

Государственное бюджетное учреждение
дополнительного профессионального образования
Санкт-Петербургская академия
постдипломного педагогического образования

Институт управления образованием
Кафедра управления и экономики образования

АНАЛИТИЧЕСКАЯ СПРАВКА


**по результатам мониторингового исследования качества работы с
кадровым резервом на замещение вакантных должностей
руководителей ГОУ**

НИР: п. 4.1.5.

Автор: _____  Курцева Е.Г.

Согласовано:

И.о. заведующий кафедрой

управления и экономики образования _____  Шалапина Т.А.

Директор института управления образованием _____  Даутова О.Б.

И.о. ректора СПб АППО _____  Богданцев А.С.



Санкт-Петербург

2022 г.

Заказчик НИР: Комитет по образованию Правительства Санкт-Петербурга (в соответствии с пунктом 4.1.5 Плана-заказа КО на 2022 г.).

Дата выполнения НИР: сентябрь 2022 г.

Задача НИР: оценка и анализ качества работы с лицами, включенными в кадровый резерв для замещения вакантных должностей руководителей образовательных организаций Санкт-Петербурга, на уровне районных систем образования.

В аналитической справке в рамках проведенного исследования определены сильные стороны и «точки роста» системы работы с лицами, включенными в кадровый резерв для замещения вакантных должностей руководителей образовательных организаций Санкт-Петербурга, на уровне региональной системы образования и на уровне районных систем образования в соответствии с критериями и показателями качества работы с кадровым резервом руководителей, разработанными в 2021 году кафедрой управления и экономики образования по поручению отдела аттестации и повышения квалификации педагогических кадров Комитета по образованию Санкт-Петербурга.

Осуществлена оценка качества работы районных систем образования в данном направлении, проведен анализ полученных результатов мониторинга, на основании которого сформулированы рекомендации по совершенствованию качества и эффективности работы с лицами, включенными в кадровый резерв для замещения вакантных должностей руководителей образовательных организаций Санкт-Петербурга на уровне районов и региона.

Аналитическая справка подготовлена:

Курцовой Е.Г., кандидатом педагогических наук, доцентом кафедры управления и экономики образования.

СОДЕРЖАНИЕ

№	Раздел	Стр.
1	Введение: нормативные и концептуальные основания для проведения мониторинга	4
2	Организация и поведение мониторинга	8
3	Результаты оценки качества работы с кадровым резервом на замещение вакантных должностей руководителей ГОУ	9
4	Выводы и рекомендации по итогам мониторинга	19
5	Заключение	22
6.	Приложение 1. Результаты мониторинга районных системы образования Санкт-Петербурга формированию кадрового и использованию резерва руководителей образовательных организаций	23

1. Введение: нормативные и концептуальные основания для проведения мониторинга.

Оценка качества и эффективности работы с лицами, включенными в кадровый резерв для замещения вакантных должностей руководителей образовательных организаций Санкт-Петербурга, осуществлялась на основании критериев и показателей для проведения мониторингового исследования качества работы с кадровым резервом на замещение вакантных должностей руководителей ГОУ, разработанных в соответствии с:

- Указом Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»;
- Федеральным законом от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Постановлением Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 г. № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»;
- Общей концепцией формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации (одобрена Комиссией при Президенте РФ по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, протокол от 29.11.2017 г. № 5);
- Приказом Министерства просвещения РФ от 14.12.2018 г. № 308 «Об утверждении порядка и сроков проведения аттестации кандидатов на должность руководителя и руководителя образовательной организации, подведомственной Министерству просвещения Российской Федерации» (с изменениями на 17.08.2020 г.);
- Основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста, утвержденные распоряжением Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 г. № 3273-р (с изменениями,

внесенными распоряжением Правительства Российской Федерации от 07.10.2020 г. № 2580-р);

- Постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 12 декабря 2008 года № 1541 «О кадровых резервах для замещения вакантных должностей руководителей государственных унитарных предприятий и государственных учреждений, находящихся в ведении исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга» (с изменениями на 30 июля 2018 года);
- Распоряжением Комитета по образованию от 30.07.2020 г. №1477-р «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»

Термины и понятия, используемые при разработке критериев и показателей для проведения мониторингового исследования качества работы с кадровым резервом на замещение вакантных должностей руководителей ГОУ:

Кадровый резерв руководителей системы образования – сформированные в установленном порядке (с использованием единых принципов и подходов, на основе сопоставимых результатов оценки личностно-профессиональных ресурсов) группы граждан Российской Федерации, обладающие необходимыми профессиональными и личностными качествами для назначения на целевые управленческие должности в системе образования (далее – кадровый резерв).

