru/files/upload/metodzentr/prikaz_1753.pdf) (дата обращения: 18.04.2022).

<sup>22</sup> Методика (обновленная) оценки эффективности деятельности руководителя образовательной организации в системе образования Челябинской области. [Электронный ресурс]: приказ Министерства образования и науки Челябинской области № 03/1011 от 05.05.2022. Доступ из информационной системы ГБУ ДПО РЦОКИО. URL: <https://rcokio.ru/vimp/effectivepractice/modelnaja-metodika-otsenki-effektivnosti-dejatel'nosti-rukovoditel'ja-ob/> (дата обращения: 18.04.2022).

*этапу развития системы российского образования.*

#### *1.4. Цели и задачи Концепции кадрового резерва*

Концепция формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области разработана с целью определения на основе применения механизмов управления качеством образования единых подходов к управлению созданием и функционированием системы работы с кадровым резервом руководителей образовательных организаций, а также обеспечения преемственности системы такой работы на региональном и муниципальном уровнях.

Достижение цели Концепции кадрового резерва обеспечивается решением совокупности задач:

1. Описать модель формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области.
2. Определить порядок организации работы по формированию кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области.
3. Определить порядок организации работы по использованию кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области.
4. Разработать показатели и осуществить отбор инструментов оценки эффективности работы по формированию и использованию кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области и результативности лично профессионального развития участников кадрового резерва.
5. Определить содержание дорожной карты внедрения и реализации Концепции кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области на период с 2022 по 2024 гг.

#### *1.5. Ожидаемые результаты внедрения Концепции кадрового резерва*

Реализация в полном объеме Концепции кадрового резерва позволит достичь в системе образования Челябинской области, включая муниципальные образовательные системы, ожидаемых результатов в 2024 году:

1. Будет внедрена модель формирования и использования кадрового резерва в практику превентивной подготовки руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области.
2. Будет на региональном уровне организована и осуществляться в системе и в плановом порядке работа по формированию и использованию кадрового резерва (ежегодный отбор и формирование состава участников, двухгодичный период участия в программе кадрового резерва, обеспечение комплексного сопровождения участников кадрового резерва, применение в системе назначения руководителей образовательных организаций результатов

работы с кадровым резервом).

3. Разработаны (уточнены) показатели, определены и используются инструменты оценки эффективности работы по формированию и использованию кадрового резерва и оценки результативности лично профессионального развития участников кадрового резерва.

4. Реализованы мероприятия Дорожной карты реализации Концепции кадрового резерва на период с 2022 по 2024 гг.

5. В режиме функционирования работает система формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области.

6. Развитие региональной политики в сфере оценки качества образования, управление качеством образования, непрерывное профессиональное развитие управленческих кадров осуществляется при активном мотивированном включении участников (и выпускников) кадрового резерва руководителей образовательных организаций.

*Ожидаемым эффектом* реализации Концепции кадрового резерва станет осуществление целостного цикла управления не только резервом управленческих кадров, но и в целом системой мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных организаций, согласованного и преемственного на региональном и муниципальном уровнях.

Целостность управления по данному направлению механизмов управления качеством образования обеспечит соответствие работы по формированию и использованию кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области федеральному треку развития.

#### *1.6. Участники формирования и использования кадрового резерва*

Участниками формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области выступают:

*Министерство образования и науки Челябинской области* в качестве инициатора/заказчика, а также пользователя (как учредителя образовательных организаций, подведомственных Министерству образования и науки Челябинской области);

*органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования*, в качестве заказчиков и пользователей (как учредители образовательных организаций);

*ГБУ ДПО «Региональный центр оценки качества и информатизации образования» (ГБУ ДПО РЦОКИО)* в качестве регионального координатора реализации модели формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области» и Дорожной карты;

*ОГБУ «Челябинский центр оценки профессионального мастерства и квалификаций педагогов» (ОГБУ ЧЦОПМКП)* в качестве регионального организатора проведения диагностики лично профессионального развития

участников кадрового резерва;

*образовательные организации Челябинской области* в качестве пользователей;

*иные организации*, осуществляющие научно-методическое обеспечение непрерывного профессионального развития педагогических кадров, привлекаемые в рамках реализации модели формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области» и Дорожной карты;

*педагогические работники, заместители руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области*, и иные лица – участники кадрового резерва.

### *1.7. Принципы реализации Концепции кадрового резерва*

Работа с кадровым резервом руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области осуществляется на основе следующих принципов:

*законности* – реализации правовых требований к поведению процедур формирования и использования кадрового резерва;

*добровольности* – добровольного включения и нахождения участников в кадровом резерве;

*равных возможностей* – отбора в кадровый резерв, независимо от географических, территориальных, социально-экономических и иных различий между кандидатами;

*гласности и доступности* – открытости информации о формировании, подготовке и использовании кадрового резерва руководителей;

*комплексного подхода* – всесторонней оценки лично-профессиональных ресурсов лиц, включенных в кадровый резерв руководителей, 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 лично-профессионального развития;

*субъектности* – направленности на лично-профессиональное развитие каждого участника кадрового резерва согласно индивидуальному образовательному маршруту;

*эффективности* использования кадрового резерва – активное мотивированное включение участников в развитие региональной и муниципальной политики в сфере оценки качества образования, управление качеством образования, непрерывное профессиональное развитие управленческих кадров.

### *1.8. Риски и угрозы реализации Концепции кадрового резерва*

Риски и угрозы реализации Концепции кадрового резерва связаны с внешними по отношению к системе образования Челябинской области и внутрирегиональными факторами.



Внешние рисковые факторы, потенциально снижающие эффективность Концепции кадрового резерва, отражают:

*во-первых*, недостаточную проработанность существующей федеральной нормативно-правовой базы, обеспечивающей единство оценки результативности и эффективности деятельности руководителей образовательных организаций разных типов (образовательных организаций дошкольного образования, общеобразовательных организаций, образовательных организаций дополнительного образования, профессиональных образовательных организаций), а также закрепляющей специфические критерии оценки результатов деятельности руководителей образовательных организаций различных типов. *Это косвенный риск реализации Концепции кадрового резерва в части формирования (ежегодного, в разрезе всех муниципалитетов) состава участников кадрового резерва, поскольку снижает привлекательность замещения должности «руководитель образовательной организации».*

*Во-вторых*, отражают слабую степень проработанности федеральных фондов оценочных средств оценки профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций и выявления их профессиональных дефицитов (в том числе превентивная оценка потенциальных руководителей), а также отсутствие доступности имеющихся. *Это косвенный риск реализации Концепции кадрового резерва в части оценки результативности лично профессионального развития участников кадрового резерва.*

*К внутрирегиональным рисковым факторам, потенциально снижающим эффективность реализации Концепции кадрового резерва, относятся:*

*во-первых*, инерционность существующей системы управления образовательными организациями;

*во-вторых*, риск формальной реализации на муниципальном уровне механизма отбора претендентов на участие в региональном кадровом резерве;

*в-третьих*, недостаточная проработанность методов оценки показателей лично профессионального развития участников кадрового резерва;

*в-четвертых*, затратность разработки решений для автоматизации процессов формирования и использования кадрового резерва;

*в-пятых*, необходимость поддержания мотивированной субъектной включенности каждого участника кадрового резерва в течение всего периода их использования.

Все эти внутрирегиональные факторы также, как и внешние, являются косвенным риском реализации Концепции кадрового резерва в части внедрения модели в целом.

*Концепцией кадрового резерва заложен механизм преодоления (снижения) косвенных рисков: нормативная и методологическая проработанность ее компонентов, обеспечивающая как «система координат», устойчивость модели формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области.*

### *1.9. Структура Концепции кадрового резерва*



Концепция формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области включает 4 раздела:

«Общие положения»;

«Модель формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области»;

«Организация работы по формированию и использованию кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области»;

«Оценка эффективности работы по формированию и использованию кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области».

*В первом разделе Концепции кадрового резерва «Общие положения»* представлены нормативные основания Концепции формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области. Определены ее цели, задачи, ожидаемые результаты и эффекты; определены принципы внедрения Концепции кадрового резерва; сформулированы группы участников и их роли в рамках Концепции, а также определены риски и угрозы реализации Концепции кадрового резерва, показаны способы их минимизации.

*Во втором разделе Концепции кадрового резерва «Описание модели формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области»* представлен паспорт структуры и содержания модели формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области и дано подробное описание содержания каждого из трёх ее компонентов: концептуального, процессуального, управленческого.

*В третьем разделе Концепции кадрового резерва «Организация работы по формированию и использованию кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области»* представлены порядки формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области, а также описание системы назначения руководителей образовательных организаций.

*В четвертом разделе Концепции кадрового резерва «Оценка эффективности формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области»* раскрываются показатели оценки эффективности формирования и использования кадрового резерва, уровни эффективности, методы сбора информации, а также описаны подходы к процедуре мониторинга эффективности формирования и использования кадрового резерва, область применения для этого информационной системы. Также в разделе представлены

подходы к анализу результатов, кластеры адресных рекомендаций по результатам мониторинга; меры, мероприятия, управленческие решения, направленные на формирование и использование кадрового резерва. Раздел завершает представление анализа эффективности мер и управленческих решений по формированию и использованию кадрового резерва.

Наконец, конкретизирует процесс реализации Концепции кадрового резерва Дорожная карта внедрения и реализации Концепции кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области, которая представляет комплексный план работы по формированию и использованию кадрового резерва руководителей образовательных организаций на период 2022 – 2024 гг.

## 2. Модель формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области

Модель формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области (далее – Модель) отражает управленческий аспект деятельности по развитию кадрового ресурса руководителей образовательных организаций (в соответствии с полномочиями регионального уровня по данному направлению), а потому состоит из трёх взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих единство и целостность управленческого цикла: концептуального, процессуального, управленческого. Паспорт структуры и содержания Модели представлен в таблице 1.

