

Министерство образования и молодежной политики Свердловской области

Государственное автономное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования Свердловской области
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»

ОТЧЕТ
по итогам мониторинга по формированию резерва
управленческих кадров

Екатеринбург
2022

Содержание

Введение	3
Социально-демографическая характеристика участников мониторинга	7
Часть 1. Формирование резерва управленческих кадров на муниципальном уровне.....	11
Часть 2. Формирование резерва управленческих кадров на уровне образовательных организаций	39
1. Формирование резерва управленческих кадров в дошкольных образовательных организациях.....	39
2. Формирование резерва управленческих кадров в общеобразовательных организациях	55
3. Формирование резерва управленческих кадров в организациях дополнительного образования	74
4. Формирование резерва управленческих кадров в профессиональных образовательных организациях.....	87
Часть 3. Оценка работы по формированию кадрового резерва на муниципальном и региональном уровнях	102
Выводы	109
Приложения.....	115

Введение

В рамках реализации государственного задания ГАОУ ДПО СО «ИРО» на 2022 год в мае – июле 2022 года специалистами ГАОУ ДПО СО «ИРО» был проведен мониторинг по формированию резерва управленческих кадров (далее – мониторинг).

Одним из содержательных направлений управленческой деятельности на региональном уровне управления образованием является деятельность по формированию, подготовке и использованию кадрового резерва руководителей образовательных организаций Свердловской области. Этим и обусловлена актуальность проведения мониторинга. Кроме того, в рамках подхода, разработанного ФГБУ «Федеральный институт оценки качества образования» (далее – ФИОКО), формирование и использование кадрового резерва руководителей образовательных организаций рассматривается как один из треков развития системы мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций.

В соответствии с федеральным законом от 29.12.2021 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»¹ (статья 51) руководитель образовательной организации назначается учредителем образовательной организации. В компетенции учредителя входит установление порядка и сроков проведения аттестации кандидатов на должность руководителя образовательной организации.

Согласно приказу Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26 августа 2010 года № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» должностные обязанности руководителя образовательной организации включают формирование резерва кадров в целях замещения вакантных должностей в образовательной организации.

В рамках мониторинга используются понятия, утвержденные «Общей концепцией формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации»². Так, понятие «резервы управленческих кадров» мы рассматриваем как сформированные в установленном порядке группы граждан Российской Федерации, обладающих необходимыми профессиональными и личностными качествами для назначения на целевые управленческие должности в системе государственного управления и местного самоуправления, включая организации федерального, регионального и местного подчинения.

¹ Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 14.07.2022) «Об образовании в Российской Федерации». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/a9a42a97d3c0b5eced65b7614ca638ff72376425/.

² «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).

Работа с резервом управленческих кадров может осуществляться на основе следующих принципов:

- гласность и доступность информации о формировании, подготовке и использовании кадрового резерва руководителей;
- добровольность включения и нахождения в кадровом резерве кандидата на руководящую должность;
- объективность оценки профессиональных и личностных качеств кандидата, результатов его профессиональной деятельности;
- соблюдение равенства прав граждан при включении в кадровый резерв;
- эффективность использования кадрового резерва³.

В ходе мониторинга по формированию резерва управленческих кадров образовательных организаций, находящихся в ведении сферы образования, учитывалось, что формирование резерва управленческих кадров может осуществляться на следующих уровнях управления:

- муниципальный уровень (уровень учредителя);
- организационный уровень (уровень руководителя образовательной организации).

На региональном уровне в рамках реализации системы мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций были разработаны следующие документы, сопровождающие деятельность по формированию резерва управленческих кадров:

- приказ Министерства образования и молодежной политики Свердловской области от 09.06.2021 № 587-Д «Об утверждении порядка проведения мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций Свердловской области»;

- приказ Министерства образования и молодежной политики Свердловской области от 09.06.2021 № 588-Д «Об утверждении Плана мероприятий («дорожной карты») Министерства образования и молодежной политики Свердловской области по формированию региональной системы мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций Свердловской области на 2021–2023 годы»;

- приказ Министерства образования и молодежной политики Свердловской области от 01.07.2021 №179-И «О создании рабочей группы по обеспечению системы формирования кадрового резерва и назначения руководителей образовательных организаций, расположенных на территории Свердловской области».

В качестве объекта мониторинга были определены:

- дошкольные образовательные организации (далее – ДОО);
- общеобразовательные организации (далее – ОО);
- организации дополнительного образования детей (далее – ОДО);

³ Методические рекомендации по развитию механизмов управления качеством образования: ФИОКО. URL: <https://fioco.ru/ru/muko>.