Субъекты формирования резерва управленческих кадров - органы власти, обладающие соответствующими полномочиями и компетенциями по формированию и использованию того или иного уровня резерва управленческих кадров.

Управленческие должности - должности, назначения на которые осуществляются преимущественно из резерва управленческих кадров, непосредственно связанные с выполнением таких функций, как: стратегическая функция, функция планирования, административно-организационная функция,

коммуникативно-регулирующая функция, мотивационная функция, контрольная функция.

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

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

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

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

Оценка качества и эффективности работы с лицами, включенными в кадровый резерв для замещения вакантных должностей руководителей образовательных организаций, проводилась, исходя из целей и задач формирования и организации работы с кадровым резервом руководителей. Также при разработке критериев и показателей было учтено основное содержание основных этапов работы с кадровым резервом руководителей образовательных учреждений в районных системах образования:

1. Нормативное упорядочение работы по подбору кандидатов на должности руководителей ГОУ и организации работы с кадровым резервом.
2. Организация работы по формированию резерва управленческих кадров.
3. Организация работы с кадровым резервом.
4. Оценка и анализ потенциала профессионально-личностного развития кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров, в процессе реализации индивидуальной программы подготовки.
5. Диагностика степени готовности кандидатов для занятия должности руководителя образовательного учреждения.
6. Результат работы с кадровым резервом.

В настоящее время Санкт-Петербурге формируется региональная система организационно-методического сопровождения лиц, включенных в кадровый резерв для замещения вакантных должностей руководителей образовательных организаций. Данная система предполагает как научно-методическое сопровождение и координацию работы на региональном уровне, так и развитие сетевого взаимодействия на уровне систем образования районов с целью повышения эффективности и результативности работы с кадровым резервом руководителей за счет объединения ресурсов региональной системы образования, интеграции лучших управленческих практик и обмена опытом работы. В связи с этим в 2022 году для оценки работы районов в данном направлении был добавлен такой критерий как «Участие в сетевом взаимодействии и обмене опытом работы», включающий следующие показатели:

- Мероприятия, проведенные для кадрового резерва в соответствии с годовым планом работы региона по организационно-методическому сопровождению работы с кадровым резервом руководителей.
- Оперативность представления информации.
- Представление сведений по итогам проведенных мероприятий.

2. Организация и поведение мониторинга.

Мониторинг оценки качества и эффективности работы с лицами, включенными в кадровый резерв для замещения вакантных должностей руководителей образовательных организаций Санкт-Петербурга, проводился с использованием системы региональных критериев, которые были разработаны кафедрой управления и экономики образования СПб АППО по поручению Комитета по образованию Санкт-Петербурга в 2021 году. Описание методики мониторинга, включающей критерии и показатели оценки, размещено на информационном ресурсе АППО в открытом доступе по адресу: <https://spbappo.ru/podgotovka-kadrovogo-rezerva/>

Ответственные в районах за работу с кадровым резервом руководителей образовательных организаций были ознакомлены с целями и задачами мониторинга, а также критериями и показателями оценки. Также были проведены консультации по индивидуальным запросам.

Сроки проведения мониторинга: апрель-май 2021 года.

Репрезентативность выборки: была проведена оценка качества и эффективности работы с кадровым резервом руководителей в **17** районах Санкт-Петербурга, так что выборка для проведения мониторинга является *репрезентативной*. Материалы не были предоставлены коллегами из Василеостровского района, на сайтах информация также на дату проведения мониторинга была не размещена.

