

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН  
ЦЕНТР ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА И КВАЛИФИКАЦИЙ  
ПЕДАГОГОВ

**ФОРМИРОВАНИЕ, РАЗВИТИЕ И ВЕДЕНИЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО  
КАДРОВОГО РЕЗЕРВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ  
ОРГАНИЗАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН**

*Методические рекомендации для органов местного самоуправления, осуществляющих  
управление в сфере образования, и образовательных организаций, расположенных на  
территории Республики Башкортостан*

Уфа 2024

**Абзалимов Р.Р., Зайченко Н.Ф., Нургалиева Г.В.**

А14        Методические рекомендации для органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, и образовательных организаций, расположенных на территории Республики Башкортостан. Уфа, 2024 – 30 стр.

Данные методические рекомендации разработаны в Государственном автономном учреждении Республики Башкортостан «Центр оценки профессионального мастерства и квалификаций педагогов» и предназначены для органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, и образовательных организаций, расположенных на территории Республики Башкортостан. Методические рекомендации разработаны для формирования, развития и ведения муниципального кадрового резерва руководителей образовательных организаций.

Рамиль Рафикович Абзалимов  
Надежда Федоровна Зайченко  
Гульнара Вилевна Нургалиева

*Методические рекомендации для органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, и образовательных организаций, расположенных на территории Республики Башкортостан*

Для свободного пользования.

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

Основные понятия.....	4
Введение .....	5
Алгоритм формирования муниципального кадрового резерва руководителей образовательных организаций. ....	10
Механизмы развития и ведения муниципального кадрового резерва руководителей образовательных организаций.....	13
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	17
Приложение № 1.....	18
Приложение № 2.....	25
Приложение № 3.....	26
Приложение № 4.....	28
Приложение № 5.....	29

## Основные понятия

*Кадровый резерв* - сформированная в установленном порядке группа граждан Российской Федерации, обладающих необходимыми профессиональными и личностными качествами для назначения на должность руководителя государственного образовательного учреждения.

*Субъекты формирования кадрового резерва* - органы власти, обладающие соответствующими полномочиями и компетенциями по формированию и использованию кадрового резерва.

*Электронные базы данных* - единая информационная система, содержащая информацию о лицах, включенных в кадровый резерв, их профессиональном росте на основе индивидуальной траектории профессионального развития, статистическую информацию, аналитические материалы.

*Личностно-профессиональные ресурсы* - профессионально-деловые, личностные, в том числе морально-этические, качества лиц, включенных в кадровый резерв, 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 лицами, включенными в кадровый резерв, 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 кадровый резерв, и определяющий направления и способы такого развития.

*Кандидат в кадровый резерв руководителей муниципальных образовательных организаций* (далее – кандидат в кадровый резерв) – лицо, участвующее в конкурсном отборе в кадровый резерв руководителей образовательных организаций;

*Кандидат на должность руководителя образовательной организации* (далее – резервист) – лицо, претендующее на замещение должности руководителя образовательной организации и намеренное подтвердить соответствие уровня квалификации и управленческих компетенций требованиям, предъявляемым к должности «Руководитель»;

*Целевая должность* – это должность, необходимость резервирования которой обусловлена особой значимостью для эффективности деятельности организации.

## Введение

Методические рекомендации разработаны с целью реализации единых подходов к формированию и использованию кадрового резерва руководителей образовательных организаций в Республике Башкортостан.

Формирование, развитие и ведение кадрового резерва руководителей образовательных организаций должно ориентироваться на ряд актуальных документов, определяющих современную государственную политику в области образования, в частности:

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 года № 197-ФЗ; Указ Президента Российской Федерации 7 мая 2018 года № 204
- Указ Президента РФ от 07.05.2024 N 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»;
- Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в российской федерации, одобренная Комиссией при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, протокол от 29 ноября 2017 г. N 5;
- Постановление Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» (с изменениями на 22 июня 2024 года);
- Паспорт национального проекта «Образование», утвержденный президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24.12.2018 № 16);
- Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 № 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста»;
- Приказ Министерства Просвещения РФ от 01.12.2023г. № 912 «Об управленческом кадровом резерве в сфере общего образования, среднего профессионального образования и соответствующего дополнительного профессионального образования, профессионального обучения»
- Распоряжение Минпросвещения России от 16.12.2020 n p-174 (ред. От 16.01.2024) «Об утверждении концепции создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров»;
- Распоряжение Минпросвещения России от 27 августа 2021 года N P-201 «Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана»;

- Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26.08.2010 № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»;

- Профессиональный стандарт "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и образовательной организацией), утвержденный приказом Минтруда России от 19.04.2021 N 250н;

- Указ Главы Республики Башкортостан от 29.10.2020г. № УГ-474 «О формировании и использовании резерва управленческих кадров Республики Башкортостан»;

- Приказ Министерства образования и науки Республики Башкортостан от 07.03.2024г. № 452 «О формировании кадрового резерва управленческих кадров образовательных организаций Республики Башкортостан»;

- Положение о порядке аттестации кандидатов на должность руководителя и руководителей муниципальных образовательных учреждений муниципального района.

