

Приложение № 1
к приказу МАОУ «СОШ №4»
от 07.12.2022 № 152

РАССМОТРЕНО
Педагогическим советом
протокол № 5
от «07» 12 20 22



Положение
о формировании кадрового резерва управленческих кадров
муниципального автономного общеобразовательного учреждения
«Средняя общеобразовательная школа № 4»

1. Общие положения

1.1 Положение о формировании кадрового резерва управленческих кадров муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 4» (далее - Положение) и работа с лицами, включенными в состав кадрового резерва, разработаны в соответствии с требованиями Федерального закона от 29.12.2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», действующим Единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих (раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования», а так же нормативно-правовыми актами, определяющими приоритетные направления формирования и развития профессиональных компетенций педагогических работников и кадрового обеспечения.

1.2 Настоящее Положение определяет порядок формирования управленческого резерва (далее - резерва) и порядок работы с лицами, включенными в состав кадрового резерва муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 4» (далее - общеобразовательная организация), и направлено на повышение эффективности процесса подбора, расстановки и ротации управленческих кадров.

1.3 Резерв общеобразовательной организации представляет собой перечень лиц, соответствующих или способных соответствовать в результате дополнительной подготовки квалификационным требованиям, предъявляемым к работникам, занимающим управленческие должности.

1.4 Резерв общеобразовательной организации формируется в целях:

- совершенствования деятельности администрации общеобразовательной организации по подбору работников для замещения руководящих должностей;
- улучшения качественного состава управленческого корпуса общеобразовательной организации;
- снижения рисков при назначениях руководящих работников.

1.5. Работа с резервом проводится в следующих целях:

- поиск, отбор и усиленное развитие сотрудников, обладающих потенциалом для занятия в перспективе руководящих должностей в общеобразовательной организации;
- повышение уровня мотивации лиц, зачисленных в состав резерва общеобразовательной организации, к профессионально-личностному росту и улучшению результатов их профессиональной деятельности;
- повышение уровня профессиональной подготовки членов резерва;
- сокращение периода адаптации лиц, зачисленных в состав резерва. при вступлении в должность.

1.6. Принципы формирования резерва:

- объективность (оценка профессиональных и личностных качеств и результатов профессиональной деятельности кандидатов для зачисления в резерв осуществляется на основе объективных критериев);
- уровень профессиональной подготовки;
- личные способности;
- результаты профессиональной деятельности;
- добровольность участия в конкурсе для включения в кадровый резерв для замещения вакантной должности;
- соблюдение равенства прав граждан при включении в кадровый резерв;
- гласность и коллегиальность при формировании и работе с резервом.

1.7. Работа с лицами, включенными в состав резерва, осуществляется на планово-прогностической основе.

1.8. Этапы формирования кадрового резерва включают в себя:

- поиск и выдвижение кандидатов;
- оценку и отбор;
- формирование списка резерва.

1.9. Организационно-методическую функцию по формированию резерва и работе с ним осуществляет заместитель директора, курирующий данное направление, контрольную функцию осуществляет директор общеобразовательной организации.

1.10. Периодичность отбора в резерв управленческих кадров проводится в образовательном учреждении в соответствии с выбытием участника из резерва управленческих кадров.

2. Порядок формирования резерва и работы с ним

2.1. **Резерв формируется из числа** педагогических и руководящих работников общеобразовательной организации, проявляющих управленческие способности:

- обладающих необходимыми деловыми и личностными качествами;
- способных к экспертно-аналитической и прогностической деятельности, стратегическому мышлению;
- показавших высокие результаты в профессиональной деятельности, с учетом результатов диагностических исследований (психологические тренинги, тестирование);
- получающих (или имеющих) высшее профессиональное образование по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» или дополнительное профессиональное образование в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики;
- наличие гражданства Российской Федерации;
- отсутствие судимости;
- отсутствие нарушений по ранее занимаемой должности;
- состояние здоровья (способность выполнять трудовую функцию в полном объеме);
- возраст кандидата на момент вступления в кадровый резерв от 30 до 50 лет, стаж работы в образовательном учреждении от 3 лет;

2.2. Резерв формируется и утверждается приказом директора общеобразовательной организации с учетом прогноза текущей и перспективной потребности общеобразовательной организации в управленческих кадрах, в начале учебного года.