Таблица 1  
Паспорт структуры и содержания модели формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области

1. Концептуальный компонент	<p>1.1. Факторы формирования и использования кадрового резерва.</p> <p>1.2. Актуальность формирования и использования кадрового резерва, выявленные противоречия.</p> <p>1.3. Базовые стратегии управления кадровым резервом</p> <p>1.4. Функции формирования и использования кадрового резерва.</p> <p>1.5. Нормативные и методические документы, регламентирующие формирование и использование кадрового резерва.</p> <p>1.6. Методологические подходы формирования и использования кадрового резерва.</p> <p>1.7. Принципы формирования и использования кадрового резерва.</p> <p>1.8. Цель формирования и использования кадрового резерва.</p> <p>1.9. Задачи формирования и использования кадрового резерва.</p> <p>1.10. Участники формирования и использования кадрового резерва.</p> <p>1.11. Показатели оценки эффективности формирования и использования кадрового резерва, методы сбора информации, уровни</p>
-----------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>эффективности.</p> <p>1.12. Ожидаемые результаты и эффекты формирования и использования кадрового резерва.</p>
2. Процессуальный компонент	<p>2.1. Содержание работы по формированию и использованию кадрового резерва.</p> <p>2.2. Организация работы по формированию кадрового резерва.</p> <p>2.3. Организация работы по использованию кадрового резерва.</p> <p>2.4. Дорожная карта реализации Концепции кадрового резерва.</p> <p>2.5. Система назначения руководителей образовательных организаций.</p> <p>2.6. Оценка эффективности формирования и использования кадрового резерва.</p> <p>2.7. Мониторинг эффективности формирования и использования кадрового резерва.</p> <p>2.8. Анализ результатов мониторинга эффективности формирования и использования кадрового резерва.</p>
3. Управленческий компонент	<p>3.1. Адресные рекомендации по результатам мониторинга эффективности мониторинга эффективности формирования и использования кадрового резерва.</p> <p>3.2. Меры, мероприятия, управленческие решения, направленные на формирование и использование кадрового резерва.</p> <p>3.3. Анализ эффективности мер и управленческих решений по формированию и использованию кадрового резерва.</p>

Содержательно модель в разрезе каждого из структурных компонентов описана в приложении 1 Концепции кадрового резерва.

Модель формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области обеспечивает единство управленческого цикла реализации соответствующего трека развития региональных и муниципальных механизмов управления качеством образования, что делает целесообразной ее внедрение в систему образования Челябинской области, а также муниципальные системы образования.

### **3. Организация работы по формированию и использованию кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области**

Содержание работы по формированию и использованию кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области предусматривает порядок осуществления трех процессов:

- 1) формирование кадрового резерва (муниципальный и региональный уровни);

2) использование кадрового резерва (двухгодичная программа реализации индивидуальных образовательных маршрутов кадрового резерва);

3) применение в соответствии с полномочиями органов власти системы назначения руководителей образовательных организаций из числа кадрового резерва.

Первый и второй процессы определены Концепцией кадрового резерва соответствующими порядками, а третий процесс – системой назначения руководителей образовательных организаций.

### *3.1. Порядок формирования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области*

Кадровый резерв формируется исходя из потребности в резерве на должности руководителей государственных (муниципальных) образовательных организаций Челябинской области на основании мониторинга кадрового состава руководителей, инициированного субъектом формирования кадрового резерва (Министерство образования и науки Челябинской области; органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования) исходя из текущей и перспективной потребности в управленческих кадрах для замещения вакантных должностей руководителей и заместителей государственных (муниципальных) образовательных организаций.

Организация подбора кандидатов для включения в кадровый резерв осуществляется Министерством образования и науки Челябинской области в качестве учредителя (для образовательных организаций, функции и полномочия учредителя, в отношении которых осуществляются Министерством образования и науки Челябинской области); органами местного самоуправления, осуществляющими управление в сфере образования (учредители образовательных организаций).

Кадровый резерв формируется из числа:

педагогических работников образовательных организаций и специалистов системы образования Челябинской области;

заместителей руководителей образовательных организаций Челябинской области;

руководителей структурных подразделений образовательных организаций Челябинской области;

иных лиц.

В кадровый резерв включаются лица, соответствующие требованиям *(потенциально соответствующие требованиям)*<sup>23</sup> профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной

<sup>23</sup> при наличии письменного мотивированного решения –ходатайства заказчика по конкретной кандидатуре участника кадрового резерва)

организацией)<sup>24</sup>», имеющие высшее профессиональное образование по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» и стаж работы на педагогических должностях 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.

Формирование кадрового резерва включает в себя два этапа и предусматривает два полномочных уровня управления.

*Первый уровень* – муниципальный (учредительский, в том числе для подведомственных Министерству образования и науки Челябинской области образовательных организаций) – включает последовательно:

а) подбор кандидатов из муниципального (или учредительского для подведомственных Министерству образования и науки Челябинской области образовательных организаций) кадрового резерва для включения в региональный кадровый резерв по установленным Концепцией кадрового резерва требованиям;

б) формирование и направление пакета заявительных документов кандидатов для включения в кадровый резерв в региональную Комиссию по отбору кандидатов в кадровый резерв.

*Второй уровень* – региональный – означает:

а) отбор участников кадрового резерва из числа кандидатов для включения в кадровый резерв, направленных с первого уровня, посредством экспертизы документов кандидатов для включения в кадровый резерв Комиссией по отбору кандидатов в кадровый резерв и выдачи заключений по персоналиям;

б) формирование персонального состава кадрового резерва по решению Комиссии по отбору кандидатов в кадровый резерв посредством издания приказа инициатора (Министерства образования и науки Челябинской области) о включении в состав кадрового резерва сроком на два года;

в) информирование посредством официального опубликования о составе кадрового резерва.

*На первом этапе – этапе отбора* – осуществляется на муниципальном уровне подбор кандидатов в кадровый резерв.

Включение кандидата в кадровый резерв осуществляется с его согласия, выраженного лично в письменной форме.

Для зачисления в кадровый резерв кандидатами представляются следующие документы:

заявление кандидата на учредителя;

резюме с представлением результатов профессиональной деятельности;

копии документов об образовании, а также о присуждении ученой степени, ученого звания;

<sup>24</sup> Приказ Минтруда России от 19.04.2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»

копия трудовой книжки;  
копии документов о повышении квалификации за последние 3 года;  
копии документов о награждении;  
согласие на обработку своих персональных данных в порядке, установленном Федеральным законом от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных»;

иные материалы, отражающие результаты профессиональной деятельности (по желанию кандидата).

Все копии документов заверяются работодателем кандидата в кадровый резерв.

*На втором этапе – этапе формирования* – на региональном уровне проводится отбор кандидатов в кадровый резерв, который включает экспертизу резюме и документов об образовании, о профессиональной переподготовке и повышении квалификации, а также иных документов, представленных кандидатом; проведение анализа соответствия уровня квалификации кандидата требованиям профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» (приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 апреля 2021 г. № 250н).

Экспертизу указанных документов кандидатов, претендующих на зачисление в кадровый резерв, осуществляет Комиссия по отбору кандидатов в кадровый резерв (далее – Комиссия). Комиссия создается приказом Министерства образования и науки Челябинской области. В состав комиссии входит руководитель комиссии и его заместитель, секретарь и члены комиссии, порядок работы которой указан в Приложении 2. В члены Комиссии также могут быть включены руководители образовательных организаций, имеющие высокий уровень эффективности управления образовательной организацией.

Результаты экспертизы фиксируются в заключении Комиссии по форме согласно Приложению 3, которое подписывается руководителем, его заместителем, секретарем и членами Комиссии. Обязательным условием проведения экспертизы является установление соответствия кандидата квалификационным требованиям, предъявляемым к должности «руководитель». Решение Комиссии о включении кандидата в кадровый резерв принимается в случае соответствия кандидата квалификационным требованиям (также может быть учтено письменное мотивированное решение – ходатайство заказчика по конкретной кандидатуре участника кадрового резерва). Основанием не включения кандидата в кадровый резерв является отсутствие полного пакета документов, предъявляемых на первом этапе, и (или) несоответствие кандидата квалификационным требованиям.

Заседание комиссии проводится не менее одного раза в год. Заседание Комиссии проводится, если на нем присутствует более половины от общего числа ее членов. Решение Комиссии принимается открытым голосованием простым большинством голосов ее членов, присутствующих на заседании, и оформляется протоколом согласно Приложению 4. При равенстве голосов

решающим является голос руководителя Комиссии.

По результатам заседания Комиссия выносит одно из следующих решений:

- о включении кандидата в кадровый резерв;
- о не включении кандидата в кадровый резерв.

Списочный состав кадрового резерва утверждается в течение 3-х дней со дня принятия решения о включении кандидатов в кадровый резерв учредителем образовательных организаций. Информация о результатах отбора в кадровый резерв (решение о не включении кандидата в кадровый резерв) доводится до кандидатов в письменном виде в течение 10 рабочих дней со дня принятия решения о не включении кандидата в кадровый резерв или издания приказа об утверждении кадрового резерва. Окончательно список участников кадрового резерва утверждается на двухлетний срок приказом Министерства образования и науки Челябинской области, информация о котором распространяется посредством официального опубликования о составе кадрового резерва.

Период пребывания в кадровом резерве его участника составляет два года. Лицо, состоящее в кадровом резерве, исключается из кадрового резерва в случае: истечения срока пребывания в кадровом резерве; предоставления личного заявления об исключении из кадрового резерва; назначения на должность руководителя образовательной организации, на которую гражданин состоял в кадровом резерве; отсутствия динамики лично-профессионального развития (по результатам мониторинга).

Исключение из кадрового резерва осуществляется на основании приказа Министерства образования и науки Челябинской области. Исключенное из кадрового резерва лицо может быть включено в кадровый резерв в установленном порядке. Не могут быть включены в кадровый резерв лица, которые в соответствии с законодательством Российской Федерации не могут быть допущены к педагогической деятельности.

### *3.2. Порядок использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области*

Единый список кадрового резерва, сформированный на основании данных, представленных учредителями образовательных организаций, утверждается приказом Министерством образования и науки Челябинской области ежегодно с целью внесения информации в единую базу данных информационной системы «Кадровый резерв руководителей образовательных организаций». Данные, содержащиеся в информационной системе, являются конфиденциальными.