Основными методами сбора информации являлся анализ документов и информации, размещенной на информационных ресурсах отделов образования районных администраций и информационно-методических центров районов. Для получения доступа к реестру лиц, включенных в кадровый резерв для замещения вакантных должностей руководителей образовательных организаций, и дополнительных сведений были сделаны письменные запросы.

При анализе результатов оценки учитывались контекстные условия районов (количество образовательных учреждений, удаленность, обеспеченность кадрами

и др.). По результатам проведенной оценки были сформулированы рекомендации по совершенствованию качества и эффективности работы с лицами, включенными в кадровый резерв для замещения вакантных должностей руководителей образовательных организаций Санкт-Петербурга на уровне районов и региона.

Также данные критерии и показатели могли быть использованы ответственными за работу с кадровым резервом руководителей образовательных организаций в районах для поведения самооценки.

3. Результаты оценки качества работы с кадровым резервом на замещение вакантных должностей руководителей ГОУ

Общие результаты оценки качества работы с кадровым резервом на замещение вакантных должностей руководителей ГОУ представлены в таблице 1, по каждому району – в Приложении 1.

Таблица 1.

Критерии и показатели для оценки качества работы с лицами, включенными в кадровый резерв для замещения вакантных должностей руководителей образовательных организаций Санкт-Петербурга

Критерий	Показатель	Результат
Полнота нормативного упорядочения работы по подбору кандидатов на должности руководителей ГОУ и организации работы с кадровым резервом	Наличие Положения об организации работы с кадровым резервом на замещение вакантной должности руководителя ГОУ	71% районов имеют Положения
	Наличие в Положении раздела прав и обязанностей кандидатов на должности руководителей ГОУ и целей работы с ними	Да - 35,3% Частично – 11,8% Нет – 52,9 %
	Наличие электронного реестра кандидатов на должности руководителей ГОУ и приказа на их утверждение	2 балла 100%
Эффективность привлечения и отбора специалистов в	Наличие структуры по организации подбора кандидатов для включения в кадровый резерв и формирования кадрового резерва и регламента ее работы	Да – 64,7% Частично – 29,4% Нет – 5,9%

кадровый резерв на замещение вакантной должности руководителя ГОУ	Наличие эффективной системы онлайн-диагностики профессионально-личностных качеств кандидатов на должности руководителей ГОУ	Да – 5,9% Частично – 64,7% Нет – 29,4%
	Учет личной мотивации кандидатов на должности руководителей ГОУ при включении их в кадровый резерв	Да – 52,9% Частично – 23,5% Нет – 23,6%
	Учет профессиональных рекомендаций и результатов профессиональных конкурсов для кандидатов на должности руководителей ГОУ при включении их в кадровый резерв	Да – 17,6% Частично – 76,5% Нет – 5,9%
	Учет наличия управленческого опыта и результативности управленческой деятельности кандидатов на должности руководителей ГОУ при включении их в кадровый резерв	Да – 82,4% Частично – 11,8% Нет – 5,8%
Качество системы (программы) работы с кадровым резервом на замещение вакантных должностей руководителей ГОУ	Наличие утвержденной программы сопровождения кандидатов при подготовке их к должности руководителей ГОУ	Да – 76,5% Нет – 23,5%
	Соответствие программы сопровождения кандидатов требованиям профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации»	Да – 64,7% Частично – 17,6% Нет – 17,7%
	Реализация программы сопровождения кандидатов в формате индивидуального плана подготовки лица, включенного в кадровый резерв (с вариацией подготовки к должности, темпа и времени подготовки)	Да – 11,8% Частично – 70,6% Нет – 17,6%
	Наличие в программе сопровождения кандидатов диагностируемых результатов их подготовки на должности руководителей ГОУ	Да – 58,8% Частично – 5,9% Нет – 35,3%
Эффективность профессионального развития и обучения специалистов, включенных в кадровый резерв на	Практикоориентированный характер реализации программы сопровождения кандидатов при подготовке их к должности руководителей ГОУ (возможность онлайн сопровождения, стажировки, наставничество, участие в профессиональных конкурсах, конференциях, проектах);	Да – 70,6% Частично – 17,6% Нет – 11,8%