- профессиональные образовательные организации, подведомственные Министерству образования и молодежной политики Свердловской области (далее – ПОО);

- органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования (далее – ОМС).

Предмет мониторинга – меры по формированию резерва управленческих кадров, принятые в муниципальных образованиях и во всех типах образовательных организаций Свердловской области.

Основной целью мониторинга является получение комплексной информации о мерах по формированию резерва управленческих кадров, принятых в муниципальных образованиях и образовательных организациях Свердловской области.

В качестве основных задач мониторинга были определены следующие:

1. Охарактеризовать существующие механизмы формирования резерва управленческих кадров образовательных организаций Свердловской области.

2. Изучить механизмы подготовки лиц, входящих в резерв управленческих кадров образовательных организаций Свердловской области.

3. Проанализировать результаты работы по формированию резерва управленческих кадров образовательных организаций Свердловской области.

Дополнительная задача:

4. Проанализировать результаты работы на всех этапах формирования резерва управленческих кадров на муниципальном уровне и уровне образовательных организаций.

При формировании выборочной совокупности мониторинга использовался метод сплошного отбора. В соответствии с задачами мониторинга планировалось участие представителей всех органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, муниципальных образовательных организаций, профессиональных образовательных организаций, подведомственных Министерству образования и молодежной политики Свердловской области.

В качестве методов сбора информации использовались анализ документов и анкетный опрос. Членами рабочей группы был разработан оригинальный методический инструментарий:

- «Информационная карта дошкольной образовательной организации»;

- «Информационная карта общеобразовательной организации»;

- «Информационная карта организации дополнительного образования»;

- «Информационная карта профессиональной образовательной организации»;

- «Информационная карта органа местного самоуправления, осуществляющего управление в сфере образования».

Сбор информации осуществлялся в режиме онлайн. Электронные версии инструментария были размещены на официальном сайте ГАОУ ДПО СО «Институт развития образования» (irro.ru), сайте «ЕГЭ и ОГЭ в Свердловской области» (ege.midural.ru).

Для обработки первичной социологической информации были использованы инструменты MS Excel, IBM SPSS.

Использовались следующие методы обработки информации:

- расчет вторичных показателей,
- вычисление долей, средних,
- кластерный анализ,
- факторный анализ,
- корреляционный анализ.

Структура отчета определена в соответствии с задачами мониторинга.

Авторский коллектив выражает благодарность руководящим работникам дошкольных образовательных организаций, общеобразовательных организаций, организаций дополнительного образования, профессиональных образовательных организаций, подведомственных Министерству образования и молодежной политики Свердловской области, органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, принявшим участие в мониторинге.

Социально-демографическая характеристика участников мониторинга

В 2022 году в мониторинге по формированию резерва управленческих кадров приняли участие:

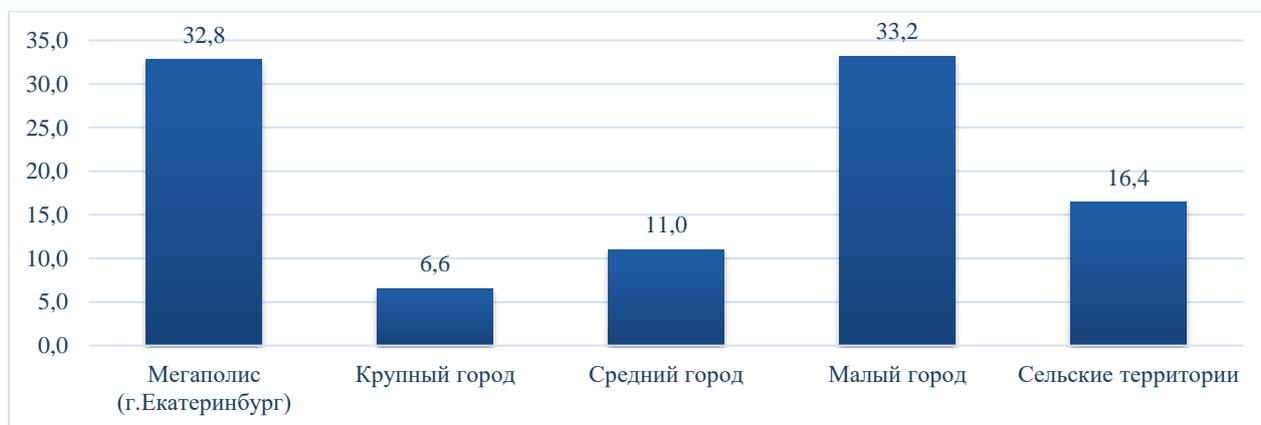
- руководящие работники дошкольных образовательных организаций;
- руководящие работники общеобразовательных организаций;
- руководящие работники организаций дополнительного образования;
- руководящие работники профессиональных образовательных организаций, подведомственных Министерству образования и молодежной политики Свердловской области;
- представители органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования.