Данные о лицах, включенных в кадровый резерв, информация о динамике изменения уровня лично-профессионального развития указанных лиц вносятся в информационный ресурс «Кадровый резерв руководителей образовательных организаций» региональным координатором (ГБУ ДПО РЦОКИО). Региональный координатор в соответствии с действующим законодательством обеспечивает сохранность внесенных сведений, которые

ежегодно уточняются в части сведений о месте работы и замещаемой должности лиц, включенных в кадровый резерв.

Работа с кадровым резервом организуется региональным координатором (ГБУ ДПО РЦОКИО) и включает в себя следующие этапы:

проведение лично профессиональной диагностики участников кадрового резерва, включая и динамику ее изменения. Для организации и проведения диагностики лиц, включенных в кадровый резерв, привлекается ОГБУ «Челябинский центр оценки профессионального мастерства и квалификаций педагогов» (далее – ОГБУ ЧЦОПМКП);

координация работы по построению и сопровождению реализации индивидуальных образовательных маршрутов на основе результатов лично профессиональной диагностики. Осуществление индивидуального образовательного маршрута лично профессиональной развития лица, включенного в кадровый резерв, реализуется в следующих формах:

участие в проведении мероприятий комплексного сопровождения непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников системы образования Челябинской области: установочный и итоговый семинары; «День образовательной организации по развитию систем оценки качества образования в территории»; научно-практические конференции различного уровня, в том числе и межрегиональная ежегодная научно-практическая конференция «Проблемы и перспективы развития систем оценки качества образования»; публикации научных статей в изданиях, научно-методических журналах не ниже регионального уровня и др.;

участие в деятельности экспертных групп (или экспертов) для обеспечения проведения региональных мероприятий в сфере образования и науки;

участие в реализации моделей «горизонтального обучения» педагогических работников и управленческих кадров, а также в менторском сопровождении непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников системы образования Челябинской области;

участие в региональных мероприятиях профессионально-общественного обсуждения и профессиональной экспертизы проектов в сфере оценки качества образования.

Показателями лично профессионального развития лица, включенного в кадровый резерв, и уровня его готовности к замещению вакантной должности руководителя образовательной организации являются результаты деятельности в рамках мероприятий, определенных индивидуальным образовательным маршрутом.

По результатам работы с кадровым резервом не реже одного раза в год, а также нарастающим итогом за два года, осуществляется оценка эффективности формирования и использования кадрового резерва на основе разработанных критериев по направлениям формирования и использования кадрового резерва. Оценка основывается на единой системе показателей, позволяющей сделать сопоставимыми результаты, на основе которых проводится анализ результатов эффективности работы с кадровым резервом с формированием адресных



рекомендации по результатам на региональном и муниципальном уровнях.

### *3.3. Система назначения руководителей образовательных организаций*

Возможность замещения вакантной должности руководителя образовательной организации лицом, включенным в кадровый резерв, определяется учредителем с учетом результатов текущей деятельности и профессиональных достижений лица, включенного в кадровый резерв, а также с учетом оценки уровня и динамики личностно профессионального развития кандидатов, его потенциала.

## **4. Оценка эффективности формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области**

### *4.1. Показатели эффективности формирования и использования кадрового резерва*

В рамках организации работы по формированию и использованию кадрового резерва, с учетом специфики, определяются показатели реализации Модели через достижение показателей индивидуального образовательного маршрута участников кадрового резерва посредством мониторинга показателей эффективности работы по формированию и использованию кадрового резерва.

Эффективность работы с кадровым резервом определяется исходя из целей и задач и осуществляется поэтапно:

*этап формирования кадрового резерва включает:* подбор и отбор кандидатов в кадровый резерв;

*этап использования кадрового резерва включает:* проведение личностно профессиональной диагностики участников, координация работы по построению, осуществлению и сопровождению реализации индивидуальных образовательных маршрутов участников кадрового резерва (мероприятия, экспертная деятельность, горизонтальное обучение педагогических работников и управленческих кадров, профессионально-общественное обсуждение и профессиональная экспертиза проектов в сфере оценки качества образования).

В целях обеспечения образовательных организаций Челябинской области руководящими работниками, обладающими высоким уровнем профессионализма, а также для улучшения качества деятельности образовательных организаций, должен формироваться кадровый резерв руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области, представляющих собой группу специалистов, отвечающих квалификационным и иным требованиям, которые установлены действующим законодательством, способных по своим деловым, личностным, морально-этическим качествам осуществлять профессиональную деятельность на должности руководителя образовательной организации. Показатели оценки эффективности формирования и использования кадрового резерва (в рамках реализации модели формирования и использования кадрового резерва в системе

образования Челябинской области) определены в таблице 2.

Таблица 2

Показатели оценки эффективности формирования и использования кадрового резерва в системе образования Челябинской области

№ п/п	Показатель оценки эффективности	Расчетная характеристика показателя	Период оценки (в рамках двухгодичного периода реализации ИОМ)
1.	Доля участников кадрового резерва, имеющих индивидуальный образовательный маршрут (кадрового резерва) на основе результатов диагностики личностно профессионального развития	<i>от общего числа специалистов, включённых в кадровый резерв не менее 90%</i>	1 год
2.	Доля участников кадрового резерва, завершивших в полном объеме реализацию индивидуального образовательного маршрута (кадрового резерва)	<i>от общего числа специалистов, включённых в кадровый резерв не менее 90%</i>	2 год
3.	Доля участников кадрового резерва, прошедших обучение по модели «горизонтальное обучение» по программам дополнительного профессионального образования управленческой направленности	<i>от общего числа специалистов, включённых в кадровый резерв не менее 50% ежегодно, в результате 100%</i>	1 и 2 год
4.	Доля участников кадрового резерва, принявших участие в разработке дополнительных профессиональных программ/ программ стажировки	<i>от общего числа специалистов, включённых в кадровый резерв не менее 50%</i>	1 и 2 год
5.	Доля участников кадрового резерва, принявших участие в реализации дополнительных профессиональных программ (в качестве ментора, преподавателя, в том числе реализации программ стажировок)	<i>от общего числа специалистов, включённых в кадровый резерв не менее 50% ежегодно, в результате 100%</i>	1 и 2 год
6.	Доля участников кадрового резерва, принявших участие в трансляции собственного профессионального опыта в рамках мероприятий Дорожной карты Концепции кадрового резерва	<i>от общего числа специалистов, включённых в кадровый резерв не менее 50% ежегодно, в результате 100%</i>	1 и 2 год
7.	Доля участников кадрового резерва, принявших активное участие в муниципальных, региональных, федеральных образовательных событиях и мероприятиях для	<i>от общего числа специалистов, включённых в кадровый резерв не менее 50% ежегодно, в результате</i>	1 и 2 год

№ п/п	Показатель оценки эффективности	Расчетная характеристика показателя	Период оценки (в рамках двухгодичного периода реализации ИОМ)
	руководителей образовательных организаций (автор/соавтор, докладчик, модератор, эксперт др.)	100%	
8.	Доля участников кадрового резерва, подготовивших материалы управленческой направленности, в том числе по использованию информационных систем в управлении качеством образования (видеоконсультации, семинары, вебинары и др.), для руководителей образовательных организаций, которые размещены на открытых информационно-образовательных ресурсах	<i>от общего числа специалистов, включённых в кадровый резерв не менее 50% ежегодно, в результате 100%</i>	1 и 2 год
9.	Доля участников кадрового резерва, принявших участие в научно-практических конференциях различного уровня	<i>от общего числа специалистов, включённых в кадровый резерв не менее 50% ежегодно, в результате 100%</i>	1 и 2 год
10.	Доля участников кадрового резерва, подготовивших публикации статей управленческой направленности в изданиях, научно-методических журналах не ниже регионального уровня	<i>от общего числа специалистов, включённых в кадровый резерв не менее 50% ежегодно, в результате 100%</i>	1 и 2 год
11.	Доля участников кадрового резерва, принявших участие в процедурах профессионально-общественного обсуждения и профессионально-общественной экспертизы проектов документов, экспертной деятельности в сфере оценки качества образования	<i>от общего числа специалистов, включённых в кадровый резерв не менее 90%</i>	1 и 2 год
12.	Доля муниципалитетов, работники системы образования которых вошли в сформированный кадровый резерв руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области,	<i>от общего количества муниципальных образований Челябинской области не менее 93%</i>	1 и 2 год
13.	Доля муниципалитетов, участники кадрового резерва из числа которых завершили в полном объеме реализацию индивидуального	<i>от общего количества муниципальных образований Челябинской области не</i>	2 год

№ п/п	Показатель оценки эффективности	Расчетная характеристика показателя	Период оценки (в рамках двухгодичного периода реализации ИОМ)
	образовательного маршрута (кадрового резерва)	менее 93%	
14.	Доля муниципалитетов, представивших успешные муниципальные практики работы с управленческим резервом	от общего количества муниципальных образований Челябинской области не менее 50%	1 и 2 год

*Эффективность формирования и использования кадрового резерва в системе образования Челябинской области определяется как интегративный результат эффективности реализации Модели в целом и индивидуальных образовательных маршрутов участников кадрового резерва через достижение показателей индивидуального образовательного маршрута с учетом выявленных затруднений и дефицитов управленческой направленности.*

#### *4.2 Мониторинг эффективности формирования и использования кадрового резерва*

Мониторинг эффективности формирования и использования кадрового резерва проводится с целью контроля качества процесса и проведения оценки эффективности формирования и использования кадрового резерва и получения данных, необходимых для анализа результатов и принятия управленческих решений по итогам проведенного анализа.

Задачи мониторинга эффективности формирования и использования кадрового резерва:

1. Обеспечить оценку эффективности работы по формированию и использованию кадрового резерва в целом.
2. Обеспечить оценку эффективности условий реализации индивидуальных образовательных маршрутов участников кадрового резерва.
3. Сформировать объективную информационную основу для определения уровня эффективности работы по формированию и использованию кадрового резерва.
4. Получить статистические данные по единой системе показателей результатов эффективности работы с кадровым резервом с формированием адресных рекомендаций по результатам на региональном и муниципальном уровнях.
5. Проанализировать на основе полученных данных эффективность работы по формированию и использованию кадрового резерва на основе расчетных показателей мониторинга.
6. Выявить проблематику формирования и использования кадрового

резерва.

7. Разработать меры и мероприятия по устранению выявленных проблем эффективного формирования и использования потенциала кадрового резерва.