Данные документы позволяют выделить основные задачи, стоящие перед муниципальной системой образования и руководителями образовательных организаций:

- 1) создание механизмов мотивации руководителей и педагогов к повышению качества работы и непрерывному профессиональному развитию;

- 2) формирование индивидуальных планов профессионального развития руководящих и педагогических работников;

- 3) включение потребителей образовательных услуг в оценку деятельности системы образования через развитие механизмов независимой оценки качества образования и государственно-общественного управления;

- 4) формирование эффективных механизмов оценки качества образования на уровне регионов, муниципалитетов и отдельных организаций в области педагогических измерений, анализа и использования результатов оценочных процедур;

- 5) создание системы поддержки сбора и анализа информации об индивидуальных образовательных достижениях;

- 6) создание системы мониторинговых исследований качества образования;

- 7) формирование здоровьесберегающей среды в образовательной организации;

- 8) развитие инклюзивного образования;

- 9) развитие проектной деятельности;

- 10) использование потенциала информационной образовательной среды, цифровых ресурсов, электронного обучения и дистанционных образовательных технологий для повышения качества образования;

11) развитие государственно-общественного характера управления образованием и открытости деятельности образовательных организаций.

**Основными целями формирования кадрового резерва являются:**

а) содействие формированию высокопрофессионального управленческого кадрового состава в сфере образования;

б) мотивация кандидатов на профессиональный рост в сфере образования.

**Основными задачами формирования и работы с кадровым резервом являются:**

– учет потребности в руководящих кадрах на основании мониторинга кадрового состава руководителей муниципальных образовательных учреждений муниципального района;

– подготовка резерва управленческих кадров для замещения плановых и неожиданных вакансий руководящих должностей образовательных организаций;

– своевременное замещение вакантных должностей руководителей муниципальных образовательных организаций

– - снижение рисков при назначении руководителей образовательных организаций и сокращение периода адаптации сокращения периода адаптации руководителей при вступлении в новую должность;

– организация и обеспечение профессионального роста и продвижения и совершенствование управленческих компетенций у лиц, включенных в кадровый резерв;

– оптимизация функций муниципальных органов управления образованием, руководителей образовательных организаций по развитию кадрового потенциала системы общего образования Республики Башкортостан и создание условий для обеспечения образовательных организаций подготовленными компетентными управленческими кадрами, способными реализовать стратегии развития образования;

– ротации управленческих кадров.

Формирование кадрового резерва управленческих кадров муниципальной системы образования Республики Башкортостан основывается на следующих **принципах:**

а) добровольность и гласность включения кандидатов в кадровый резерв;

б) соблюдение равенства прав кандидатов при их включении в кадровый резерв

в) объективность оценки личностно-профессиональных ресурсов лиц, включенных в кадровый резерв, 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 личностно-профессионального развития;

г) принцип планомерности подбора и подготовки кандидатов для замещения целевых управленческих должностей, учет текущей и перспективной кадровой потребности в сфере образования муниципального района;

д) единства подходов к формированию требований и критерий отбора

лиц, включенных в кадровый резерв, к их подготовке и личностно-профессиональному развитию, направлениям и способам реализации резерва управленческих кадров;

е) принцип постоянного совершенствования личностно-профессиональных ресурсов лиц, включенных в резерв управленческих кадров.

В Муниципальных образованиях Республики Башкортостан формирование отраслевого резерва системы общего образования рекомендуется проводить по трем направлениям:

- ✓ резерв на должности муниципальной службы (органы управления образованием);
- ✓ резерв на должности руководителей муниципальных образовательных организаций;
- ✓ резерв на должности заместителей руководителей муниципальных образовательных организаций.

Кадровый резерв рекомендуется формировать с учетом категории должностей в зависимости от типа образовательных организаций:

- кадровый резерв для замещения вакантных управленческих должностей дошкольных образовательных организаций;
- кадровый резерв для замещения вакантных управленческих должностей общеобразовательных организаций;
- кадровый резерв для замещения вакантных управленческих должностей организаций дополнительного образования.

Сведения из кадрового резерва могут быть использованы работодателями при приеме в соответствии с законодательством Российской Федерации на работу на должности муниципальной службы в сфере образования, а также должности руководителей и заместителей руководителей образовательных организаций.

Резерв управленческих кадров муниципальной системы образования является составной частью регионального кадрового резерва системы общего образования Республики Башкортостан.

Участниками формирования резерва управленческих кадров в системе образования Республики Башкортостан являются – **Министерство образования и науки Республики Башкортостан, муниципальные органы управления образованием Республики Башкортостан, образовательные организации.**

Региональным оператором по реализации проекта по формированию регионального кадрового резерва в системе образования Республики Башкортостан является государственное автономное учреждение Республики Башкортостан Центр оценки профессионального мастерства и квалификаций педагогов (далее по тексту ГАУ РБ ЦОПМКП).

Непосредственное формирование резерва управленческих кадров осуществляется муниципалитетами.

Региональный оператор – ГАУ РБ ЦОПМКП формирует единый банк данных регионального кадрового резерва в системе общего образования Республики Башкортостан. Сформированный единый банк является основой для



возможного назначения на вакантные должности руководителей образовательных организаций Республики Башкортостан. Таким образом, муниципальные органы управления образованием смогут обмениваться информацией по резерву управленческих кадров и иметь возможность назначения на вакантные должности лиц, зачисленных в резерв в других муниципалитетах.

## **АЛГОРИТМ ФОРМИРОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.**

Основными вопросами в организации работы по формированию резерва управленческих кадров являются:

- 1) разработка единых подходов к построению алгоритма формирования резерва управленческих кадров;
- 2) обеспечение сопоставимости итоговых показателей оценки профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в муниципальный резерв управленческих кадров;
- 3) обеспечение непрерывного профессионального развития кандидатов в муниципальный управленческий резерв.

Формирование муниципального резерва управленческих кадров образовательных организаций, в целях привлечения большего числа талантливых и успешных управленцев, необходимо проводить согласно Положения о порядке формирования, развития и ведения муниципального кадрового резерва руководителей образовательных организаций.