2.3. Работа с резервом включает в себя 3 этапа:

- **формирование резерва** (сбор информации о перспективных сотрудниках для составления списков кадрового резерва; оформление и утверждение списков резерва);
- **подготовка резерва** (проведение обучения резервиста, направление резервистов на профессиональную переподготовку по направлению «Менеджмент», курсовую подготовку и (или) стажировку и др.);
- **реализация резерва** (выдвижение резервистов на руководящие должности, систематическое обновление списка резерва с целью пополнения).

2.3. План работы с лицами, включенными в состав резерва управленческих кадров разрабатывается администрацией общеобразовательной организации на учебный год, утверждается приказом директором общеобразовательной организации (Приложение № 1).

2.4. План работы с лицами, включенными в состав резерва управленческих кадров включает в себя конкретные мероприятия, обеспечивающие приобретение и развитие лицом, зачисленным в резерв, необходимых менеджерских компетенций, более глубокое освоение им характера будущей работы, выработку организаторских навыков руководства.

2.5. Лица, включенные в резерв, могут быть привлечены к работе в составе творческой группы по разработке стратегических документов общеобразовательной организации (программа развития, основные образовательные программы, проекты), нормативно-правовой базы, а также могут принимать участие в совещаниях, в организации и проведении различных мероприятий (педагогического и методического совета, круглых столов, мастер-классов, педагогических чтений, конференций и другое).

2.6. В список лиц, зачисленных в состав резерва, по необходимости вносятся коррективы в соответствии с результатами планово-прогностической деятельности администрации по работе с резервом и с учетом ротации кадров.

2.7. На лиц, включенных в резерв, составляется индивидуальная карта карьерного роста с указанием Ф. И. О. педагогического или руководящего работника, занимаемой должности и должности, на которую претендует, уровня образования, профессиональной переподготовки, квалификационной категории, сведений о курсах повышения квалификации и рекомендаций по результатам диагностических исследований (психологических тренингов, тестирования) и темы, по которой педагогический работник осуществляет самообразовательную деятельность.

2.8. За работником, включенным в резерв, может быть закреплен наставник из числа административных работников общеобразовательной организации.

2.9. Основаниями для исключения из резерва являются: увольнение работника, заявление работника об исключении из резерва, наступление или обнаружение обстоятельств, препятствующих назначению на должность.

2.10. При наличии оснований, предусмотренных пунктом 2.9. настоящего Положения, лицо исключается из резерва приказом директора общеобразовательной организации.

3. Формы и методы работы с резервом

3.1. Работа с резервом осуществляется на основе интерактивного взаимодействия с использованием практико-ориентированных форм и методов, направленных на повышение уровня профессионализма, формирование и развитие управленческих компетенций.

3.1.1. Организационные формы работы:

- управленческий консалтинг;
- ролевые и деловые игры;
- ролевое моделирование;
- психологическое обследование;
- практико-ориентированные семинары;
- тренинги;
- круглый стол;
- семинары;
- конференции;
- прохождение независимой оценки квалификации;
- курсы повышения квалификации.

3.1.2. Дидактические формы работы:

- анкетирование;
- тестирование;
- решение проблемно-ситуационных задач и разработка управленческих решений;
- разработка нормативно-правовой базы и документов стратегического характера;

- делегирование полномочий и исполнение обязанностей руководителя (заместителя руководителя);
- экспертно-аналитическая деятельность (подготовка отчета о результатах самообследования общеобразовательной организации, мониторинговые исследования, диагностические процедуры, экспертиза и др.);

3.2. Структурные подразделения общеобразовательной организации, обеспечивающие формирование и развитие управленческих компетенций:

- педагогический совет;
- методический совет;
- методические объединения педагогов (по направлениям деятельности);
- временные творческие (мобильные) группы.

3.3. В целях совершенствования знаний по образовательному менеджменту работники общеобразовательной организации, включенные в состав резерва, осуществляют индивидуальную самообразовательную деятельность по теме, согласованной с заместителем директора, курирующим данное направление.

3.4. Информация о формировании кадрового резерва и работе с ним размещается на официальном сайте образовательного учреждения в сети «Интернет».

3.5. В кадровый резерв включаются работники, претендующие на замещение должностей руководителей общеобразовательного учреждения по результатам конкурса на включение в кадровый резерв. Используется Карта критериев оценки кандидата для включения в резерв управленческих кадров МАОУ «СОШ № 4». (Приложение № 2)

4. Мотивация сотрудников на долгосрочные отношения

4.1. Мотивация сотрудников на долгосрочное сотрудничество является важнейшим этапом работы с сотрудниками.