Проведение мониторинга эффективности формирования и использования кадрового резерва предусматривает использование информационной системы «Кадровый резерв руководителей образовательных организаций», обеспечивающей формирование и ведение автоматизированного учета хода реализации и результатов освоения участниками кадрового резерва индивидуальных образовательных маршрутов и эффективность работы по формированию и использованию кадрового резерва в целом.

Мониторинг проводится не реже одного раза в год, а по участникам кадрового резерва также поэтапно, нарастающим итогом: промежуточный (по окончании первого года пребывания участников в составе кадрового резерва) и итоговый (по окончании второго года пребывания участников в составе кадрового резерва).

*Промежуточный этап* включает: сбор, систематизацию, обработку и оценку информации, её анализ и интерпретацию результатов реализации Модели формирования и использования кадрового резерва и результатов реализации индивидуальных образовательных маршрутов участников кадрового резерва. На данном этапе необходимо определить результаты для формирования промежуточного отчёта. По результатам обработки, систематизации и оценки полученной информации будет сформирован отчёт о результатах промежуточного этапа мониторинга формирования и использования кадрового резерва. Результаты данного этапа будут размещены на официальном сайте Министерства образования и науки Челябинской области и позволят определить дальнейшие перспективы работы по формированию и использования кадрового резерва и пребывание участников в его составе.

*Итоговый этап* включает: сравнительный анализ, который позволяет определить динамику изменений и достижения расчётных показателей результатов реализации Модели формирования и использования кадрового резерва и результатов реализации индивидуальных образовательных маршрутов участников кадрового резерва.

#### *4.3. Анализ результатов мониторинга эффективности формирования и использования кадрового резерва*

Полученные результаты этапов мониторинга позволяют сделать выводы (промежуточные, итоговые; общие и по каждому участнику) об эффективности работы по формированию и использованию кадрового резерва, обосновать результаты проведённой работы и принять управленческие решения с учетом результатов итогового этапа мониторинга.

По итогам проведения мониторинга и автоматизированной обработки данных информационной системы «Кадровый резерв руководителей образовательных организаций» формируется региональные статистические отчёты, которые отражают уровни эффективности работы участников кадрового

резерва, уровни эффективности реализации модели, а также конкретизируется информация по достижению показателей реализации индивидуальных образовательных маршрутов каждого участника кадрового резерва.

При осуществлении анализа предусмотрено, что совокупность значений показателей результативности реализации Модели формирования и использования кадрового резерва и эффективности работы участников кадрового резерва по всем критериям (сумма баллов) определяют уровень эффективности работы с кадровым резервом.

*Уровни эффективности формирования и использования кадрового резерва* (промежуточные и итоговые результаты работы с кадровым резервом) оцениваются и ранжируются по трём уровням:

*оптимальный* – 76-100% (свидетельствующий о выполнении плановых показателей в рамках установленных значений и/или в опережающем порядке);

*достаточный* – 50-75% (свидетельствующий о выполнении более половины плановых показателей в рамках установленных значений и/или в опережающем порядке);

*критический* – 0-49% (означающий не достижение половины и более плановых показателей в рамках установленных значений).

Структура каждого отчёта обеспечивает сбор, накопление, хранение и трансформацию в различные виды информации по заданным в отчётах темам.

Результаты оценки в ходе проведения мониторинга промежуточных и итоговых отчётов оценки эффективности деятельности по формированию и использованию кадрового резерва Челябинской области обеспечивает внутренний контроль достижения ожидаемых результатов и эффектов оценки по данному направлению деятельности.

Ежегодно по результатам мониторинга формируется информационно-аналитическая справка, которая рассматривается на заседаниях органов государственного управления Министерства образования и науки Челябинской области (Коллегии, Координационного совета и др.), направляется заказчиком и освещается на официальном сайте Министерства образования и науки Челябинской области.

Обобщённые результаты проведённой оценки эффективности деятельности работы с кадровым резервом Челябинской области являются информационным основанием для принятия эффективных решений от регионального уровня до решений на уровне конкретной образовательной организации (институциональный уровень).

Важно отметить единство направленности таких решений (по вертикали управления), обусловленное единством полученных данных, их открытостью, сравнимостью и сопоставимостью.

*4.4. Адресные рекомендации по результатам мониторинга эффективности формирования и использования кадрового резерва, меры, мероприятия, управленческие решения*

*Адресные рекомендации по результатам мониторинга эффективности*

формирования и использования кадрового резерва разрабатываются по результатам анализа результатов мониторинга эффективности формирования и использования кадрового резерва региональным координатором (ГБУ ДПО РЦОКИО), а также региональным оператором проведения диагностики лично профессионального развития участников кадрового резерва (ОГБУ ЧЦОПМКП), далее – утверждаются Министерством образования и науки Челябинской области (инициатор) и направляются участникам формирования и использования кадрового резерва (заказчикам, участникам кадрового резерва), по кластерам проведенного анализа:

1) по полномочиям заказчиков: а) Министерству образования и науки Челябинской области (как инициатору, как заказчику, как пользователю – учредителю образовательных организаций); б) органам местного самоуправления, осуществляющим управление в сфере образования (как – заказчикам и пользователям);

2) по уровням эффективности участников кадрового резерва: оптимальный; достаточный; критический;

3) по динамике результатов диагностики лично профессионального развития участников кадрового резерва.

*Меры, мероприятия, управленческие решения, направленные на формирование и использование кадрового резерва,* представляют собой конкретные действия /комплекс действий практико-ориентированного характера по повышению эффективности работы по формированию и использованию кадрового резерва в системе образования Челябинской области в соответствии с актуальными федеральными и региональными требованиями.

Механизмом координации деятельности по реализации мер и мероприятий формирования и использования кадрового резерва является ежегодный план-график, основу которого составляет Дорожная карта по реализации Концепции кадрового резерва на период с 2022 по 2024 гг., а содержание конкретизируется по результатам анализа мониторинга эффективности формирования и использования кадрового резерва и адресных рекомендаций.

План-график мероприятий формирования и использования кадрового резерва на очередной год формируется региональным координатором (ГБУ ДПО РЦОКИО) и утверждается инициатором – Министерством образования и науки Челябинской области.

*Решения регионального уровня по результатам оценки эффективности работы с кадровым резервом Челябинской области* могут быть направлены на:

оценку эффективности деятельности по формированию и использованию кадрового резерва Челябинской области;

концептуализацию и трансляцию передового управленческого опыта руководящих работников различных уровней управления;

обеспечение сетевого взаимодействия организаций – участников формирования и использования кадрового резерва для совместного решения актуальных проблем и задач формирования и использования кадрового потенциала системы образования Челябинской области;

определение имеющихся и необходимых ресурсов и условий для формирования и развития кадрового резерва управленческих кадров системы образования Челябинской области;

обеспечение информационной открытости и комплексного научно-методического сопровождения формирования и использования кадрового потенциала системы образования Челябинской области;

развитие управленческих кадров через научно-методическое обеспечение непрерывного профессионального развития педагогических кадров системы образования Челябинской области.

*Решения учредительского уровня* (в том числе в отношении образовательных организаций, подведомственных Министерству образования и науки Челябинской области) по результатам оценки эффективности работы с кадровым резервом Челябинской области могут быть направлены на:

управление кадровым резервом руководителей образовательных организаций (непрерывное профессиональное развитие педагогических и руководящих работников, продвижение руководящих кадров);

управление повышением профессиональных компетентностей руководителей (персонализация повышения квалификации, вовлечение в проектную и инновационную деятельность);

управление развитием кадрового резерва руководителей образовательных организаций;

обеспечение условий для эффективной реализации компонентов модели формирования и использования кадрового резерва в системе образования Челябинской области;

*Решения институционального уровня* по результатам оценки эффективности работы с кадровым резервом Челябинской области могут быть направлены на:

совершенствование профессионально значимых компетенций и непрерывного профессионального развития потенциальных претендентов на управленческие должности в системе образования Челябинской области.

Управленческие решения выстраиваются по всей вертикали принятия решений в системе образования Челябинской области на основе анализа статистической и аналитической информации по формированию и использованию кадрового резерва.

#### *4.5. Анализ эффективности мер и управленческих решений по формированию и использованию кадрового резерва*

Представляемые в Концепции принятые меры и управленческие решения по формированию и использованию кадрового резерва направлены на совершенствование и развитие системы работы по формированию и использованию кадрового резерва.

Анализ эффективности принятых мер должен содержать: описание мер, мероприятий и управленческих решений, которые проводились и были приняты, сведения о сроках проведения анализа эффективности мер/мероприятий и



выводы по каждому из них.

Меры и мероприятия по формированию и использованию кадрового резерва включают: проведение конкурсов на включение в кадровый резерв руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области; проведение обучения и стажировок для претендентов кадрового резерва, направленных на формирование управленческих компетентностей; формирование конкурсной системы назначения на управленческие должности в системе образования участников кадрового резерва; организация и проведение образовательных событий, направленных на создание условий для профессионального роста перспективных кадров системы образования Челябинской области.

Организационно анализ эффективности мер и управленческих решений по формированию и использованию кадрового резерва осуществляется на заседаниях органов государственно-общественного управления Министерства образования и науки Челябинской области (Коллегии, Координационного совета по оценке качества образования и др.), направляется заказчиком, региональному координатору, региональному оператору и освещается на официальном сайте Министерства образования и науки Челябинской области.

#### *5. Дорожная карта реализации Концепции кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области*

Дорожная карта реализации Концепции формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области рассчитана на 2022 – 2024 гг., представлена по трем этапам: формирующий (2022 г.), деятельностный (2022-2023 гг.) и результативный (2023-2024 гг.) по направлениям:

1. Деятельность по сопровождению формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области и оценке эффективности;

2. Деятельность по формированию и реализации индивидуальных образовательных маршрутов участников кадрового резерва.

Дорожной картой также определены категории участников мер и мероприятий, ответственные исполнители и соисполнители, сроки проведения и ожидаемые результаты.

Дорожная карта реализации Концепции формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области представлена в приложении 5 к Концепции кадрового резерва.