Порядок формирования резерва управленческих кадров Муниципального образования определяется Администрацией муниципалитета и утверждается соответствующим распорядительным документом. Муниципальный орган управления (отдела) образования согласовывает с Администрацией муниципалитета рамки своих полномочий в части формирования и подготовки резерва управленческих кадров на должности руководителей муниципальных образовательных организаций.

Для ведения, сопровождения и развития кадрового резерва, а также для обеспечения его эффективного функционирования (оценки кандидатур, их отбора в кадровый резерв, организации их профессиональной подготовки и совершенствования управленческих навыков) муниципалитеты вправе привлекать сторонние организации, осуществляющие оценку квалификации работников образования. Привлечение сторонних организаций осуществляется на основе Соглашения о сотрудничестве.

Кадровый резерв включает в себя 2 типа участников – «резервист» и «руководитель». Кандидат в муниципальный кадровый резерв, в случае успешного прохождения испытаний, включается в состав только «резервистов». Все действующие руководители образовательных организаций муниципалитета включаются в состав кадрового резерва автоматически (состав «руководители»), за исключением исполняющих обязанности и временно-исполняющих обязанности руководителя образовательной организации.

Количественный состав (ежегодно) муниципального кадрового резерва должен составлять не менее 50% резервистов от количества образовательных организаций муниципалитета, участники «руководитель» кадрового резерва при этом не учитываются.

Максимальный рекомендуемый возраст кандидата в кадровый резерв – не более 55 лет.

Формирование резерва управленческих кадров муниципальной системы образования предполагает такие этапы работы, как: анализ потребности в резерве; формирование списка резерва, подготовку кандидатов.

Анализ потребности в резерве:

- оценка укомплектованности образовательных организаций управленческими кадрами;
- анализ рисков по действующим руководителям (несоответствие квалификационным требованиям к должности руководителя, предпенсионный возраст);
- учет планов перспективного развития системы образования муниципального образования (ввод новых образовательных организаций, реорганизация путем объединения образовательных организаций);

Формирование списка резерва:

- формирование списка должностей, на которые формируется кадровый резерв;
- формирование списка кандидатов в резерв;
- оценка профессионально-управленческих ресурсов кандидатов и отбор в кадровый резерв;
- формирование списка резервистов

Подготовку кандидатов:

- разработку и утверждение индивидуальных планов профессионального развития резервиста;
- формирование плана работы с резервом;
- назначение наставников;
- обучение лиц, зачисленных в резерв;
- контроль за исполнением планов.

Отбор кандидатов в кадровый резерв проводится по этапам, согласно алгоритму формирования кадрового резерва.

*Алгоритм оценки профессионально-управленческих ресурсов кандидатов в муниципальный резерв управленческих кадров образовательных организаций в ситуации отбора кандидатов:*

а) **предварительный этап** - анализ представленных кандидатом сведений заявления, анкеты, характеристики, справки-представления о кандидате, подготовленной в свободной форме, либо по форме, установленной Учредителем;

б) **диагностика** уровня профессиональных компетенций, которая состоит из тестирования и решения кейсов на выявление сформированных управленческих компетенций. Методическое, информационное и организационно-техническое обеспечение проведения процедуры диагностики проводится непосредственно в муниципалитете или в организации, с которой заключено соглашение о кадровом резерве.

Для участия предварительном этапе, кандидат в кадровый резерв представляет в муниципалитет (управление/отдел образования) пакет документов, включающий:

- 1) письменное заявление по форме согласно приложению к настоящему положению (с указанием контактного телефона, адреса места жительства и электронной почты, прилагаемых документов) (*Приложение №2*);
- 2) заполненная и подписанная анкета по форме (*Приложение №3*);
- 3) справку о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования по реабилитирующим основаниям;
- 4) копия документа, удостоверяющего личность кандидата (заверенная кадровой службой по месту работы);
- 5) копии документов о профессиональном образовании кандидата (заверенные кадровой службой по месту работы);
- 6) копия документа, подтверждающего трудовую деятельность кандидата (заверенная кадровой службой по месту работы);
- 7) копии документов о повышении квалификации (профессиональной переподготовки) за последние три года;
- 8) письменное согласие на обработку персональных данных;
- 9) письменная характеристика (*Приложение №4*).

Копии документов заверяются работодателем кандидата, либо, в случае отсутствия в настоящий момент у кандидата места работы, организацией, сопровождающей формирование кадрового резерва или согласно действующему законодательству Российской Федерации.

В случае несоответствия представленных документов установленным требованиям, кандидат вправе доработать документы в течение одного месяца и представить их повторно.

На этапе диагностики проходит тестирование и процедуру оценки уровня сформированных компетенций (решение ситуационных кейсов). Диагностика может проходить в режиме онлайн (дистанционно) или офлайн, непосредственно в муниципалитете или в организации, с которой муниципалитетом (управление/отдел образования) заключено соглашение о сотрудничестве.

По результатам изучения и анализа документов, представленных кандидатом в кадровый резерв, диагностики в отношении кандидатов на включение в муниципальный кадровый резерв руководителей образовательных организаций принимается одно из следующих решений:

- рекомендовать к включению в муниципальный кадровый резерв руководителей образовательных организаций;
- не рекомендовать к включению в муниципальный кадровый резерв руководителей образовательных организаций.

Решение о включении кандидата в муниципальный кадровый резерв руководителей образовательных организаций принимается Учредителем на основании письменной рекомендации.

## МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ И ВЕДЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.

В целях подготовки и профессиональном развитии лиц, включенных в состав муниципальных резервов управленческих кадров образовательных организаций, целесообразно осуществлять комплекс мероприятий, направленных на создание условий для развития профессиональных и управленческих ресурсов и реализации их потенциала, проведения регулярной оценки динамики управленческой готовности и проведения семинаров, курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки, мастер классов и тренингов совместно с профессиональными образовательными организациями или организациями осуществляющими образовательную деятельность в дополнительном профессиональном образовании, на основании заключенных соглашений о совместной деятельности с управлениями/отделами образований муниципалитетов.

В этих целях субъектом формирования и использования резерва управленческих кадров может быть специально разработана и принята комплексная программа сопровождения профессионального развития и карьерного роста участников резерва.

Комплексная программа сопровождения профессионального развития и карьерного роста участников резерва разрабатывается совместно с профессиональными образовательными организациями или организациями, осуществляющими образовательную деятельность в дополнительном профессиональном образовании, на основании заключенных соглашений о совместной деятельности с управлениями/отделами образований муниципалитетов.

Программа должна охватывать весь период от включения участника в состав резерва до выхода из него по различным причинам и интегрировать в себе разные направления работы с представителями резерва управленческих кадров. Направления работы с представителями резерва управленческих кадров должны отвечать принципам целостности, комплексности, развития, индивидуализации и персонализации.

Рекомендуется проводить подготовку лиц, зачисленных в кадровый резерв, в следующих направлениях:

- повышения уровня профессиональной компетентности;
- повышение уровня управленческой компетентности;
- овладение практическими навыками работы в должности, на которую работник зачислен в резерв;
- тренинги эффективного управления (психологические тренинги)

Основным методологическим подходом реализации программы сопровождения лиц, находящихся в составе резерва управленческих кадров, должен являться *личностно-ориентированный подход в управлении.*

Такая программа может быть реализована в виде индивидуального плана профессионального развития, цель которого – повышение эффективности

деятельности через развитие способности к самоанализу и компетентности самоуправления своими личностно-профессиональными ресурсами, гибких навыков коммуникации и расширение стилевых особенностей управленческой деятельности.

В состав программы сопровождения профессионального развития и карьерного роста участников резерва целесообразно включить следующие направления:

- 1) мониторинг динамики развития профессиональных и управленческих ресурсов;
- 2) образовательные программы (через курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки, семинары, мастер-классы, тренинги и прочее) по развитию управленческой готовности резервистов;
- 3) привлечение резервистов к экспертной и аналитической работе; к наставничеству; к проектной деятельности; к участию в качестве спикеров в экспертных дискуссиях и проблемно-аналитических сессиях; к выступлениям на семинарах-совещаниях, конференциях; к публикациям научно-практических материалов; к участию в фокус-группах для подготовки оперативной информации по актуальным вопросам современности;
- 4) информирование и методическую поддержку участников резерва.

В плане индивидуальной подготовки лица, зачисленного в резерв, могут быть внесены пункты, предусматривающие:

- исполнение обязанности руководителя образовательного учреждения на период его отсутствия;
- направление на переподготовку или повышение квалификации в установленном порядке;
- участие в конкурсах на замещение вакантных должностей руководителей образовательных учреждений Республики Башкортостан;
- участие в подготовке и проведении семинаров, совещаний, конференций, привлечение к работе в экспертных, рабочих и творческих группах и др.;
- участие в разработке и реализации социально значимых для Республики Башкортостан проектов и программ;
- участие в работе советов, коллегий, комиссий, рабочих групп, совещаний, иных мероприятиях по вопросам управления образовательной организации
- самостоятельную теоретическую подготовку, включающую получение дополнительного профессионального образования

Ежегодно по итогам периода нахождения участника в составе резерва управленческих кадров необходимо проводить регулярную оценку их управленческой готовности, определять ее динамику на основе анализа профессиональных достижений, представленных лично участниками резерва; анализа включенности и активности, их продуктивного участия в предложенных мероприятиях; карьерной динамики; результатов прохождения образовательной программы. Все результаты и сведения оформляются в виде ежегодного отчета по каждому резервисту (*Приложение №5*).

**Показателями личностно-профессионального развития** лица, включенного в резерв управленческих кадров, и уровня его готовности к замещению вышестоящей должности признаются:

- высокая эффективность и результативность деятельности, в том числе способность решать задачи развития как в рамках, так и за пределами непосредственных должностных обязанностей, подтверждаемая результатами оценки деятельности по основному месту работы;

- получение дополнительного профессионального образования - прохождение комплексных и тематических программ подготовки, участие в стажировках, семинарах;

- перемещения как между органами местного самоуправления, муниципальными организациями, так и в самой организации, включая перемещения между органами местного самоуправления в разных муниципальных образованиях;

- участие в проектах и мероприятиях по профессиональному развитию, по совершенствованию реализации государственной, региональной политики в различных сферах деятельности.

На основе данных оценки динамики управленческой готовности участников управленческих резервов возможно формирование динамического рейтинга резервистов как интегративного комплексного показателя управленческой готовности на «входе» в состав резерва и показателя ее динамики. На завершающем этапе на основе регулярной оценки может формироваться итоговый рейтинг участников резерва, который можно использовать для последующего принятия кадровых решений.

Работу по формированию кадрового резерва необходимо проводить постоянно, включая оформление и своевременное обновление электронной базы данных списков работников, включенных в резерв.

По результатам работы с кадровым резервом не реже одного раза в год рекомендуется проводить оценку эффективности работы с кадровым резервом по следующим показателям:

**Основными показателями эффективности работы с кадровым резервом:**

- доля лиц, назначенных из кадрового резерва, по отношению к общему количеству лиц, включенных в кадровый резерв;

- доля целевых должностей, на которые назначены лица из кадрового резерва;

- доля лиц, включенных в кадровый резерв и принявших участие в реализации приоритетных региональных проектов, реализуемых органами исполнительной власти в течение календарного года;

- доля назначения из кадрового резерва по отношению к общему количеству назначений на руководящие должности.