замещение вакантной должности руководителя ГОУ	Кадровое обеспечение программы со стороны действующих руководителей системы образования, представителей науки, руководителей учреждений культуры, спорта, производства и представителей родительской общественности	Да – 52,9% Частично – 29,4% Нет – 17,7%
	Наличие непрерывного мониторинга профессионального развития кандидатов на должности руководителей ГОУ с возможностью проектирования индивидуальных маршрутов в области дополнительного образования, психолого-педагогического сопровождения, коучинга, индивидуальных консультаций.	Да – 11,8% Частично – 70,6% Нет – 17,6%
	Наличие системы оценки удовлетворенности кандидатов на должности руководителей ГОУ результатами своего профессионального развития.	Да – 0% Частично – 17,6% Нет – 82,4%
Результативность работы с кадровым резервом на замещение вакантных должностей руководителей ГОУ	Доля лиц, назначенных из резерва на должность руководителя образовательного учреждения, по отношению к общему количеству лиц, включенных в резерв на должность руководителя образовательного учреждения за последние 3 года	30,3%
	Процент обновления состава лиц, включенных в кадровый резерв руководителей образовательных учреждений за последние 3 года	39,95%
Участие в сетевом взаимодействии и обмене опытом работы	Мероприятия, проведенные для кадрового резерва в соответствии с годовым планом работы региона по организационно-методическому сопровождению работы с кадровым резервом руководителей	Проведены все запланированные мероприятия – 83,3% Проведена часть запланированных мероприятий – 5,6% Мероприятия не проводились – 11,1%
	Оперативность представления информации	Да – 27,8% Частично – 66,6% Нет – 5,6%
	Представление сведений по итогам проведенных мероприятий	Представлены материалы по итогу проведенных мероприятий – 33,3%

		Представлены только пост-релизы – 27,8% Материалы не представлены – 38,9%
--	--	--

Положение об организации работы с кадровым резервом на замещение вакантных должностей руководителей ГОУ (далее – Положение) является основным нормативным актом, который определяет порядок формирования и работы с кадровым резервом на замещение вакантных должностей руководителей образовательных учреждений в районах. Данный документ разработан в районах в соответствии с требованиями федерального и регионального законодательства, определяет цели и задачи, принципы формирования и работы с кадровым резервом, требования к кандидатам на включение в кадровый резерв руководителей, порядок включения и исключения из кадрового резерва, права и обязанности лиц, включенных в кадровый резерв на замещение вакантных должностей руководителей образовательных учреждений.

Данные Положения разработаны и утверждены в 12 районах, в 5 районах Положения не разработаны. В большинстве Положений (64,7%) достаточно подробно прописаны механизм и структура по организации подбора кандидатов для включения в кадровый резерв и формирования кадрового резерва, разработан регламент ее работы, учитывается личная мотивация кандидатов на должности руководителей ГОУ при включении их в кадровый резерв.

Также практически во все Положения включены пункты, в которых обозначены требования об учете профессиональных рекомендаций и результатов профессиональных конкурсов, а также наличия управленческого опыта и результативности управленческой деятельности кандидатов для кандидатов на должности руководителей ГОУ при включении их в кадровый резерв.

Вместе с тем, необходимо отметить, что данные положения, на наш взгляд, нуждаются в корректировке, т.к. если требования к наличию управленческого опыта достаточно конкретные, то понятие «результативность управленческой деятельности» слишком общее и должно быть конкретизировано наличием

конкретных показателей. Возможно, следует уточнить, результаты каких профессиональных конкурсов, учитываются в первую очередь при включении кандидатов в кадровый резерв руководителей образовательных учреждений. Также необходимо отметить, что более, чем в 50% разработанных Положений отсутствует или представлен частично раздел, регламентирующий права и обязанности кандидатов на должности руководителей ГОУ.