*В целом, оценка эффективности формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области обеспечит не только ее результативность, но и эффективность через:*

*управление (по результатам) формированием и использованием кадровым*

*резервом руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области;*

*адресное управление повышением профессиональных компетентностей руководителей образовательных организаций;*

*разработку адресных рекомендаций по результатам анализа проведенного мониторинга эффективности работы по формированию и использованию кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области.*

Модель формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области

<i>1. Концептуальный компонент</i>	
1.1. Факторы формирования и использования кадрового резерва	<p>и</p> <p>Определены п.1.1. Концепции кадрового резерва как совокупность стратегического и тактического факторов.</p> <p><i>Стратегический фактор</i> – трек формирования профессионального сообщества специалистов, способных возглавить образовательные организации – кадрового резерва руководителей, а также их комплексное сопровождение на региональном уровне для обеспечения преемственности в управлении.</p> <p><i>Тактический фактор</i> – необходимость выработки единого концептуального подхода к формированию и использованию кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области.</p>
1.2. Актуальность формирования и использования кадрового резерва	<p>и</p> <p>Актуальность формирования и использования кадрового резерва определены п.1.1. Концепции кадрового резерва <i>выявленным противоречием</i> между:</p> <p>нормативно закрепленными требованиями к обеспечению образовательных организаций руководящими работниками, обладающими высоким уровнем профессионализма, позволяющим эффективно управлять образовательной организацией, и</p> <p>недостаточной системной работой с кадровым резервом руководителей образовательных организаций на муниципальном и региональном уровнях.</p> <p>Способ разрешения противоречия – создание и реализация <i>модели формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области</i>, обеспечивающую управление развитием кадрового ресурса руководителей образовательных организаций.</p>
1.3. Базовые стратегии управления кадровым резервом	<p>Определены п.1.1 Концепции кадрового резерва:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия инвестирования в человеческий капитал (<i>механизм формирования и реализации индивидуального образовательного маршрута участников кадрового резерва</i>).</li> <li>2. Стратегия приоритета непрерывного профессионального развития (<i>сочетание механизмов формального и неформального, профессионального образования</i>).</li> <li>3. Стратегия использования кадрового резерва в реализации региональной политики в сфере оценки качества образования (<i>механизм межмуниципального взаимодействия</i>).</li> <li>4. Стратегия информационного следа (<i>механизм автоматизированного учета участников кадрового резерва</i>).</li> </ol>

1.4. Функции формирования и использования кадрового резерва	<p>Определены п.1.1 Концепции кадрового резерва как совокупность функций управления: <i>организационной, проектной, деятельностной, оценочно-диагностической, информационно-технологической.</i></p> <p>Данные функции распределены между отдельными участниками формирования и использования кадрового резерва, обеспечивающими функционирование модели: заказчиками, региональным координатором, организаторами.</p>
1.5. Нормативные методические документы, регламентирующие формирование и использование кадрового резерва	<p>Определены п.1.2 Концепции кадрового резерва на основе анализа и отбора <i>нормативных и методических документов федерального и регионального уровней.</i></p> <p>Они выступают нормативным основанием отбора содержания модели и обеспечивают возможность применения на региональном и на муниципальном уровнях управления кадровыми условиями эффективного управления качеством образования.</p>
1.6. Методологические подходы формирования и использования кадрового резерва	<p>Описаны п.1.3 Концепции кадрового резерва.</p> <p><i>Методологическое единство</i> трека формирования и использования кадрового резерва основано на применении методологий федеральных процедур оценки эффективности управления качеством образования (методические рекомендации по организации и проведению оценки механизмов управления качеством образования в субъектах Российской Федерации, мотивирующий мониторинг субъектов Российской Федерации), а также концепций региональной политики в сфере оценки качества образования.</p> <p><i>Функциональность модели</i> обеспечивается единством применения нормативного, системного и деятельностного подходов к построению и внедрению модели.</p> <p><i>Нормативно-методический принцип</i> обеспечивает единство применяемых понятий и терминов: <i>кадровый резерв, субъекты формирования кадрового резерва, электронные базы данных, личностно профессиональное развитие, индивидуальный образовательный маршрут (кадровый резерв), комплексное сопровождение профессионального роста перспективных кадров сферы образования</i></p>
1.7. Принципы формирования и использования кадрового резерва	<p>Сформулированы в п.1.7 Концепции кадрового резерва как совокупность общепринятых основ, обеспечивающих эффективную работу с резервом управленческих кадров: <i>законности, добровольности, равных возможностей, гласности и доступности, комплексного подхода, субъектности, эффективности</i></p>
1.8. Цель формирования и использования кадрового резерва	<p>Совершенствование системы работы с кадровым резервом руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области для превентивного обеспечения образовательных организаций руководящими работниками, обладающими уровнем профессионализма, позволяющим эффективно управлять образовательной организацией</p>
1.9. Задачи формирования	<p>Обеспечивают последовательное достижение цели формирования и использования кадрового резерва через</p>

использования кадрового резерва	<p>совокупность последовательных управленческих действий, описанных в п.п.1.4, разделах 3,4 Концепции кадрового резерва:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обеспечить внедрение модели формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области на основе базовых стратегий управления кадровым резервом и функций.</li> <li>2. Обеспечить в рамках модели применение порядка организации работы по формированию кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области.</li> <li>3. Обеспечить в рамках модели применение порядка организации работы по использованию кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области (система мер комплексного сопровождения участников кадрового резерва).</li> <li>4. Осуществлять в соответствии с разработанными показателями и утвержденными методами сбора, инструментами оценку эффективности работы по формированию и использованию кадрового резерва и результативности лично-профессионального развития участников кадрового резерва.</li> <li>5. Проводить анализ результатов мониторинга эффективности формирования и использования кадрового резерва и результативности лично-профессионального развития участников кадрового резерва.</li> <li>6. Формировать и направлять целевым группам участников адресные рекомендации по результатам мониторинга эффективности формирования и использования кадрового резерва.</li> <li>7. Осуществлять в рамках дорожной карты меры, мероприятия, управленческие решения, направленные на формирование и использование кадрового резерва.</li> <li>8. Проводить анализ эффективности мер и управленческих решений по формированию и использованию кадрового резерва.</li> </ol>
1.10. Участники формирования и использования кадрового резерва	<p>Определены Концепцией кадрового резерва (п.1.6), каждая группа наделена соответствующими полномочиями:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Министерство образования и науки Челябинской области</i> – инициатор/заказчик, пользователь (как учредитель образовательных организаций);</li> <li>2) <i>органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования</i> – заказчики, пользователи (как учредители образовательных организаций);</li> <li>3) <i>ГБУ ДПО «Региональный центр оценки качества и информатизации образования» (ГБУ ДПО РЦОКИО)</i> – регионального координатора реализации модели формирования и использования кадрового резерва и Дорожной карты;</li> <li>4) <i>ОГБУ «Челябинский центр оценки профессионального мастерства и квалификаций педагогов» (ОГБУ ЧЦОПМКП)</i> – региональный организатор проведения диагностики лично-профессионального развития участников кадрового резерва;</li> </ol>

	<p>5) образовательные организации Челябинской области – пользователи;</p> <p>6) иные организации, осуществляющие научно-методическое обеспечение непрерывного профессионального развития педагогических кадров, привлекаемые инициатором или региональным координатором в рамках реализации модели формирования и использования кадрового резерва и Дорожной карты;</p> <p>7) педагогические работники, заместители руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области, и иные лица – непосредственные участники кадрового резерва</p>
<p>1.11. Показатели оценки эффективности формирования и использования кадрового резерва, методы сбора информации, уровни эффективности</p>	<p>Достижение цели и решение задач формирования и использования кадрового резерва анализируется через совокупность показателей:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доля участников кадрового резерва, имеющих индивидуальный образовательный маршрут (кадрового резерва) на основе результатов диагностики личностно-профессионального развития, % от общего количества участников кадрового резерва.</li> <li>2. Доля участников кадрового резерва, завершивших в полном объеме реализацию индивидуального образовательного маршрута (кадрового резерва), % от общего количества участников кадрового резерва, имеющих индивидуальный образовательный маршрут.</li> <li>3. Доля участников кадрового резерва, прошедших обучение по модели «горизонтальное обучение» по программам дополнительного профессионального образования управленческой направленности, % от общего количества участников кадрового резерва.</li> <li>4. Доля участников кадрового резерва, принявших участие в разработке дополнительных профессиональных программ/программ стажировки, % от общего количества участников кадрового резерва.</li> <li>5. Доля участников кадрового резерва, принявших участие в реализации дополнительных профессиональных программ (в качестве ментора, преподавателя, в том числе реализации программ стажировок), % от общего количества участников кадрового резерва.</li> <li>6. Доля участников кадрового резерва, принявших участие в трансляции собственного профессионального опыта в рамках мероприятий Дорожной карты Концепции кадрового резерва, % от общего количества участников кадрового резерва.</li> <li>7. Доля участников кадрового резерва, принявших активное участие в муниципальных, региональных, федеральных образовательных событиях и мероприятиях для руководителей образовательных организаций (автор/соавтор, докладчик, модератор, эксперт др.), % от общего количества участников кадрового резерва.</li> <li>8. Доля участников кадрового резерва, подготовивших материалы управленческой направленности, в том числе по</li> </ol>

использованию информационных систем в управлении качеством образования (видеоконсультации, семинары, вебинары и др.), для руководителей образовательных организаций, которые размещены на открытых информационно-образовательных ресурсах, % от общего количества участников кадрового резерва.

9. Доля участников кадрового резерва, принявших участие в научно-практических конференциях различного уровня, % от общего количества участников кадрового резерва.

10. Доля участников кадрового резерва, подготовивших публикации статей управленческой направленности в изданиях, научно-методических журналах не ниже регионального уровня, % от общего количества участников кадрового резерва.

11. Доля участников кадрового резерва, принявших участие в процедурах профессионально-общественного обсуждения и профессионально-общественной экспертизы проектов документов, экспертной деятельности в сфере оценки качества образования, % от общего количества участников кадрового резерва.

12. Доля муниципалитетов, работники системы образования которых вошли в сформированный кадровый резерв руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области, % от общего количества муниципалитетов.

13. Доля муниципалитетов, участники кадрового резерва из числа которых завершили в полном объеме реализацию индивидуального образовательного маршрута (кадрового резерва), % от общего количества муниципалитетов.

14. Доля муниципалитетов, представивших успешные муниципальные практики работы с управленческим резервом, % от общего количества муниципалитетов.