Дополнительные показатели эффективности работы с кадровым резервом:

- наличие документов по сопровождению деятельности по формированию кадрового резерва;

- количество мероприятий по обучению, повышению квалификации

лица, состоящего в кадровом резерве, относительно общего количества мероприятий для управленческих кадров;

– уровень текучести кадрового резерва.

Необходимо понимать, что эффективность кадрового резерва обеспечивается, прежде всего, созданием условий для обучения, повышения квалификации, профессионального роста кандидатов на руководящие должности, поэтому Муниципальным образованиям рекомендуется для организации работы с резервистами назначить ответственных лиц за организацию работы с лицами, зачисленными в кадровый резерв и обучению включенных в него граждан.

Основными направлениями использования резерва управленческих кадров являются:

- назначения на вакантные вышестоящие должности, в том числе перемещения между должностями для оптимального распределения кадровых ресурсов по муниципальным организациям и по уровням и сферам муниципального управления;

- реализация с привлечением лиц, включенных в резерв управленческих кадров, наиболее значимых проектов и мероприятий, направленных на совершенствование государственной, региональной политики в различных сферах жизнедеятельности муниципалитета и общества;

- привлечение лиц, включенных в резерв управленческих кадров, для подготовки резервов управленческих кадров иных уровней.

Рекомендуется в случае появления вакантных должностей из числа должностей, являющихся целевыми при формировании резерва управленческих кадров, назначение на эти должности осуществлять преимущественно из резерва управленческих кадров.

На основе нормативно-правовых документов Российской Федерации и Республики Башкортостан предлагаем вариант примерного Положения о порядке формирования, развития и ведения муниципального кадрового резерва руководителей образовательных организаций (*Приложение №1*)



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленные методические рекомендации направлены на оказание научно-методической помощи кадровым службам управлений и отделов образования в формировании муниципальных кадровых резервов руководителей образовательных организаций и представляют собой описание возможных вариантов организации и проведения мероприятий по формированию резервов управленческих кадров.

Методические рекомендации, в первую очередь, касаются организации и проведения оценочных мероприятий, технологии профессиональной диагностики кандидатов в резерв в контексте комплексного ресурсного анализа и содержат описание методологии и методики формирования резервов управленческих кадров. В то же время в методических рекомендациях отражаются все наиболее значимые этапы организации работы с резервом управленческих кадров, включая планирование количественного и качественного состава резерва, определение основных источников его комплектования, подготовку и профессиональное развитие участников резерва, оценку эффективности проводимой работы. Реализация всех описанных мероприятий должна способствовать более качественному использованию участников резерва как для назначения на вышестоящие должности, так и для наиболее полного использования потенциала участников резерва, в том числе через вовлечение в реализацию значимых задач, стоящих перед органами управления (отделами) образованием.

В ходе организации дальнейшего организационно-методического сопровождения работы с резервами управленческих кадров предполагается более подробное и детальное описание как отдельных этапов работы с резервами, так и конкретных механизмов и инструментов организации такой работы.

## Приложение № 1

к методическим рекомендациям для органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, и образовательных организаций, расположенных на территории Республики Башкортостан «Формирование, развитие и ведение муниципального кадрового резерва руководителей образовательных организаций»

## **ПОЛОЖЕНИЕ**

### **о порядке формирования, развития и ведения муниципального кадрового резерва руководителей образовательных организаций**

---

Орган местного самоуправления

#### **1. Общие положения**

1. Настоящее положение определяет порядок формирования кадрового резерва руководителей муниципальных образовательных организаций, устанавливает единые принципы работы с кадровым резервом.

1. Настоящее положение разработано в соответствии с
  - Указом Президента РФ от 07.05.2024 N 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»;
  - Постановлением Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» (с изменениями на 22 июня 2024 года);
  - Приказом Министерства Просвещения РФ от 01.12.2023г. № 912 «Об управленческом кадровом резерве в сфере общего образования, среднего профессионального образования и соответствующего дополнительного профессионального образования, профессионального обучения»;
  - Приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26.08.2010 № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»;
  - профессиональным стандартом "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и образовательной организацией), утвержденный приказом Минтруда России от 19.04.2021 N 250н;
  - Положением о порядке аттестации кандидатов на должность руководителя и руководителей муниципальных образовательных учреждений муниципального района.
2. Основными целями формирования кадрового резерва являются:
  - а) содействие формированию высокопрофессионального управленческого кадрового состава в сфере образования;
  - б) мотивация кандидатов на профессиональный рост в сфере образования.

Основными задачами работы с кадровым резервом являются:

- оптимизация функций муниципальных органов управления образованием, руководителей образовательных организаций по развитию кадрового потенциала системы общего образования Республики Башкортостан и создание условий для обеспечения образовательных организаций подготовленными компетентными управленческими кадрами, способными реализовать стратегии развития образования;

- учет потребности в руководящих кадрах на основании мониторинга кадрового состава руководителей муниципальных образовательных учреждений муниципального района;

- подготовка резерва управленческих кадров для замещения плановых и неожиданных вакансий руководящих должностей образовательных организаций;

- своевременное замещение вакантных должностей руководителей муниципальных образовательных организаций

- - снижение рисков при назначении руководителей образовательных организаций и сокращение периода адаптации сокращения периода адаптации руководителей при вступлении в новую должность;

- организация и обеспечение профессионального роста и продвижения и совершенствование управленческих компетенций у лиц, включенных в кадровый резерв;

- ротации управленческих кадров.

