



19.07

МИНИСТЕРСТВО
ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РЕСПУБЛИКИ БУРЯТИЯ

БУРЯАД УЛАСАЙ
БОЛБОСОРОЛОЙ БОЛОН
ЭРДЭМ УХААНАЙ ЯАМАН



Коммунистическая ул., д. 47, г. Улан-Удэ, Республика Бурятия, 670001, а/я 17.
тел. (3012) 21-49-15, 21-90-96, факс (3012) 22-01-55, URL:<http://edu03.ru/>, E-mail: minobr@govrb.ru

19.07.2022 № 02-Н/3183

Руководителям органов
местного самоуправления,
осуществляющим управление
в сфере образования

*О методических рекомендациях по формированию кадрового резерва
и школьных управленческих команд*

Уважаемые руководители!

Во исполнение приказа Минобрнауки РБ от 26.05.2022 №742 «Об утверждении Положения о системе мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций» и в соответствии с методическими рекомендациями ФИОКО по развитию механизмов управления качеством образования, направляем вам методические рекомендации по формированию кадрового резерва (Приложение 1) и школьных управленческих команд (Приложение 2).

Просим в срок до 31.08.2022 года провести работу с общеобразовательными организациями по принятию локальных нормативных актов: положений, приказов о персональном составе управленческого кадрового резерва общеобразовательной организации и школьной управленческой команды, и разместить документы на сайтах общеобразовательных организаций.

Информацию о разработке и принятии указанных документов просим направить в ГБУ «РЦОИ и ОКО» на адрес rbonmr@gmail.com в срок до 05.09.2022 года.

Врио министра

В.А. Поздняков

Методические рекомендации по формированию и использованию кадрового резерва руководителей образовательных организаций

1. Общие положения.

1.1. В соответствии с «Общей концепцией формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации» кадровый резерв – это специально сформированная в установленном порядке группа граждан Российской Федерации, отвечающих квалификационным и иным требованиям, установленным действующим законодательством, обладающих необходимыми профессиональными, личностными, морально-этическими качествами, способных осуществлять профессиональную деятельность на целевых управленческих должностях руководителя организации или заместителя руководителя в системе государственного и местного самоуправления, включая организации федерального, регионального и местного подчинения.

1.2. Нормативная база формирование и использование кадрового резерва руководителей образовательных организаций:

Федеральный закон от 29.12.2012 №273_ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»

Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. №197-ФЗ.

«Общая концепция 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 № 5.)

Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

Паспорт национального проекта «Образование», утвержденный президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол 24.12.2018 №16).

Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 г. №3273-р. (Основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста).

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».

Письмо Минобрнауки РБ от 07 июля 2020 г. №02-11/2471 «О формировании кадрового резерва».

Методические рекомендации ФИОКО по развитию механизмов управления качеством образования.

2. Цели и задачи формирования кадрового резерва руководителей образовательных организаций.

2.1. В соответствии с «Общей концепцией формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации», резервы управленческих кадров формируются с целью повышения качества кадрового состава системы государственного управления и местного самоуправления, включая организации федерального, регионального и местного подчинения, а также с целью раскрытия потенциала наиболее перспективных и талантливых руководителей.

2.2. Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

- обеспечение своевременного подбора претендентов на должности из числа лиц, обладающих наиболее высоким управленческим потенциалом;

- осуществление планомерной подготовки и профессионального развития управленческих кадров;

- создание условий для развития кадрового резерва руководителей общеобразовательных организаций.

2.3. Принципы работы с кадровым резервом:

- принцип единства подходов к формированию требований и критериев отбора лиц, включенных в резерв управленческих кадров, к их подготовке и личностно-профессиональному развитию, направлениям и способам эффективной реализации резерва управленческих кадров;

- принцип планомерности подбора и подготовки кандидатов для замещения целевых управленческих должностей;

- принцип комплексного подхода и объективность оценки личностно-профессиональных ресурсов лиц, включенных в резерв управленческих кадров, 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;

- соответствие установленным квалификационным требованиям;

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

- плановость в работе с кадровым резервом;

- эффективность использования кадрового резерва;

- добровольность включения в кадровый резерв;

- гласность в формировании и работе с кадровым резервом;

- ответственность руководителей органов местного самоуправления за формирование кадрового резерва и работу с ним;

- наличие гражданства Российской Федерации;

- достижение возраста 18 лет;

- владение государственным языком Российской Федерации;

3. Порядок формирования кадрового резерва руководителей образовательных организаций.

3.1. Формирование кадрового резерва, а также системы назначения директоров образовательных организаций является элементом стратегического развития образовательной организации и нацелено на реализацию следующих функций:

- мотивация управленческого персонала;
- сохранение и развитие компетенций;
- мониторинг сформированности компетенций руководителей образовательных организаций;
- планирование и прогнозирование индикаторов эффективности работы образовательной организации;
- формирование школьной управленческой команды;

3.2. Положение о кадровом резерве ОО утверждается Приказом руководителя ОО (*1). Персональный состав кадрового резерва ежегодно утверждается Приказом руководителя ОО до 01 сентября текущего года и размещается на сайте ОО.