*Описание системы показателей, их значения и методика расчета* представлены в процессуальном компоненте п.2.2. Концепции кадрового резерва

*Методы сбора и обработки информации* предусматривают формирование и ведение автоматизированного мониторинга эффективности формирования и использования кадрового резерва и результативности лично профессионального развития участников кадрового резерва посредством информационной системы «Кадровый резерв руководителей образовательных организаций».

*Уровни эффективности формирования и использования кадрового резерва* (промежуточные и итоговые результаты работы с кадровым резервом) оцениваются и ранжируются по трём уровням:

*оптимальный* – 76-100% (свидетельствующий о выполнении плановых показателей в рамках установленных значений и/или в опережающем порядке);

*достаточный* – 50-75% (свидетельствующий о выполнении более половины плановых показателей в рамках установленных значений и/или в опережающем порядке);

1.12. Ожидаемые результаты и эффекты формирования и использования кадрового резерва	<p><i>критический – 0-49%</i> (означающий не достижение половины и более плановых показателей в рамках установленных значений).</p> <p>Соотносятся с ожидаемыми результатами и эффекты внедрения Концепции кадрового резерва (п.1.5) и уточнены в соответствии с целью.</p> <p><i>Стратегический результат:</i> в 2024 году в системе образования Челябинской области будет эффективно функционировать система работы с кадровым резервом руководителей образовательных организаций, направленная на превентивное обеспечение образовательных организаций руководящими работниками, обладающими уровнем профессионализма, позволяющим эффективно управлять образовательной организацией.</p> <p><i>Тактические результаты</i> (обеспечивающие стратегический результат):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внедрена на основе базовых стратегий управления кадровым резервом и функций модель формирования и использования кадрового резерва в практику превентивной подготовки руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области.</li> <li>2. Организована и осуществляется в системе и в плановом порядке работа по формированию и использованию кадрового резерва (ежегодный отбор и формирование состава участников, двухгодичный период участия в программе кадрового резерва, обеспечение комплексного сопровождения участников кадрового резерва, применение в системе назначения руководителей образовательных организаций результатов работы с кадровым резервом).</li> <li>3. Осуществляется оценка эффективности работы по формированию и использованию кадрового резерва и оценки результативности лично профессионального развития участников кадрового резерва.</li> <li>4. Проводится анализ результатов мониторинга эффективности формирования и использования кадрового резерва и результативности лично профессионального развития участников кадрового резерва.</li> <li>5. Формируются и направляются целевым группам участников адресные рекомендации по результатам мониторинга эффективности формирования и использования кадрового резерва.</li> <li>6. Осуществляются в рамках дорожной карты меры, мероприятия, принимаются управленческие решения, направленные на формирование и использование кадрового резерва.</li> <li>7. Проводится анализ эффективности мер и управленческих решений по формированию и использованию кадрового резерва.</li> <li>8. Развитие региональной политики в сфере оценки качества образования, управление качеством образования, непрерывное профессиональное развитие управленческих</li> </ol>
-------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



	<p>кадров в системе образования Челябинской области осуществляется при активном мотивированном включении участников кадрового резерва.</p> <p><i>Ожидаемый эффект:</i></p> <p>1) осуществление целостного цикла управления не только резервом управленческих кадров, но и в целом системой мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных организаций, согласованного и преемственного на региональном и муниципальном уровнях;</p> <p>2) целостность управления по данному направлению механизмов управления качеством образования обеспечит соответствие работы по формированию и использованию кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области федеральному треку развития</p>
<p><i>2. Процессуальный компонент</i></p>	
<p>2.1. Содержание работы по формированию и использованию кадрового резерва</p>	<p>Содержание раскрывается в разделе 3 Концепции кадрового резерва «Организация работы по формированию и использованию кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области» и предусматривает порядок осуществления трех процессов:</p> <p>1) формирование кадрового резерва (муниципальный и региональный уровни);</p> <p>2) использование кадрового резерва (двухгодичная программа реализации индивидуальных образовательных маршрутов кадрового резерва);</p> <p>3) применение в соответствии с полномочиями органов власти системы назначения руководителей образовательных организаций из числа кадрового резерва.</p>
<p>2.2. Организация работы по формированию кадрового резерва</p>	<p>Определена содержанием раздела 3.1 Концепции кадрового резерва «Порядок формирования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области».</p> <p>Предусматривает два полномочных уровня управления:</p> <p><i>1. Муниципальный (учредительский, в том числе для подведомственных Министерству образования и науки Челябинской области образовательных организаций):</i></p> <p>а). подбор кандидатов из муниципального кадрового резерва для включения в региональный кадровый резерв по установленным Концепцией кадрового резерва требованиям, и для определенных групп специалистов муниципальной системы образования;</p> <p>б). формирование и направление пакета заявительных документов кандидатов для включения в кадровый резерв в региональную Комиссию по отбору кандидатов в кадровый резерв.</p> <p><i>2. Региональный:</i></p> <p>а) отбор участников кадрового резерва из числа кандидатов для включения в кадровый резерв, направленных с первого уровня, посредством экспертизы документов кандидатов для</p>

	<p>включения в кадровый резерв Комиссией по отбору кандидатов в кадровый резерв и выдачи заключений по персоналиям;</p> <p>б) формирование персонального состава кадрового резерва по решению Комиссии по отбору кандидатов в кадровый резерв посредством издания приказа инициатора (Министерства образования и науки Челябинской области) о включении в состав кадрового резерва сроком на два года;</p> <p>в) информирование посредством официального опубликования о составе кадрового резерва.</p>
<p>2.3. Организация работы по использованию кадрового резерва</p>	<p>Определена содержанием раздела 3.2 Концепции кадрового резерва «Порядок использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области».</p> <p>Предусматривает организацию включения участников кадрового резерва в течение двух лет в систему мероприятий, организованных региональным координатором (ГБУ ДПО РЦОКИО) и региональным оператором диагностики личностно-профессионального развития участников кадрового резерва (ОГБУ ЧЦОПМКП) и включает в себя инвариантные направления:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) проведение личностно-профессиональной диагностики участников кадрового резерва, включая и динамику ее изменения;</li> <li>2) работа по построению и сопровождению реализации участниками кадрового резерва индивидуальных образовательных маршрутов на основе результатов личностно-профессиональной диагностики;</li> <li>3) реализация участниками кадрового резерва индивидуального образовательного маршрута в следующих формах: а) формальное повышение квалификации (в рамках программ повышения квалификации регионального координатора), участие в проведении мероприятий комплексного сопровождения непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников системы образования Челябинской области: установочный и итоговый семинары; «День образовательной организации по развитию систем оценки качества образования в территории»; научно-практические конференции различного уровня, в том числе и межрегиональная ежегодная научно-практическая конференция «Проблемы и перспективы развития систем оценки качества образования»; публикации научных статей в изданиях, научно-методических журналах не ниже регионального уровня и др.; участие в деятельности экспертных групп (или экспертов) для обеспечения проведения региональных мероприятий в сфере образования и науки; участие в реализации моделей «горизонтального обучения» педагогических работников и управленческих кадров, а также в менторском сопровождении непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников системы образования Челябинской области; участие в региональных мероприятиях профессионально-общественного обсуждения и</li> </ol>

	<p>профессиональной экспертизы проектов в сфере оценки качества образования.</p> <p>Организацией работы по использованию кадрового резерва предусмотрена оценка эффективности работы с кадровым резервом на основе разработанных критериев и системы показателей по направлениям формирования и использования кадрового резерва. Предусмотрено информационное сопровождение работы по использованию кадрового резерва посредством ведения информационной системы «Кадровый резерв руководителей образовательных организаций».</p>
2.4. Дорожная карта реализации Концепции кадрового резерва	<p>Является приложением к Концепции кадрового резерва (приложение 2), конкретизирует срок реализации всех мероприятий – период с 2022 по 2024 годы и отражает содержательное наполнение (направления, мероприятия) работы по формированию и использованию кадрового резерва по годам, участникам, ответственным, планируемым результатам.</p>
2.5. Система назначения руководителей образовательных организаций	<p>Определяет в разделе 3.3. Концепции кадрового резерва «Система назначения руководителей образовательных организаций», что возможность замещения вакантной должности руководителя образовательной организации лицом, включенным в кадровый резерв, определяется учредителем образовательной организации (в соответствии с полномочиями) с учетом результатов текущей деятельности и профессиональных достижений лица, включенного в кадровый резерв, а также с учетом оценки уровня и динамики личностно-профессионального развития кандидатов, его потенциала.</p>
2.6. Оценка эффективности формирования и использования кадрового резерва	<p>Оценка эффективности работы с кадровым резервом определяется в разделе 4 Концепции кадрового резерва «Оценка эффективности работы по формированию и использованию кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области» как интегративный результат эффективности реализации модели формирования и использованию кадрового резерва руководителей образовательных организаций в целом и индивидуальных образовательных маршрутов участников кадрового резерва на основе единой системы показателей, позволяющей сделать сопоставимыми результаты, по которым проводится анализ результатов эффективности работы с кадровым резервом с формированием адресных рекомендаций по результатам на региональном и муниципальном уровнях.</p> <p>В соответствии с концептуальным компонентом данной Модели п.1.11) в разделе п.4.1 обоснованы и описаны определенные Концепцией 14 показателей мониторинга, по каждому из которых в дана количественная характеристика показателя, а также период оценки (в рамках двухгодичного периода реализации индивидуальных образовательных маршрутов участников кадрового резерва).</p> <p>Оценка эффективности формирования и использования кадрового резерва носит уровневый характер (концептуальный компонент Модели, п.1.11) и осуществляется в ходе специально организованной процедуры мониторинга эффективности</p>