3. Принципы формирования кадрового резерва:

ж) добровольность и гласность включения кандидатов в кадровый резерв;

з) соблюдение равенства прав кандидатов при их включении в кадровый резерв

и) объективность оценки личностно-профессиональных ресурсов лиц, включенных в кадровый резерв, 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 личностно-профессионального развития;

к) учет текущей и перспективной кадровой потребности в сфере образования муниципального района;

л) единства подходов к формированию требований и критерий отбора лиц, включенных в кадровый резерв, к их подготовке и личностно-профессиональному развитию, направлениям и способам реализации резерва управленческих кадров;

4. Непосредственное формирование резерва управленческих кадров осуществляется муниципалитетами.

5. Сведения из кадрового резерва могут быть использованы работодателями при приеме в соответствии с законодательством Российской Федерации на работу на должности муниципальной службы в сфере образования, а также должности руководителей и заместителей руководителей образовательных организаций.

6. Кадровый резерв подразделяется на категории должностей в

зависимости от типа образовательных организаций:

- кадровый резерв для замещения вакантных должностей руководителей дошкольных образовательных организаций;
- кадровый резерв для замещения вакантных должностей руководителей общеобразовательных организаций;
- кадровый резерв для замещения вакантных должностей руководителей организаций дополнительного образования.

7. Для ведения, сопровождения и развития кадрового резерва, а также для обеспечения его эффективного функционирования (оценки кандидатур, их отбора в кадровый резерв, организации их профессиональной подготовки, совершенствования управленческих навыков) муниципалитеты вправе привлекать сторонние организации, осуществляющие оценку квалификации работников образования. Привлечение сторонних организаций осуществляется на основе Соглашения о сотрудничестве.

## **2. Источники кадрового резерва**

8. Источниками кадрового резерва муниципальных образовательных организаций являются:

- 1) руководители подразделений образовательных организаций; педагогические работники и специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в профессиональной деятельности;
- 2) молодые перспективные педагоги и специалисты;
- 3) иные квалифицированные специалисты системы образования.

## **3. Порядок формирования кадрового резерва**

9. Формирование резерва управленческих кадров муниципальной системы образования включает этапы работы:

- а) анализ потребности в резерве:
  - оценка укомплектованности образовательных организаций управленческими кадрами;
  - анализ рисков по действующим руководителям (несоответствие квалификационным требованиям к должности руководителя, предпенсионный возраст);
  - учет планов перспективного развития системы образования муниципального образования (ввод новых образовательных организаций, реорганизация путем объединения образовательных организаций);
- б) формирование списка резерва:
  - формирование списка должностей, на которые формируется кадровый резерв;
  - формирование списка кандидатов в резерв;
  - оценка профессионально-управленческих ресурсов кандидатов и

отбор в кадровый резерв;

– формирование списка резервистов

в) подготовку кандидатов:

– разработку и утверждение индивидуальных планов профессионального развития резервиста;

– формирование плана работы с резервом;

– назначение наставников;

– обучение лиц, зачисленных в резерв;

– контроль за исполнением планов.

10. Формированием муниципального кадрового резерва руководителей образовательных организаций занимается Управление (отдел) образования (специалист кадровой службы) совместно с администрациями образовательных организаций.

11. Для участия в отборе для включения в кадровый резерв кандидат в кадровый резерв подает:

1) письменное заявление по форме согласно приложению к настоящему положению (с указанием контактного телефона, адреса места жительства и электронной почты, прилагаемых документов);

2) заполненная и подписанная анкета по форме;

3) справку о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования по реабилитирующим основаниям;

4) копия документа, удостоверяющего личность кандидата (заверенная кадровой службой по месту работы);

5) копии документов о профессиональном образовании кандидата (заверенные кадровой службой по месту работы);

6) копия документа, подтверждающего трудовую деятельность кандидата (заверенная кадровой службой по месту работы);

7) копии документов о повышении квалификации (профессиональной переподготовки) за последние три года;

8) письменное согласие на обработку персональных данных;

9) письменная характеристика.

12. Отбор кандидатов в кадровый резерв проводится по этапам:

а) предварительный этап - анализ представленных кандидатом сведений заявления, анкеты, характеристики, справки-представления о кандидате, подготовленной в свободной форме, либо по форме, установленной Учредителем;

б) диагностика уровня профессиональных компетенций, которая состоит из тестирования и решения кейсов на выявление сформированных управленческих компетенций. Методическое, информационное и организационно-техническое обеспечение проведения процедуры диагностики проводится непосредственно в муниципалитете или в организации, с которой заключено соглашение о кадровом резерве.

13. Процедура оценки и отбора кандидатов в резерв осуществляется комиссией на основании изучения и оценки документов с учетом результатов

диагностики

14. Критериями отбора для включения кандидатов в список резерва являются:

- результативность и успешность: наличие объективно измеряемых показателей позитивных изменений, произошедших в деятельности образовательной организации при непосредственном участии кандидата, наличие успешно реализованных им проектов, программ;

- профессиональная компетентность: наличие высшего профессионального образования, опыта работы, знаний, умений и навыков управленческой деятельности, способность анализировать информацию и принимать обоснованные решения, стратегическое мышление;

- социальная и личностная компетентность: наличие лидерских качеств, активная гражданская позиция, инициативность, способность объективно оценивать свою работу и работу коллектива, добросовестность, высокая работоспособность, коммуникабельность, корректность, порядочность;

- наличие гражданства Российской Федерации;

- отсутствие судимости;

- отсутствие взысканий по ранее занимаемым должностям.

- результаты диагностики и др.