В мониторинге приняли участие руководящие работники 1052 *дошкольных образовательных организаций*.

Распределение ДОО в зависимости от типа населенного пункта, на территории которого расположена организация, представлено на диаграмме 1.

Диаграмма 1

Распределение ДОО в зависимости от типа территории, %



В зависимости от численности руководящих работников определены следующие категории дошкольных образовательных организаций:

- | | | |
|--|------------|--------|
| ДОО, в которых работает 1 руководящий работник, | составляют | 58,4%; |
| ДОО, в которых работают 2-3 руководящих работника | – | 34,3%; |
| ДОО, в которых работают 4-5 руководящих работников | – | 5,1%; |
| ДОО, в которых работают 6-8 руководящих работников | – | 1,0%; |
| ДОО, в которых работают более 8 руководящих работников | – | 1,1%; |

Полученные данные свидетельствуют о том, что в рамках проведения мониторинга представлен опыт работы ДОО, относящихся к различным группам в зависимости от типа территории и численности руководящих работников. Большую часть организаций, принявших участие в мониторинге, составляют

ДОО, в которых работают 1 или 2 руководящих работника (76,5%). Детские сады, где работают 3 и более руководящих работников, находятся, как правило, в средних и крупных городах области, где распространено формирование дошкольных образовательных организаций – комплексов, имеющих от 3 до 30 структурных подразделений.

Распределение в зависимости от типа территории соответствует распределению ДОО, зафиксированному в генеральной совокупности.

Численность руководящих работников *общеобразовательных организаций*, принявших участие в мониторинге, составила 1005 человек.

Диаграмма 2

Распределение ОО в зависимости от типа территории, %



ОО, в которых работает 1 руководящий работник, составляют 14,3%;
 ОО, в которых работают 2-3 руководящих работника – 27,7%;
 ОО, в которых работают 4-5 руководящих работников – 35,1%;
 ОО, в которых работают 6-8 руководящих работников – 21,4%;
 ОО, в которых работают более 8 руководящих работников – 1,5%;

Результаты мониторинга, представленные на диаграмме 2, свидетельствуют о том, что основная часть общеобразовательных организаций (61,2%) расположены на территории малых городов и сельских территорий, которые составляют большую часть населенных пунктов Свердловской области.

Полученные данные соответствуют распределению общеобразовательных организаций Свердловской области на сельские и городские, зафиксированному в форме ОО-1.⁴ Распределение городских школ в зависимости от типа

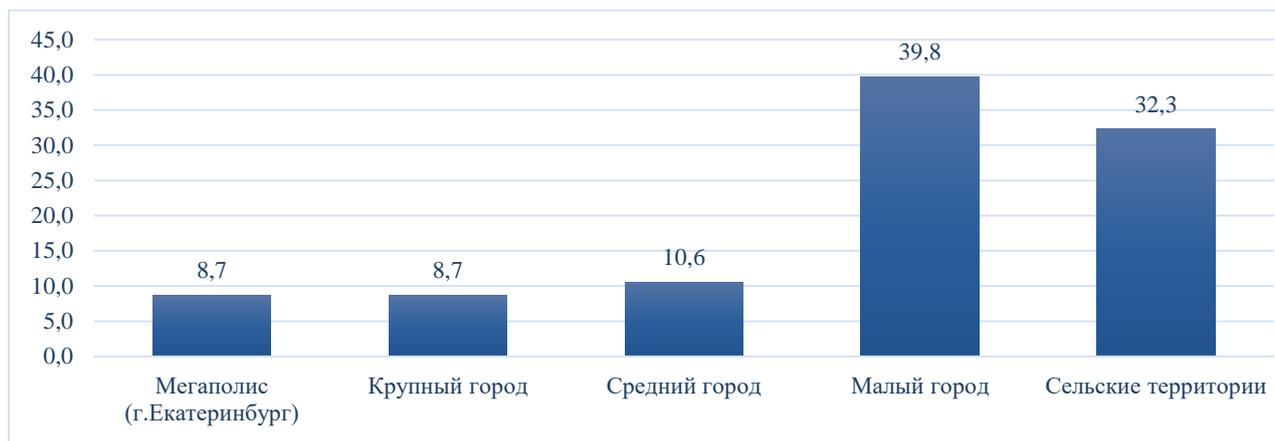
⁴ Сводные отчеты по форме федерального статистического наблюдения № ОО-1 «Сведения об образовательной организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования» на начало 2021/22 учебного года, размещенные на официальном сайте Министерства просвещения Российской Федерации. URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/bc860a2dbd4c77d1f4792e6a89cb5f15/>.