Еще один вопрос, который, на наш взгляд, требует внимания – это организация и проведение онлайн-диагностики профессионально-личностных качеств кандидатов на должности руководителей ГОУ. В большинстве районов представлены лишь отдельные методики, которые могут быть использованы для проведения такой диагностики, не обоснован выбор методик для проведения диагностик, отсутствуют аналитические справки по результатам проведения диагностики. Следовательно, на основании результатов проведенного нами анализа можно сделать вывод, что в районах системы онлайн-диагностики профессионально-личностных качеств кандидатов на должности руководителей ГОУ не сформированы или требуют серьезной доработки.

В соответствии с представленными районами данными, практически во всех районах ведется учет лиц, включенных в резерв на замещение вакантных должностей руководителей общеобразовательных учреждений, в электронном формате. Вместе с тем, представляется целесообразным не только ведение электронного реестра кадрового резерва руководителей, но и создание баз данных, которые включали бы, в том числе, личностно-профессиональные ресурсы и диагностируемые результаты подготовки на должности руководителей ГОУ, лиц, включенных в кадровый резерв. Наличие таких баз данных, по нашему мнению, позволит более эффективно организовать работу отбору кандидатов для включения в кадровый резерв руководителей образовательных учреждений, а в дальнейшем - и по проектированию и реализации индивидуальных маршрутов лиц, включенных в кадровый резерв.

Представляется целесообразным в целях всестороннего, объективного и комплексного учета личностно-профессиональных и управленческих ресурсов

кандидатов осуществлять их оценку, которая будет основываться на единой системе показателей, позволяющей сделать сопоставимыми результаты оценки личностно-профессиональных ресурсов кандидатов и лиц, включенных в кадровый резерв.

Также в рамках мониторинга качества и эффективности работы с лицами, включенными в кадровый резерв для замещения вакантных должностей руководителей образовательных учреждений, проводилась оценка программ сопровождения кандидатов при подготовке их к должности руководителей ГОУ. В 4 районах такие программы отсутствуют, но есть годовые планы работы с кадровым резервом руководителей, одна программа не имеет грифов утверждения или согласования. Все представленные программы носят практикоориентированный характер и включают различные формы работы с лицами, включенными в кадровый резерв руководителей образовательных учреждений, что позволяет реализовывать индивидуальные траектории личностно-профессионального развития резервистов. Выбранные направления работы позволяют подготовить лиц, включенных в кадровый резерв, к выполнению трудовых функций, которые определены профессиональным стандартом руководителя образовательной организации, получить необходимые знания и сформировать умения, которые потребуются в дальнейшей профессиональной деятельности. Практикоориентированный характер программ сопровождения обеспечивается, в том числе, привлечением к их реализации действующих руководителей системы образования, представителей науки, руководителей учреждений культуры, спорта, производства и представителей профессиональной общественности.

Большинство программ сопровождения кандидатов содержат планируемые результаты их подготовки на должности руководителей ГОУ. Вместе с тем, следует отметить, что сложно сделать выводы о наличии непрерывного мониторинга профессионального развития кандидатов на должности руководителей ГОУ, т.к. за исключением нескольких районов, информация о

результатах мониторинга в обобщенном виде ни в форме аналитических справок, ни в иных формах не представлена.

В этой связи представляется целесообразным на региональном уровне разработать методические рекомендации, которые будут включать инструментарий оценочных средств – задания, моделирующие образовательную деятельность, ключевые и обеспечивающие процессы региона, района, образовательной организации, ориентированные на оценку управленческих компетенций и их составляющих на ресурсном уровне (знания, навыки), на деятельностном уровне (способы, инструменты и методы деятельности) и ценностно-мотивационном уровне, которые могут быть использованы в районах для организации и проведения непрерывного мониторинга профессионального развития кандидатов на должности руководителей ГОУ. Также они могут включать рекомендации по формированию кадрового резерва на основе принципа персонализированной траектории профессионального развития управленцев - последовательной диагностике и устранению профессиональных дефицитов, эффективном повышении уровня профессионального мастерства кандидатов.