<p>2.7. Мониторинг эффективности формирования и использования кадрового резерва</p>	<p>формирования и использования кадрового резерва</p> <p>Мониторинг (п.4.2 Концепции кадрового резерва) проводится с целью контроля качества процесса и проведения оценки эффективности формирования и использования кадрового резерва и получения данных, необходимых для анализа результатов и принятия управленческих решений по итогам проведённого анализа.</p> <p>Задачи мониторинга:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обеспечить оценку эффективности работы по формированию и использованию кадрового резерва в целом.</li> <li>2. Обеспечить оценку эффективности условий реализации индивидуальных образовательных маршрутов участников кадрового резерва.</li> <li>3. Сформировать объективную информационную основу для определения уровня эффективности работы по формированию и использованию кадрового резерва.</li> <li>4. Получить статистические данные по единой системе показателей результатов эффективности работы с кадровым резервом с формированием адресных рекомендаций по результатам на региональном и муниципальном уровнях.</li> <li>5. Проанализировать на основе полученных данных эффективность работы по формированию и использованию кадрового резерва на основе расчётных показателей мониторинга.</li> <li>6. Выявить проблематику формирования и использования кадрового резерва.</li> <li>7. Разработать меры и мероприятия по устранению выявленных проблем эффективного формирования и использования потенциала кадрового резерва.</li> </ol> <p>Проведение мониторинга предусматривает использование информационной системы «Кадровый резерв руководителей образовательных организаций», обеспечивающей формирование и ведение автоматизированного учета хода реализации и результатов освоения участниками кадрового резерва индивидуальных образовательных маршрутов и эффективность работы по формированию и использованию кадрового резерва в целом.</p> <p>Мониторинг проводится не реже одного раза в год, а по участникам кадрового резерва также поэтапно, нарастающим итогом: <i>промежуточный (по окончании первого года пребывания участников в составе кадрового резерва) и итоговый (по окончании второго года пребывания участников в составе кадрового резерва).</i></p> <p>Полученные результаты этапов мониторинга позволяют сделать выводы (промежуточные, итоговые; общие и по каждому участнику) об эффективности работы по формированию и использованию кадрового резерва, обосновать результаты проведённой работы и принять управленческие решения с учетом результатов итогового этапа мониторинга.</p>
<p>2.8. Анализ результатов мониторинга</p>	<p>Ежегодно по результатам мониторинга формируется информационно-аналитическая справка (п.4.3 Концепции</p>

<p>эффективности формирования использования кадрового резерва</p>	<p>и кадрового резерва), которая рассматривается на заседаниях органов государственного управления Министерства образования и науки Челябинской области (Коллегии, Координационного совета по оценке качества образования и др.), направляется заказчиком и освещается на официальном сайте Министерства образования и науки Челябинской области</p>
<p><i>3. Управленческий компонент</i></p>	
<p>3.1. Адресные рекомендации результатам мониторинга эффективности формирования использования кадрового резерва</p>	<p>по и Адресные рекомендации (п.4.3, 4.4. Концепции кадрового резерва) разрабатываются на основе анализа результатов мониторинга эффективности формирования и использования кадрового резерва региональным координатором (ГБУ ДПО РЦОКИО), а также региональным оператором проведения диагностики лично профессионального развития участников кадрового резерва (ОГБУ ЧЦОПМКП), далее – утверждаются Министерством образования и науки Челябинской области (инициатор) и направляются участникам формирования и использования кадрового резерва (заказчикам, участникам кадрового резерва) по кластерам проведенного анализа:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) по полномочиям заказчиков: а) Министерству образования и науки Челябинской области (как инициатору, как заказчику, как пользователю – учредителю образовательных организаций); б) органам местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования (как – заказчикам и пользователям);</li> <li>2) по уровням эффективности участников кадрового резерва: оптимальный; достаточный; критический;</li> <li>3) по динамике результатов диагностики лично профессионального развития участников кадрового резерва</li> </ol>
<p>3.2. Меры, мероприятия, управленческие решения, направленные на формирование и использование кадрового резерва</p>	<p>Предлагаемые Концепцией кадрового резерва (п.4.4 Концепции кадрового резерва) варианты управленческих решений направлены на реализацию практических мер, мероприятий (конкретных действий) по повышению эффективности работы по формированию и использованию кадрового резерва в системе образования Челябинской области в соответствии с актуальными федеральными и региональными требованиями.</p> <p>Механизмом координации деятельности по реализации мер и мероприятий формирования и использования кадрового резерва является ежегодный план-график, основу которого составляет Дорожная карта по реализации Концепции кадрового резерва на период с 2022 по 2024 гг. (п.2.4), а содержание конкретизируется по результатам анализа мониторинга эффективности формирования и использования кадрового резерва и адресных рекомендаций.</p> <p>План-график мероприятий формирования и использования кадрового резерва на очередной год формируется региональным координатором (ГБУ ДПО РЦОКИО) и утверждается инициатором – Министерством образования и науки Челябинской области.</p>

<p>3.3. Анализ эффективности мер и управленческих решений по формированию и использованию кадрового резерва</p>	<p>Подходы к анализу определены в п. 4.5 Концепции кадрового резерва и предусматривают работу в двух направлениях:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) анализ проведенных мероприятий/принятых мер/управленческих решений по формированию и использованию кадрового резерва на основании которого делается обоснованный вывод об их эффективности;</li> <li>2) обоснованное описание дальнейшей траектории развития (сохранение/усиление/ослабление принимаемых мер, пересмотр перечня мер, пересмотр целей и показателей и т.п.).</li> </ol> <p>Организационно анализ эффективности мер и управленческих решений по формированию и использованию кадрового резерва осуществляется на заседаниях органов государственного управления Министерства образования и науки Челябинской области (Коллегии, Координационного совета по оценке качества образования и др.), направляется заказчиком, региональному координатору, региональному оператору и освещается на официальном сайте Министерства образования и науки Челябинской области</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Состав и порядок работы  
Комиссии по отбору кандидатов в кадровый резерв  
руководителей образовательных организаций

Комиссия по отбору кандидатов в кадровый резерв руководителей образовательных организаций (далее – Комиссия) – коллегиальный совещательный орган, целью которого является формирование кадрового резерва руководителей образовательных организаций.

Комиссия в своей деятельности руководствуется законодательством Российской Федерации, нормативными правовыми актами Челябинской области и органов местного самоуправления.

1. Состав Комиссии

1.1. Комиссия состоит из руководителя, его заместителя, секретаря и членов Комиссии.

1.2. Комиссию возглавляет руководитель, в функции которого входят:  
организация работы Комиссии;  
определение и соблюдение регламента работы Комиссии;  
доведение до присутствующих членов Комиссии повестки заседания и руководство заседаниями Комиссии;  
организация голосования членов Комиссии.

1.3. В период отсутствия руководителя Комиссии руководство осуществляет заместитель руководителя Комиссии.

1.4. Секретарь Комиссии в своей деятельности:  
осуществляет прием представленных кандидатами документов;  
уведомляет членов Комиссии о месте, дате и времени заседания членов Комиссии;  
оформляет протоколы заседаний Комиссии.

1.5. Персональный состав Комиссии утверждается приказом Министерства образования и науки Челябинской области, или органа местного самоуправления муниципального района (городского округа), или органа местного самоуправления, осуществляющего управление в сфере образования.

1.6. Состав Комиссии формируется таким образом, чтобы была исключена возможность возникновения конфликта интересов, который мог бы повлиять на принимаемые Комиссией решения.

1.7. Общее количество членов Комиссии не может составлять менее 5 человек.

2. Порядок работы Комиссии

2.1. Комиссия проводит прием документов, предоставленных кандидатом для включения в кадровый резерв:

заявление кандидата;  
резюме с представлением результатов профессиональной деятельности;  
копии документов об образовании, а также о присуждении ученой степени, ученого звания;  
копия трудовой книжки;  
копии документов о повышении квалификации за последние 3 года;  
копии документов о награждении;  
согласие на обработку своих персональных данных в порядке, установленном Федеральным законом от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных»;  
иные материалы, отражающие результаты профессиональной деятельности (по желанию кандидата).

2.2. Комиссия проводит отбор кандидатов в кадровый резерв, который включает:

экспертизу резюме; документов об образовании, профессиональной подготовке и повышении квалификации и иных документов, представленных кандидатом;

анализ соответствия уровня квалификации кандидата требованиям профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации» (приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 апреля 2021 г. № 250н).

2.3. На основании экспертизы и проведенного анализа Комиссия принимает решение о включении кандидата в кадровый резерв или о невозможности включения кандидата в кадровый резерв.

2.4. Решение Комиссии принимается открытым голосованием простым большинством голосов ее членов, присутствующих на заседании. При равенстве голосов решающим является голос руководителя Комиссии.

2.5. Решение фиксируется в заключении Комиссии, подписывается руководителем, его заместителем, секретарем и членами Комиссии и является основанием для издания приказа о включении кандидатов в кадровый резерв руководителей образовательных организаций.



Приложение 3  
к Концепции кадрового резерва

Форма заключения Комиссии по отбору кандидатов  
в кадровый резерв руководителей образовательных организаций

№ п/п	ФИО кандидата	Экспертиза документов (наличие документов, да/нет)								Квалификационные требования (соответствие, да/нет)		Заключение (соответствие/ несоответствие)	
		Заявление	Копия документа об образовании	Копия трудовой книжки	Копия документов о повышении квалификации	Резюме	Согласие на обработку персональных данных	Иные документы*	Образование**	Стаж работы**			
												да	нет
	...												

\*Наличие письменного мотивированного решения – ходатайства заказчика по конкретной кандидатуре участника кадрового резерва (об изменении требований к отбору)

\*\*Высшее профессиональное образование по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» менеджмента и экономики.

\*\*\*Стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 5 лет

Руководитель комиссии (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
 Заместитель руководителя комиссии (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
 Секретарь комиссии (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
 Члены комиссии (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**ПРОТОКОЛ**  
**Комиссии по отбору кандидатов**  
**в кадровый резерв руководителей образовательных организаций**

В соответствии с результатами экспертизы предоставленных документов и анализа соответствия уровня квалификации требованиям профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» кандидатов (Заключение – приложение):

1) **включить** в кадровый резерв руководителей образовательных организаций следующих кандидатов:

№ п/п	ФИО	Должность	Место работы

2) **не включать** в кадровый резерв руководителей муниципальных образовательных учреждений следующих кандидатов:

№ п/п	ФИО	Должность	Место работы

Голосовали: «за» \_\_\_\_\_, «против» \_\_\_\_\_.

Руководитель комиссии (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Заместитель руководителя комиссии (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Секретарь комиссии (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Члены комиссии (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

Приложение 5  
к Концепции кадрового резерва

Дорожная карта  
реализации Концепции формирования и использования кадрового резерва  
руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области на период 2022 – 2024 гг.