4.2. Мотивация и стимулирование сотрудников преследует *две цели*:

- выработать у сотрудника желание наиболее эффективным способом добиваться поставленных перед ним целей и задач;
- повысить лояльность, приверженность сотрудников.

4.3. Выделяются *формы мотивации*, действующие на сотрудника:

- материальные вознаграждения (заработная плата, стимулирующие выплаты);
- нематериальные вознаграждения (совпадение ценностей учреждения с жизненным стилем сотрудника, комфорт, ощущения успеха, товарищеские отношения в коллективе, статус, отношение к собственному имиджу, интересная работа - оказывает большое влияние на мотивацию для увеличения эффективности в деятельности сотрудника и, следовательно, на культуру в целом, на возможности ее совершенствования).

4.4. Уровни развития мотивации сотрудников.

4.4.1. *Развитие мотивации сотрудника на индивидуальном уровне* предполагает:

- активное объяснение целей проводимой работы, ее ценности и смысла, т. е. реклама будущего результата;
- распределение задач в соответствии с индивидуальными возможностями, способностями и квалификацией сотрудников;
- периодическое проведение собеседований «руководитель — сотрудник» (возможность выговориться для сотрудника, возможность договориться для руководителя);
- постановка реально достижимых целей при определенном аккумулировании усилий сотрудника;
- обеспечение понимания чувства достижения результата (поощрение за результат).

4.4.2. *Развитие мотивации сотрудника на уровне рабочего места* включает:

- участие сотрудников в постановке и определении общих целей (для себя, своего подразделения, всего общеобразовательного учреждения) на рабочем месте;
- создание системы совместной деятельности подразделения для понимания достигнутой цели (задачи) в рамках рабочей группы;
- создание должной рабочей атмосферы и устранение излишних процедурных ограничений (добровольность сотрудников).

5. Документация и отчетность

5.1. Положение о порядке формирования кадрового резерва управленческих кадров муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 4».

5.2. Приказ о формировании кадрового резерва управленческих кадров.

5.3. План работы на учебный год с лицами, включенными в состав резерва управленческих кадров МАОУ «СОШ № 4». (Приложение № 1)

5.4. Карта критериев оценки кандидата для включения в резерв управленческих кадров МАОУ «СОШ № 4» (Приложение № 2)

5.4. Индивидуальная карта карьерного роста работника, включенного в резерв управленческих кадров. (Приложение № 3)

5.5. Ежегодный отчет о работе администрации общеобразовательной организации с работниками, зачисленными в резерв управленческих кадров.

Приложение № 1
к Положению «О формировании
кадрового резерва управленческих
кадров муниципального
автономного общеобразовательного
учреждения «Средняя
общеобразовательная школа № 4»,
утвержденного
приказом МАОУ «СОШ № 4»
от 04.12.2022 № 152

**План работы с лицами,
включенными в состав резерва управленческих кадров
МАОУ «СОШ № 4»**

Цель: Подготовка резерва на должность руководителя (директора) МАОУ «СОШ № 4», заместителя руководителя (директора) по учебно-воспитательной работе МАОУ «СОШ № 4», готового решать проблемы модернизации образования на основе современной науки и инновационной практики.

Задачи:

1. Обучение будущих администраторов основам современного менеджмента по следующим направлениям:
 - повышение уровня профессиональной компетентности;
 - повышение уровня управленческой компетентности;
 - овладение практическими навыками работы в должности, на которую работник зачислен в резерв;
 - тренинги эффективного управления (психологические тренинги).
2. Создание условий для реального профессионального роста и продвижения, раскрытия творческих возможностей управленческих кадров.
3. Формирование у резервистов потребности в непрерывном самообразовании.

№	Мероприятие	Сроки	Ответственные
1	Определить потребность в руководящих кадрах на ближайшую и длительную перспективу.	Декабрь 2022	Администрация
2	Рассмотреть персональный состав резерва кадров. Согласование с кандидатами включения в кадровый резерв. Провести инструктивно-методическое совещание с резервом кадров на тему «О формировании и обучении резерва кадров»	Декабрь 2022	Администрация
3	Составить с каждым членом резерва план самообразования по вопросам управления и руководства школой	Декабрь 2022	Администрация
4	С резервом кадров провести методические семинары: 1) Образовательная программа как нормативно-управленческий документ образовательной организации. 2) Актуальные вопросы применения трудового законодательства в образовательной организации. 3) Педагогический анализ как основа управления школой.	Декабрь 2022 Январь 2023 Февраль 2023	Заместитель директора по УВР Директор Заместитель директора по УВР