Несмотря на то, что в среднем процент обновления состава лиц, включенных в кадровый резерв руководителей образовательных учреждений за последние 3 года составил 39,95%, в районных реестрах кандидатов достаточно большой процент лиц, срок пребывания которых в резерве превышает 5 лет при рекомендуемом сроке 3 года. Возможно, в данной ситуации, при наличии разработанных единых критериев было бы целесообразным ввести рейтинговую систему (после апробации на базе нескольких районов) оценки лиц, включенных в кадровый резерв руководителей системы образования. Рейтинг может составляться по результатам изучения и оценки их личностно-профессиональных ресурсов с присвоением рейтингового балла, отражающего уровень личностной и профессионально-управленческой готовности и определяющего степень соответствия конкретному уровню кадрового резерва руководителей системы образования. В этом случае использование кадрового резерва, как и работа по

проектированию индивидуальных маршрутов может стать более результативной и эффективной.

Анализ предлагаемых форм индивидуальных планов подготовки лиц, включенных в кадровый резерв, не позволяет сделать вывод о том, что данные планы формируются с учетом подготовки к конкретной должности, темпа подготовки, уровня личностно-профессионального развития, выявленных в ходе мониторинга профессиональных дефицитов (за исключением формы, предложенной коллегами из Петродворцового района), поэтому предлагается на уровне районов рассмотреть вопрос об изменении структуры индивидуальных образовательных планов (дополнить обязательную часть вариативной). Возможно, необходимо на уровне региона разработать рекомендуемую структуру индивидуального плана.

По результатам формирования и использования кадрового резерва должна осуществляться оценка эффективности и результативности проводимой работы на основе соответствующих критериев и показателей. Большинство программ содержит критерии оценки данного вида деятельности, однако, анализ результатов оценки по разработанным и утвержденным показателям не проводится. Как правило, отчетные документы содержат статистическую информацию без аналитической части. Поэтому для проведения последующих мониторингов оценки работы районов с лицами, включенными в кадровый резерв на замещение должностей руководителей образовательных учреждений, следует доработать инвариантные критерии и показатели для оценки качества и эффективности работы в данном направлении, которые будут использоваться, как на районных, так и на региональном уровнях.

Эффективность работы с кадровым резервом руководителей системы образования должна определяться исходя из целей и задач их формирования и использования, а также по отдельным этапам (привлечение и отбор, личностно-профессиональное развитие и обучение, использование/реализация кадрового резерва руководителей системы образования и т.п.).

К дополнительным показателям эффективности работы с кадровым резервом руководителей системы образования могут быть отнесены:

- показатели эффективности привлечения и отбора в кадровый резерв руководителей системы образования (общий уровень развития личностно-профессиональных ресурсов лиц, включенных в кадровый резерв руководителей системы образования, включая уровень образования, профессионального и управленческого опыта, результаты выполнения тестов, кейсов, итоговый средний рейтинговый балл кандидатов и лиц, включенных в кадровый резерв руководителей системы образования; соотношение представленных кандидатов в кадровый резерв руководителей системы образования и зачисленных в кадровый резерв руководителей системы образования; иные показатели);

- показатели личностно-профессионального развития и обучения лиц, включенных в кадровый резерв руководителей системы образования (доля лиц, принявших участие в образовательных программах и мероприятиях в период нахождения в кадровом резерве руководителей системы образования; удовлетворенность лиц, включенных в кадровый резерв руководителей системы образования, уровнем реализации образовательных программ, в которых они принимали участие; динамика изменения уровня развития личностно-профессиональных ресурсов лиц, включенных в кадровый резерв руководителей системы образования; уровень личностно-профессиональных достижений лиц, включенных в кадровый резерв руководителей системы образования; доля лиц, включенных в кадровый резерв руководителей системы образования, получивших назначения, из числа прошедших подготовку; иные показатели);

- иные показатели.

В среднем за 3 последних года доля лиц, назначенных из резерва на должность руководителей образовательных учреждений, по отношению к общему количеству лиц, включенных в резерв на замещение должностей руководителей образовательных учреждений - 30,3%. Что говорит о достаточно эффективной работе. Вместе с тем наблюдается достаточно большой разброс по районам – от 11 до 90%.