15. Утвержденные списки кадрового резерва являются одним из главных источников при назначении работников на руководящие должности.

16. Сведения о сотрудниках, включенных в список кадрового резерва, актуализируются ежегодно.

17. Обновление списка кадрового резерва осуществляется в соответствии с потребностью в замещении вакантных должностей.

#### **4. Структура кадрового резерва**

18. При формировании кадрового резерва определяются две основные группы:

1) действующие руководители – автоматически входят в кадровый резерв;

2) резервисты – лица, претендующие на замещение должности руководителя образовательной организации и намеренные подтвердить соответствие уровня квалификации и управленческих компетенций требованиям, предъявляемым к должности «Руководитель».

#### **5. Работа с резервом управленческих кадров муниципальной системы образования**

19. Руководитель управления (отдела) образования Муниципального образования назначает ответственное лицо за организацию работы с лицами, зачисленными в кадровый резерв и обучение включенных в него граждан.

20. Подготовка лиц, зачисленных в кадровый резерв, проводится в следующих направлениях:

- повышения уровня профессиональной компетентности;
- повышение уровня управленческой компетентности;
- овладение практическими навыками работы в должности, на которую работник зачислен в резерв;
- тренинги эффективного управления (психологические тренинги)

21. С лицами, включенными в кадровый резерв, проводится планомерная подготовка на основе комплексной программы сопровождения профессионального развития и карьерного роста участников резерва и/или индивидуальных планов профессионального развития лиц, включенных в кадровый резерв для замещения вакантных должностей руководителей образовательных организаций Республики Башкортостан (далее индивидуальный план).

22. Индивидуальные планы составляются непосредственно кандидатами, включенными в кадровый резерв, утверждаются руководителями образовательных организаций, в которых кандидаты осуществляют свою профессиональную деятельность, составляется в 2-х экземплярах, один экземпляр хранится у резервиста, второй у руководителя образовательной организации.

23. Индивидуальный план может включать в себя следующие формы работы

- самостоятельную теоретическую подготовку и самообразование;
- профессиональную переподготовку, повышение квалификации;
- временное исполнение обязанностей руководителя, стажировки;
- участие в разработке и реализации социально значимых для Республики Башкортостан проектов и программ;
- участие в работе советов, коллегий, комиссий, рабочих групп, совещаний, иных мероприятиях по вопросам управления образовательной организации.

24. Работа по формированию кадрового резерва ведется постоянно, включая оформление и своевременное обновление электронной базы данных списков работников, включенных в резерв.

25. Эффективность подготовки резервистов определяется результатами промежуточной диагностики управленческих навыков один раз в год.

26. По результатам работы с кадровым резервом не реже одного раза в год осуществляется оценка эффективности такой работы.

26.1. Основными показателями эффективности работы с кадровым резервом являются:

- доля лиц, назначенных из кадрового резерва, по отношению к общему количеству лиц, включенных в кадровый резерв;
- доля целевых должностей, на которые назначены лица из кадрового резерва;
- доля лиц, включенных в кадровый резерв и принявших участие в реализации приоритетных региональных проектов, реализуемых органами исполнительной власти в течение календарного года;

– доля назначения из кадрового резерва по отношению к общему количеству назначений на руководящие должности.

26.2. Дополнительные показатели эффективности работы с кадровым резервом:

– наличие документов по сопровождению деятельности по формированию кадрового резерва;

– количество мероприятий по обучению, повышению квалификации лица, состоящего в кадровом резерве, относительно общего количества мероприятий для управленческих кадров;

– уровень текучести кадрового резерва.

## **6. Исключение из состава кадрового резерва**

27. Лица, включенные в состав кадрового резерва, могут быть исключены из его состава на следующих основаниях:

1) личное заявление резервиста об исключении из резерва управленческих кадров;

2) отказ резервиста от прохождения оценочных процедур;

3) непредставление или несвоевременное представление резервистом отчета резервиста;

4) непредставление в администрацию резервистом письменной информации об изменении персональных данных, данных о смене места работы и должности в течение трех месяцев со дня их изменения;

5) смерть резервиста;

6) достижение резервистом предельного срока, установленного для нахождения в резерве управленческих кадров (три года);

7) двукратный отказ резервиста от занятия предлагаемой администрацией вакантной управленческой должности;

8) двукратное непрохождение промежуточной диагностики;

9) расторжение служебного контракта (трудового договора) с резервистом по инициативе представителя нанимателя (работодателя) в соответствии с пунктами 3, 5–11, 14 статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации и пунктами 1–8 и 9 части 1 статьи 37 Федерального закона от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»;

10) обстоятельства, делающие нахождение в резерве управленческих кадров, назначение из резерва управленческих кадров невозможными и (или) нецелесообразными (в том числе выход из гражданства Российской Федерации, признание недееспособным, дисквалификация или иное наказание, в соответствии с приговором суда, вступившим в законную силу, в иных случаях, предусмотренных трудовым законодательством, законодательством о государственной гражданской службе Российской Федерации, о муниципальной службе в Российской Федерации).



Приложение № 2 к методическим рекомендациям для органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, и образовательных организаций, расположенных на территории Республики Башкортостан «Формирование, развитие и ведение муниципального кадрового резерва руководителей образовательных организаций»

---

Орган местного самоуправления

---

фамилия, имя, отчество

---

должность

---

полное наименование организации (в соответствии с уставом),  
в которой он работает в данный момент

---

контактный телефон

## ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу рассмотреть мою кандидатуру для включения в состав муниципального кадрового резерва руководителей образовательных организаций

---

Орган местного самоуправления

Выражаю свое согласие на:

- 1) прохождение оценочных процедур в соответствии с Положением о порядке формирования и подготовки кадрового резерва руководителей муниципальных образовательных организаций;
- 2) проверку достоверности представленных мной сведений и документов;
- 3) обработку моих персональных данных, с целью рассмотрения вопроса о включении меня в состав резерва управленческих кадров.