№ п/п	Наименование мероприятия	Участники	Исполнители/ соисполнители	Сроки	Ожидаемый результат
1. Деятельность по сопровождению формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области и оценке эффективности					
<i>1 этап – формирующий (2022 год)</i>					
1.1	Разработка пакета региональных документов, обеспечивающих реализацию модели формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных в системе образования Челябинской области	Органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования  Образовательные организации	Министерство образования и науки Челябинской области  ГБУ РЦОКИО ДПО	III квартал 2022 г.	1. Разработан и представлен на утверждение проект положения об информационной системе «Кадровый резерв руководителей образовательных организаций». 2. Разработано техническое задание на создание информационной системы «Кадровый резерв руководителей образовательных организаций».
1.2	Разработка информационного ресурса «Кадровый резерв руководителей образовательных организаций» и его ввод в промышленную эксплуатацию	Органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования  Образовательные организации	Министерство образования и науки Челябинской области  ГБУ РЦОКИО ДПО	IV квартал 2022 г.	1. Разработана информационная система «Кадровый резерв руководителей образовательных организаций». 2. Ввод в промышленную эксплуатацию информационной системы «Кадровый резерв руководителей образовательных организаций»

№ п/п	Наименование мероприятия	Участники	Исполнители/соисполнители	Сроки	Ожидаемый результат
1.3.	Организация работы по формированию кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области	Органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования  Образовательные организации	Министерство образования и науки Челябинской области  ГБУ ДПО РЦОКИО	III-IV квартал 2022 г.	1. Формирование состава кадрового резерва руководителей образовательных организаций. 2. Формирование программы работы с утвержденным составом кадрового резерва руководителей образовательных организаций (период 2 года) 3. Формирование ИОМ участников кадрового резерва руководителей образовательных организаций (период 2 года)
<i>II этап – деятельность (2023-2024 годы)</i>					
2.1	Организация работы с кадровым резервом руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области	Органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования  Образовательные организации	Министерство образования и науки Челябинской области  ГБУ ДПО РЦОКИО	I-IV квартал 2023 г. I-IV квартал 2024 г.	1. Функционирование информационной системы «Кадровый резерв руководителей образовательных организаций». 2. Реализация программы работы с утвержденным составом кадрового резерва руководителей образовательных организаций (период 2 года). 3. Реализация ИОМ участников кадрового резерва руководителей образовательных организаций (период 2 года)
2.2	Проведение мониторинга эффективности формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области	Органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования	Министерство образования и науки Челябинской области	IV квартал 2023 г. IV квартал 2024 г.	Аналитическая справка по результатам проведения мониторинга эффективности формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в

№ п/п	Наименование мероприятия	Участники	Исполнители/соисполнители	Сроки	Ожидаемый результат
2.3	Разработка адресных рекомендаций по итогам результатов мониторинга эффективности формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области	Образовательные организации Органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования Образовательные организации	ГБУ ДПО РЦОКИО Министерство образования и науки Челябинской области ГБУ ДПО РЦОКИО	IV квартал 2023 г. IV квартал 2024 г.	системе образования Челябинской области Разработанные адресные рекомендации по результатам формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области
<i>III этап – результативный (2023-2024 годы)</i>					
3.1	Разработка перечня мер, направленных на формирование и использование кадрового резерва по итогам мониторинга эффективности формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области	Органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования Образовательные организации	Министерство образования и науки Челябинской области ГБУ ДПО РЦОКИО	IV квартал 2023 г. IV квартал 2024 г.	1. Разработан и утвержден перечень мер, мероприятий, направленных на формирование и использование кадрового резерва по итогам мониторинга эффективности (план-график)
3.2	Формирование управленческих решений по итогам мониторинга эффективности формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области	Органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования Образовательные организации	Министерство образования и науки Челябинской области ГБУ ДПО РЦОКИО	IV квартал 2023 г. IV квартал 2024 г.	1. Принятие управленческих решений по формированию и использованию кадрового резерва на региональном, муниципальном уровнях
3.3	Проведение анализа эффективности мер и управленческих решений по формированию и использованию	Органы местного самоуправления, осуществляющие	Министерство образования и науки ГБУ ДПО РЦОКИО	IV квартал 2023 г.	Утвержденный управленческий документ, включающий описание мер, мероприятий и управленческих

№ п/п	Наименование мероприятия	Участники	Исполнители/соисполнители	Сроки	Ожидаемый результат
	кадрового резерва	управление в сфере образования Образовательные организации	Челябинской области ГБУ ДПО РЦОКИО	IV квартал 2024 г.	решений, которые проводились и были приняты, сведения о сроках проведения анализа эффективности мер/мероприятий и выводы по каждому из них
2. Деятельность по формированию и реализации индивидуальных образовательных маршрутов участников кадрового резерва					
<i>1 этап – формирующий (2022 год)</i>					
1.1	Разработка инструментария для диагностики личного развития участников кадрового резерва	Органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования Участники кадрового резерва	Министерство образования и науки Челябинской области ОГБУ ЧЦОПМКП	IV квартал 2022 г.	1. Разработан и представлен на утверждение инструментария для диагностики личноно профессионального развития участников кадрового резерва индивидуальных образовательных маршрутов участников кадрового резерва
1.2	Проведение диагностики личноно развития участников кадрового резерва	Органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования Участники кадрового резерва	Министерство образования и науки Челябинской области ОГБУ ЧЦОПМКП	IV квартал 2022 г. I квартал 2023 г.	Проведена диагностика личноно профессионального развития участников кадрового резерва (1 год), определены потребности и затруднения
1.3.	Построение для участников кадрового резерва индивидуальных образовательных маршрутов на основе результатов личноно профессиональной диагностики (на 2 года) в следующих формах: а) формальное повышение квалификации (в рамках программ повышения квалификации)	Участники кадрового резерва	Министерство образования и науки Челябинской области ОГБУ ЧЦОПМКП	IV квартал 2022 г. I квартал 2023 г.	Формирование для участников кадрового резерва индивидуальных образовательных маршрутов на основе результатов личноно профессиональной диагностики

№ п/п	Наименование мероприятия	Участники	Исполнители/ соисполнители	Сроки	Ожидаемый результат
	<p>регионального координатора), участие в проведении мероприятий комплексного сопровождения непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников системы образования Челябинской области: установочный и итоговый семинары; «День образовательной организации по развитию систем оценки качества образования в территории»; научно-практические конференции различного уровня, в том числе и межрегиональная ежегодная научно-практическая конференция «Проблемы и перспективы развития систем оценки качества образования»; публикации научных статей в изданиях, научно-методических журналах не ниже регионального уровня и др.; участие в деятельности экспертных групп (или экспертов) для обеспечения проведения региональных мероприятий в сфере образования и науки; участие в реализации моделей «горизонтального обучения» педагогических работников и управленческих кадров, а также в менторском сопровождении непрерывного повышения мастерства профессионального мастера</p>		ГБУ ДПО РЦОКИО		

№ п/п	Наименование мероприятия	Участники	Исполнители/соисполнители	Сроки	Ожидаемый результат
2.1	<p>Участие кадрового резерва в системе мероприятий по инвариантным направлениям ИОМ:</p> <p>а) формальное повышение квалификации 1 раз за 2 года (в рамках программ повышения квалификации регионального координатора), участие в проведении мероприятий комплексного сопровождения непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников системы образования Челябинской области: установочный и итоговый семинары; «День образовательной организации по развитию систем оценки качества образования в территории»; научно-практические конференции различного уровня, в том числе и межрегиональная ежегодная научно-практическая конференция «Проблемы и перспективы развития</p>	<p>Органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования</p> <p>Участники кадрового резерва</p>	<p>Министерство образования и науки Челябинской области</p> <p>ОГБУ ЦЦОПМКП</p> <p>ГБУ ДПО РЦОКИО</p> <p>Иные организации</p>	<p>2023-2024 годы</p>	<p>1. Сформирован и утвержден ежегодный план-график по реализации Концепции кадрового резерва, конкретизированный по результатам анализа мониторинга эффективности формирования и использования кадрового резерва и адресных рекомендаций.</p> <p>2. Реализованы индивидуальные образовательные маршруты участниками кадрового резерва</p>
<i>II этап – деятельность (2023-2024 годы)</i>					



№ п/п	Наименование мероприятия	Участники	Исполнители/ соисполнители	Сроки	Ожидаемый результат
	<p>систем оценки качества образования»; публикации научных статей в изданиях, научно-методических журналах не ниже регионального уровня и др.; участие в деятельности экспертных групп (или экспертов) для обеспечения проведения региональных мероприятий в сфере образования и науки; участие в реализации моделей «горизонтального обучения» педагогических работников и управленческих кадров, а также в менторском сопровождении непрерывного повышения мастерства педагогических работников системы образования Челябинской области; участие в региональных мероприятиях профессионально-общественного обсуждения и профессиональной экспертизы проектов в сфере оценки качества образования.</p>				
<i>III этап – результативный (2023-2024 годы)</i>					
3.1	Сопровождение участников резерва по индивидуальному профессиональному развитию	<p>Органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования Образовательные организации</p>	<p>ГБУ РЦОКИО ДПО</p>	<p>I-IV квартал 2023г. I-IV квартал 2024 г.</p>	<p>1. Эффективное сопровождение участников кадрового резерва по индивидуальному профессиональному развитию</p>

№ п/п	Наименование мероприятия	Участники	Исполнители/ соисполнители	Сроки	Ожидаемый результат
3.2	Проведение итогового анализа реализации Концепции кадрового резерва руководителей организаций в системе образования Челябинской области	Органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования Образовательные организации	ГБУ ДПО РЦОКИО	III-IV квартал 2024 г.	1. Аналитический отчет итогового состояния кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области
3.3	Проведение экспертных оценок вариантов развития и эффективности кадрового резерва руководителей организаций в системе образования Челябинской области	Органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования Образовательные организации	ГБУ ДПО РЦОКИО	III-IV квартал 2024 г.	1. Подготовлены на основе экспертных оценок варианты развития и эффективности кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе образования Челябинской области