3.3. Резервисты ежегодно подготавливают План работы резервиста, по итогам учебного года отчитываются о его реализации на педагогическом совете ОО. При этом претендентами на включение в кадровый резерв могут быть (и должны быть) члены школьных управленческих команд.

*1) Рамочное Положение и типовой Приказ о кадровом резерве направлены в ОМСУ письмом Минобрнауки РБ от 07 июля 2020 г. №02-11/2471 «О формировании кадрового резерва».

Методические рекомендации по подготовке школьных управленческих команд

1. Общие положения.

1.1. Школьная управленческая команда – это группа педагогических и руководящих работников образовательной организации, являющихся лидерами с высоким уровнем трудовой активности, деловой инициативы и компетентности (профессиональной, коммуникативной, информационной, правовой), организованных для совместной деятельности, имеющих общие цели, ценности и подходы к исполнению совместной деятельности, принимающих на себя ответственность за конечный результат, способных к проектной деятельности и имеющих высокую мотивацию к развитию образовательной организации.

1.2. Школьная управленческая команда является организованной, эффективно развивающейся группой специалистов-единомышленников, которая понимает необходимость командного управления на условиях продуктивного взаимодействия и взаимозависимости всех участников команды при организации образовательного процесса, имеет твердую установку на плодотворное сотрудничество и эффективную совместную творческую деятельность, способна учитывать идеи и опыт каждого участника команды для принятия разумного, целесообразного решения, направленного на достижение обозначенной цели, способна создать оптимальные условия для достижения высоких результатов в профессиональной деятельности, развивая единство команды, инициативность, целеустремленность на основе гибкости поведения участников команды, самоуправления и разделения функций самореализации личности.

1.3. Цель школьной управленческой команды - обеспечить школьников современным качественным образованием.

1.4. Задачи школьной управленческой команды:

- Совершенствование деятельности образовательной организацией;
- Повышение качества образования;
- Патриотическое воспитание школьников;

1.5. Направления деятельности школьной управленческой команды:

- Реализация учебных программ и образовательных проектов;
- Воспитание и социализация учащихся (патриотическое воспитание, профессиональная ориентация и т.д.);
- Управление финансово-экономической и хозяйственной деятельностью образовательной организацией;
- Контроль качества образования;
- Организация сотрудничества школы с партнерами, спонсорами, органами власти, для целей развития образовательной организации;

2. Порядок формирования школьной управленческой команды.

2.1. Необходимыми факторами формирования эффективной управленческой команды являются:

- высокая мотивация и профессиональный уровень ее участников, и вовлеченность в развитие ОО;
- целостность целей и ценностных приоритетов членов управленческой команды;
- ясное виденье стратегических линий развития образовательного учреждения в соответствии с приоритетными ценностными ориентациями;
- гуманистические и демократические ценности как во взаимопонимании участников команды, так в характере осмысления ими сути образовательных процессов;
- коллективный поиск наилучшего пути и технологии решений;

2.2. Уровни формирования управленческой команды:

- индивидуальное консультирование, заключающееся в управлении серьезными проблемами организации;

- формирование непосредственно команды, понимается как активное включение команды в планирование организационных трансформаций;
- построение взаимоотношений между командами, существующими в учреждении.

2.3. Основные подходы при формировании управленческой команды:

- целеполагающий подход, позволяющий участникам команды наилучшим способом ориентироваться в процессах выбора и воплощения групповых целей;
- межличностный подход ориентирован на улучшение межличностных отношений в команде, основывается на том, что эффективность существования команды увеличивается при улучшении отношений между членами команды;
- ролевой подход заключается в проведении переговоров и дискуссий между участниками команды относительно их частично перекрывающихся ролей;
- проблемно-ориентированный подход предполагает организацию спланированных встреч с командой людей, которые имеют общие цели и организационные отношения по фасилитации процесса.

2.4. В управленческую команду образовательной организации, которая представляет собой расширенную административную команду, включающую, помимо административного корпуса образовательной организации, также руководителей школьных методических объединений, педагога-психолога, инициативных преподаватели-предметники. На разных иерархических уровнях в управленческую команду могут входить представители общественности, родители, эксперты, руководители детских и молодежных объединений и другие субъекты, определяемые самой командой, объединенные взаимодействием и имеющие общие цели и ценности.

2.5. Организационно-правовая форма и персональный состав школьной управленческой команды утверждаются соответствующим локальным нормативным актом (Приказом, Положением) образовательной организации.

На общем собрании трудового коллектива рассматривается персональный состав школьной управленческой команды и утверждается приказом руководителя общеобразовательной организации сроком на 3 года. Положение и Приказ о школьной управленческой команде размещается на сайте общеобразовательной организации.