Одним из показателей оценки качества и эффективности работы с лицами, включенными в кадровый резерв на замещение вакантных должностей руководителей образовательных учреждений, является уровень удовлетворенности кандидатов на должности руководителей ГОУ результатами своего профессионального развития. Однако по данной позиции в рамках мониторинга получен самый низкий балл, т.к. подавляющим большинством районов не представлены ни ссылки на анкеты, ни образцы анкет, ни аналитические материалы по результатам проведенной оценки. Поэтому в целях повышения объективности оценивания по данному показателю предлагаем проводить мониторинг удовлетворенности на региональном уровне по единым критериям и показателям оценки, которые необходимо разработать.

В целом качество работы с кадровым резервом на замещение вакантных должностей руководителей ГОУ можно оценить как высокое в 4 районах, как среднее, свидетельствующее о необходимости целенаправленной работы по повышению качества работы с кадровым резервом на замещение вакантных должностей руководителей ГОУ – в 11 районах, об отсутствии системы работы с кадровым резервом на замещение вакантных должностей руководителей ГОУ - в 3-х районах Санкт-Петербурга.

Также необходимо отметить тот факт, что в большинстве районов есть интересный положительный опыт работы с кадровым резервом руководителей, который они представляют на региональном уровне, но он, к сожалению, не отражен документально и не представлен на информационных ресурсах отделов образования и ИМЦ районов. Поэтому одним из направлений повышения эффективности использования результатов мониторинга формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных учреждений является совершенствование организационного и научно-методического сопровождения на уровне региона.

4. Выводы и рекомендации по итогам мониторинга

Анализ результатов проведенного исследования позволяет сделать следующие выводы, на основании которых могут быть даны рекомендации по повышению качества и эффективности работы с лицами, включенными в состав кадрового резерва на замещение вакантных должностей руководителей образовательных учреждений:

1. На основании анализа Положений об организации работы с кадровым резервом на замещение вакантных должностей руководителей ГОУ можно сделать вывод, что данные Положения разработаны с учетом требований нормативных документов федерального и регионального уровней, их содержание соответствует целям и задачам формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных учреждений, регламентирует механизм организации подбора кандидатов для включения в кадровый резерв и формирования кадрового резерва, определяет требования к кандидатам на включение в кадровый резерв руководителей и др. Вместе с тем, Положения разработаны только в 11 районах, поэтому представляется возможным рекомендовать лицам, ответственным за работу по формированию и использованию кадрового резерва в Выборгском, Кировском, Красносельском, Курортном и Московском районах разработать данное Положение. В Положениях только в 50% районов четко прописан раздел «Права и обязанности кандидатов», поэтому предлагаем коллегам проанализировать содержание Положений и включить данный раздел в их структуру.

2. Также представляется целесообразным в Положениях конкретизировать понятие «результативность управленческой деятельности», указав конкретные показатели для ее оценки. Возможно, также следует уточнить, результаты каких профессиональных конкурсов, учитываются в первую очередь при включении кандидатов в кадровый резерв руководителей образовательных учреждений.

3. На основании результатов проведенного нами анализа можно сделать вывод, что в районах системы онлайн-диагностики профессионально-личностных качеств кандидатов на должности руководителей ГОУ не сформированы или

требуют серьезной доработки, т.к. в основном были представлены лишь отдельные методики, которые могут быть использованы для проведения такой диагностики, не обоснован выбор методик для проведения диагностики, отсутствуют аналитические справки по результатам проведения диагностики. Похожая ситуация сложилась и с организацией и проведением мониторинга по оценке планируемых результатов подготовки лиц, включенных в кадровый резерв на замещение вакантных должностей руководителей образовательных учреждений, по определению динамики их личностно-профессионального развития.

В этой связи представляется целесообразным поручить кафедрам СПб АППО разработать оценочные материалы для проведения данных видов мониторингов, а организацию и проведение данных мониторингов поручить Центру непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников. На основании представленных результатов районы смогут провести аналитическую работу, сделать соответствующие выводы и принять меры и управленческие решения, направленные на повышение качества и эффективности работы по формированию и использованию кадрового резерва руководителей образовательных учреждений. В случае необходимости на уровне района может быть проведена дополнительная оценка.