Согласие на обработку персональных данных действует на срок включения меня в состав резерва управленческих кадров, Отзыв указанного согласия осуществляется в порядке, установленном законодательством Российской Федерации о персональных данных, к настоящему заявлению прилагаю следующие документы (описание в положении):

1.....

2.....

Всего на \_\_\_\_\_ листах

Дата: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ /  
подпись

\_\_\_\_\_ /  
расшифровка подписи

Приложение № 3 к методическим рекомендациям для органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, и образовательных организаций, расположенных на территории Республики Башкортостан «Формирование, развитие и ведение муниципального кадрового резерва руководителей образовательных организаций»

**АНКЕТА КАНДИДАТА  
в муниципальный кадровый резерв руководителей  
образовательных организаций**

ФОТО
------

\_\_\_\_\_

Орган местного самоуправления

ФИО	
Дата рождения	
Место работы	
Должность	
Сведения о результатах предыдущих аттестаций	
Сведения о судимости, дисквалификации, препятствующей работе в образовательной организации	

**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ**

№	Год	Наименование образовательной организации	Специальность	Квалификация
<i>высшее профессиональное образование (в соответствии с дипломом):</i>				
<i>среднее профессиональное образование (при наличии, в соответствии с дипломом):</i>				

**ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ**

№	Год	Наименование образовательной программы и организации
<i>по программам профессиональной переподготовки (при наличии, в соответствии с дипломом):</i>		

по программам повышения квалификации <i>(при наличии, в соответствии с документом о повышении квалификации):</i>	

## ТРУДОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Общий трудовой стаж	
Педагогический стаж	
Стаж работы на руководящих должностях <i>(при наличии)</i>	

ОПЫТ РАБОТЫ *(в соответствии с записями в трудовой книжке)*

Месяц и год		Должность с указанием организации	Адрес организации
поступления	ухода		

СВЕДЕНИЯ ОБ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ, ЗВАНИИ. НАГРАДАХ *(при наличии)*

Категория	Год	Наименование
<i>Ученая степень, звание</i>		
<i>Государственные, отраслевые и иные награды</i>		

СВЕДЕНИЯ О НАУЧНЫХ СТАТЬЯХ, ПУБЛИКАЦИЯХ *(при наличии)*

Наименование научной статьи, публикации	Год	Где опубликована

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ *(не более 5 достижений)*


Дата заполнения анкеты: \_\_\_\_\_

/

---

Подпись	расшифровка подписи
---------	---------------------

Приложение № 4 к методическим рекомендациям для органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, и образовательных организаций, расположенных на территории Республики Башкортостан «Формирование, развитие и ведение муниципального кадрового резерва руководителей образовательных организаций»

## **Х А Р А К Т Е Р И С Т И К А** **на кандидата в муниципальный кадровый резерв руководителей образовательных организаций**

---

Орган местного самоуправления

### **В характеристике рекомендуется указать:**

фамилию, имя, отчество лица, которому выдается характеристика;  
период времени, в течение которого дающий характеристику знает кандидата;  
краткие сведения о личностных, профессиональных и деловых качествах кандидата:  
о личностных особенностях, интеллектуальных и нравственных приоритетах;  
о перечне служебных полномочий кандидата, которые он исполнял в качестве руководителя;  
об управленческих способностях, профессиональном, творческом потенциале кандидата;  
о наиболее значимых служебных достижениях кандидата, государственных и ведомственных наградах;  
о личных научных достижениях кандидата, направлениях (темах) исследований (при наличии ученых степеней и научных званий);  
о соблюдении кандидатом требований служебной этики и антикоррупционного законодательства.

### **Рекомендации по возможному служебному использованию кандидата**

---

---

---

---

---

---

Дата заполнения: \_\_\_\_\_

---

Подпись

/ \_\_\_\_\_  
должность, расшифровка подписи (ФИО полностью)

Приложение № 5 к методическим рекомендациям для органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, и образовательных организаций, расположенных на территории Республики Башкортостан «Формирование, развитие и ведение муниципального кадрового резерва руководителей образовательных организаций»

## О Т Ч Е Т

### резервиста из муниципального кадрового резерва руководителей образовательных организаций

\_\_\_\_\_

Орган местного самоуправления

\_\_\_\_\_

Фамилия, Имя, Отчество (полностью в именительном падеже)

Повышение квалификации/Профессиональная переподготовка			
Сроки обучения	Тема программы обучения, количество часов	Название организации, учебного заведения	Вид итогового документа (номер и дата выдачи удостоверения, диплома)
Семинары, тренинги, мастер-классы, конференции и прочее			
Сроки прохождения	Тематика	Название организации	Вид итогового документа (номер и дата выдачи сертификата, свидетельства)
Самообразование			
Вид подготовки		Отметка о выполнении (с кратким описанием)	
Стажировка			
Сроки прохождения	Вид стажировки	Название организации	Результаты стажировки
Участие в мероприятиях, проводимых в рамках развития муниципального управления			
Сроки прохождения	Наименование мероприятия	Статус участника	Форма участия в мероприятии
Участие в разработке программ, проектов нормативных правовых актов, иных документов, предусмотренных в рамках развития муниципального управления			

Наименование документа	Форма участия, сроки проведения мероприятия
Иные мероприятия (описание в произвольной форме)	

Дата заполнения: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Подпись / расшифровка подписи (ФИО полностью)