	<p>4) Изучение интересов и склонностей учащихся и организация их свободного времени.</p> <p>5) Работа школы с родителями учащихся, обеспечение единства требований школы и семьи в воспитании школьников</p> <p>6) Имидж современного руководителя образовательного учреждения</p>	<p>Февраль 2023</p> <p>Март 2023</p> <p>Март 2023</p>	<p>Заместитель директора по УВР</p> <p>Директор, Заместитель директора по УВР</p> <p>Директор, Заместитель директора по ВР</p>
5	<p>Провести с составом резерва практи-кумы, индивидуальные и групповые консультации, собеседования, по следующим вопросам:</p> <p>1) Организация работы с нормативными документами.</p> <p>2) Руководство научно-методической работой в школе, анализ урока.</p> <p>3) Формы и методы работы с родителями.</p> <p>4) Управление учебным процессом.</p> <p>5) Влияние внутришкольного контроля на результативность учебно-воспитательного процесса.</p> <p>6) Нормативно-правовое обеспечения развития системы образования. Лицензирование, государственная аккредитация образовательной деятельности. Контроль и надзор в образовании.</p> <p>7) Основные требования к общеобразовательным программам с учетом ФГОС.</p>	<p>Декабрь 2022</p> <p>Декабрь 2022</p> <p>Январь 2023</p> <p>Февраль 2023</p> <p>Март 2023</p> <p>Апрель 2023</p> <p>Апрель 2023</p>	<p>Директор</p> <p>Заместитель директора по УВР</p> <p>Заместитель директора по ВР</p> <p>Заместитель директора по УВР</p> <p>Администрация</p> <p>Директор</p> <p>Заместитель директора по УВР</p>
6	Привлечь состав резерва к проведению мероприятий в рамках внутри школьного контроля, выступлению на семинарах, конференциях, педагогических советах	В течение года	Администрация
7	Включение в план профессиональной переподготовки по направлению «Менеджмент» и курсовой подготовки кандидатов в резерв	В течение года	Администрация
8	На время отсутствия сотрудников администрации (отпуск, болезнь командировка) назначать исполняющими их обязанностей резервистов	В течение года	Директор
9	Отчеты резервистов по выполнению планов профессионального развития	Август 2023	Администрация, резервисты
10	Подведение итогов работы по методическому сопровождению кадрового резерва в 2022-2023 учебном году	Август 2023	Администрация, резервисты

Приложение № 2
к Положению «О формировании
кадрового резерва управленческих
кадров муниципального
автономного общеобразовательного
учреждения «Средняя
общеобразовательная школа № 4»,
утвержденного
приказом МАОУ «СОШ № 4»
от 07.12.2012 № 152

**Карта критериев оценки кандидата для включения в резерв
управленческих кадров МАОУ «СОШ № 4»**

№	Критерий	Признак	Уровень				
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>1</i>	<i>Знания, опыт</i>	<i>Профессиональные знания</i>					
Опыт работы							
Навыки решения типовых задач							
Дополнительные задания и навыки (прохождение обучения на курсах, участие в семинарах, наличие других профессий и специальностей)							
<i>2</i>	<i>Мышление</i>	<i>Способность выделять главное</i>					
Адекватность							
Нестандартность							
<i>3</i>	<i>Принятие решений</i>	<i>Быстрота принятия решений</i>					
Самостоятельность							
Обоснованность							
<i>4</i>	<i>Информационные связи, контакты</i>	<i>Использование знаний специалистов</i>					
Коммуникабельность							
Умение использовать информационные источники							
<i>5</i>	<i>Персональные характеристики</i>	<i>Эффективность труда</i>					
Лояльность к организации							
Целеустремленность							
Корректность поведения							
Профессиональная ответственность							
Авторитет							

1 – не имеет достаточных знаний (навыков, способностей и не стремится их приобрести);
2 – имеет не очень глубокие знания (навыки, способности);
3 – имеет достаточные (навыки, способности);
4 – обладает хорошими знаниями (навыками, способностями);
5 – обладает глубокими знаниями (навыками, способностями), по многим вопросам может дать исчерпывающую консультацию.

Индивидуальная карта карьерного роста работника, включенного в резерв управленческих кадров

[illegible]

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП

Сертификат 603332450510203670830559428146817986133868575781

Владелец Чулкова Татьяна Георгиевна

Действителен с 17.03.2022 по 17.03.2023