4. Несмотря на то, что в среднем процент обновления состава лиц, включенных в кадровый резерв руководителей образовательных учреждений за последние 3 года составил 39,95%, в районных реестрах кандидатов достаточно большой процент лиц, срок пребывания которых в резерве превышает 5 лет при рекомендуемом сроке 3 года. Возможно, в данной ситуации, при наличии разработанных единых критериев было бы целесообразным ввести рейтинговую систему (после апробации на базе нескольких районов) оценки лиц, включенных в кадровый резерв руководителей системы образования. Рейтинг может составляться по результатам изучения и оценки их личностно-профессиональных ресурсов с присвоением рейтингового балла, отражающего уровень личностной и профессионально-управленческой готовности и определяющего степень соответствия конкретному уровню кадрового резерва руководителей системы

образования. В этом случае использование кадрового резерва, как и работа по проектированию индивидуальных маршрутов может стать более результативной и эффективной.

5. Анализ структуры индивидуальных планов кандидатов, включенных в резерв руководителей образовательных учреждений показал, что они требуют доработки в части обеспечения вариативности.

6. Практически во всех районах разработаны программы сопровождения кандидатов при подготовке их к должности руководителей на период до 2024 года, которые носят практикоориентированный характер. Данные программы, как правило, содержат критерии и показатели оценки эффективности работы по формированию и использованию кадрового резерва руководителей образовательных учреждений. Вместе с тем, отчетные документы содержат в основном статистические данные без аналитической части. Поэтому представляется необходимым доработать примерные инвариантные критерии, которые будут использоваться для оценки эффективности работы районов на региональном уровне и для самооценки в районах.

7. Одним из основных показателей оценки качества и эффективности работы с лицами, включенными в кадровый резерв на замещение вакантных должностей руководителей образовательных учреждений, является уровень удовлетворенности кандидатов на должности руководителей ГОУ результатами своего профессионального развития. Проведенный анализ показал, что в большинстве районов не поводится систематическая оценка работы по данному направлению. Поэтому в целях повышения объективности предлагаем проводить мониторинг удовлетворенности лиц, включенных в кадровый резерв руководителей образовательных учреждений, на региональном уровне по единым критериям и показателям оценки, которые необходимо разработать.

8. В среднем за 3 последних года доля лиц, назначенных из резерва на должность руководителя образовательных учреждений, по отношению к общему количеству лиц, включенных в резерв на замещение должностей руководителей образовательных учреждений - 30,3%, что говорит о достаточно результативной

работе. Вместе с тем наблюдается достаточно большой разброс по районам – от 11 до 90%.

Таким образом, в целом результаты работы по формированию и использованию кадрового резерва руководителей образовательных учреждений на уровне региона можно считать положительными. Вместе с тем, как «высокий», уровень работы может быть оценен только в 4 районах, что свидетельствует о необходимости целенаправленной работы по повышению качества и эффективности работы с кадровым резервом на замещение вакантных должностей руководителей ГОУ.

5. Заключение

Подводя итог, необходимо отметить, что мониторинг проводился на основании информации, предоставленной лицами, ответственными в районах за работу с кадровым резервом руководителей и включал в основном анализ документов, размещенных на информационных ресурсах, что, по нашему мнению, не в полной мере обеспечило объективность результатов оценки. В большинстве районов есть интересный положительный опыт работы с кадровым резервом руководителей, который они представляют на региональном уровне, но он, к сожалению, не отражен документально и не представлен на информационных ресурсах отделов образования и ИМЦ районов. Поэтому для проведения мониторинга в следующем году планируется пересмотреть критерии и механизм оценки, которые позволят сместить акцент на оценку результатов практической части работы по формированию и использованию кадрового резерва руководителей. По нашему мнению, это позволит повысить качество и эффективность работы с лицами, включенными в резерв на замещение должностей руководителей образовательных учреждений, как на районных, так и на региональном уровнях.