2.6. Руководителю общеобразовательной организации (руководителю управленческой команды), в целях совершенствования системы управления, упорядочивания структуры организации, и с позиции коррекции проблем управления персоналом на регулярной основе необходимо анализировать влияние управленческой команды на организационное развитие школы, анализировать профессиональное развитие руководителей как членов управленческой команды, определять уровни работоспособности команды и их воздействие на эффективность деятельности учреждения образовательной организации.

3. Организация и оценка деятельности школьной управленческой команды.

3.1. Члены школьной управленческой команды осуществляют свою деятельность исходя из должностных обязанностей, отраженных в должностной инструкции и плана работы школьной управленческой команды.

3.2. Направлениями профессиональной компетентности, составляющими ядро квалификации участников управленческой команды являются:

- стратегическое видение;
- управление человеческими ресурсами;
- развитие и оценка программ;
- планирование и управление ресурсами;
- представление интересов организации и взаимодействие.

3.3. На первом заседании утверждается План работы школьной управленческой команды, который включает следующие направления:

- организация учебной деятельности для достижения образовательных результатов;

- организация выявления, поддержки и развития способностей и талантов учащихся. Подготовка учеников к участию в олимпиадах;

- организация воспитательной деятельности, в том числе самоопределение и профессиональная ориентация обучающихся, патриотическое воспитание (например, организация и проведение патриотической игры «Зарница» и т.д.);

- организация проектной деятельности образовательной организации

- обеспечение профессионального развития педагогических работников

- участие образовательной организации в социально-экономическом развитии населенного пункта, района, региона.

3.4. Ежегодно на общем собрании трудового коллектива рассматривается отчет о деятельности школьной управленческой команды, утверждается план работы на следующий учебный год, состав школьной управленческой команды, председатель и секретарь школьной управленческой команды.

3.5. Результативность деятельности управленческой команды измеряется в первую очередь сформированностью у ее членов определенных профессиональных умений и навыков, личностных качеств позволяющих реализовать плановые целевые ориентиры развития общеобразовательной организации.

3.6. Рекомендуется оценку деятельности школьной управленческой команды проводить на основании внутренней системы оценки качества образования (ВСОКО), включающие следующие направления:

3.6.1. оценка качества подготовки обучающихся.

3.6.2. оценка выявления, поддержки и развития способностей и талантов обучающихся.

3.6.3. оценка организации воспитания учащихся и социализации молодежи.

3.6.4. оценка профессионального развития педагогических работников.

3.6.5. оценка участия образовательной организации в социально-экономическом развитии населенного пункта, территории, района и т.д.

3.6.6. Оценка организации проектной деятельности в образовательной организации и др.

3.7. Факторы, влияющие на результативность совместной деятельности членов управленческой команды:

- необходимость постоянно поддерживать уровень профессионализма членов управленческой команды;
- рациональное распределение ролей, функциональное содержание которых регламентируется рядом документов: трудовой договор, должностная инструкция, рабочая инструкция, профессиограмма, описание рабочего места;
- координация и объединение усилий каждого члена команды и предоставление им побудительных мотивов, стимулирующих объединение и координацию и способствующих объединению взглядов и целей всех участников команды;
- принятие решений;
- обмен информацией – полное и четкое взаимопонимание между членами команды достигается при наличии единой возможно системы кодификации и декодификации;
- управление конфликтами – выделяется ряд условий, направленных на увеличение продуктивности конфликта: открытость общения, ограничение конфликта деловыми рамками, объективное и адекватное восприятия конфликта.

3.8. Условиями успешного развития в образовательном учреждении управленческой команды являются:

- повышение индивидуальных управленческих умений и знаний;
- взаимное доверие участников команды друг другу, общие ценностные ориентиры;
- благоприятная атмосфера сотрудничества и открытая информированность друг друга;

- обуславливающая роль руководителя, его уважение к членам команды, максимально эффективное распределение обязанностей, создание устойчивых коммуникаций, четкие координационные связи.

- установление и принятие признанных всеми участниками команды нравственных и деловых правил поведения.

3.9. Процесс повышения результативности деятельности управленческой команды объединяет в себе следующие стадии:

- формирование благоприятного социально-психологического климата;
- исключение «феномена группового мышления»;
- повышение личной эффективности деятельности участников команды;
- оптимальное влияние руководителя на деятельность команды;
- рост работоспособности участников команды.

3.10. Оценка эффективности развития управленческих команд включает оценку непосредственных (прямых) результатов командной работы и опосредованных эффектов. В качестве прямых результатов рассматривается количество инициированных и реализованных мероприятий и проектов, уровень достижения целей, устойчивость состава команды, количество освоенных управленческих технологий, приемов и техник. Внутренняя результативность команд приводит к системным эффектам для регионального образования, например: к увеличению количества инновационных площадок, наличию инициатив, росту числа участников и победителей конкурсов, грантополучателей, что в конечном итоге должно способствовать повышению качества образования в регионе.