территории соответствует распределению, зафиксированному в генеральной совокупности.

В мониторинге приняли участие руководящие работники 161 *организации дополнительного образования*.

Диаграмма 3

Распределение ОДО в зависимости от типа территории, %



ОДО, в которых работает 1 руководящий работник, составляют 25,5%;
 ОДО, в которых работают 2-3 руководящих работника – 47,8%;
 ОДО, в которых работают 4-5 руководящих работников – 21,7%;
 ОДО, в которых работают 6-8 руководящих работников – 1,8%;
 ОДО, в которых работают более 8 руководящих работников – 3,1%.

Согласно полученным данным, 72,1% ОДО расположены на территории малых городов и сельских населенных пунктов. Порядка половины из них (47,8%) являются средними по численности обучающихся, в них работают 2-3 руководящих работника. Практически каждая четвертая организация (26,6%) является крупной, в них работают 4 и более руководящих работников, в отдельных организациях численность руководящих работников насчитывает 10-12 человек.

Численность руководящих работников *профессиональных образовательных организаций*, принявших участие в мониторинге, составила 79 человек.

Основная часть ПОО (92,4%) находится на территории городских населенных пунктов, на территории сельских поселений расположены 7,6% профессиональных образовательных организаций, принявших участие в мониторинге (диаграмма 4).

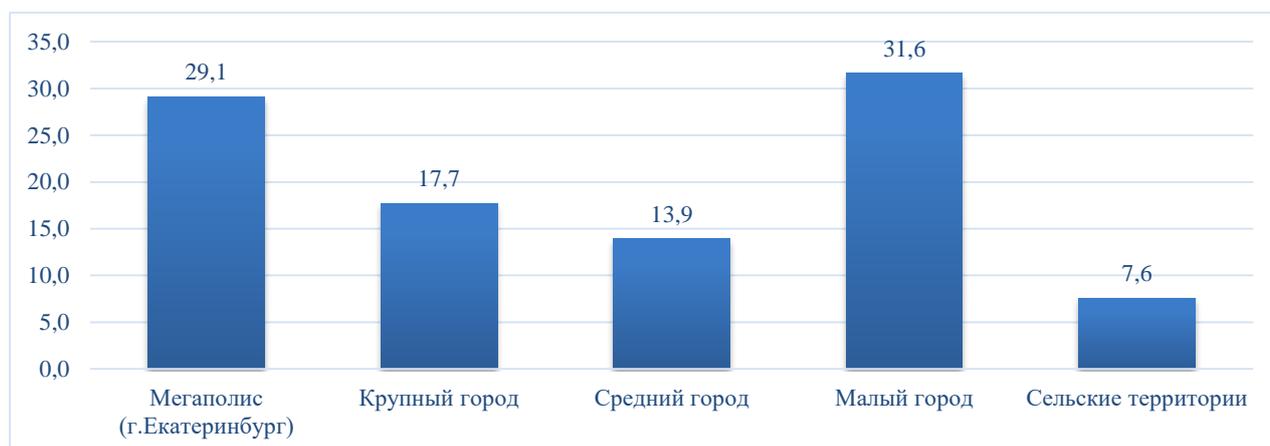
ПОО, в которых работает 1 руководящий работник, составляют 1,3%;
 ПОО, в которых работают 2-3 руководящих работника – 1,3%;
 ПОО, в которых работают 4-5 руководящих работников – 44,9%;
 ПОО, в которых работают 6-8 руководящих работников – 51,3%;

ПОО, в которых работают более 8 руководящих работников – 1,3%.

Поскольку ПОО – это преимущественно крупные по численности обучающихся организации, то численность руководящих работников в большинстве из них составляет более 4-х человек.

Диаграмма 4

Распределение ОДО в зависимости от типа территории, %



В целом информация поступила из 73 муниципальных образований, расположенных на территории Свердловской области. Всего в мониторинге приняли участие представители 73 органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, и руководящие работники из 2297 образовательных организаций Свердловской области.

Структура выборочной совокупности образовательных организаций Свердловской области, принявших участие в мониторинге в 2022 году, воспроизводит структуру генеральной совокупности.

Часть 1. Формирование резерва управленческих кадров на муниципальном уровне

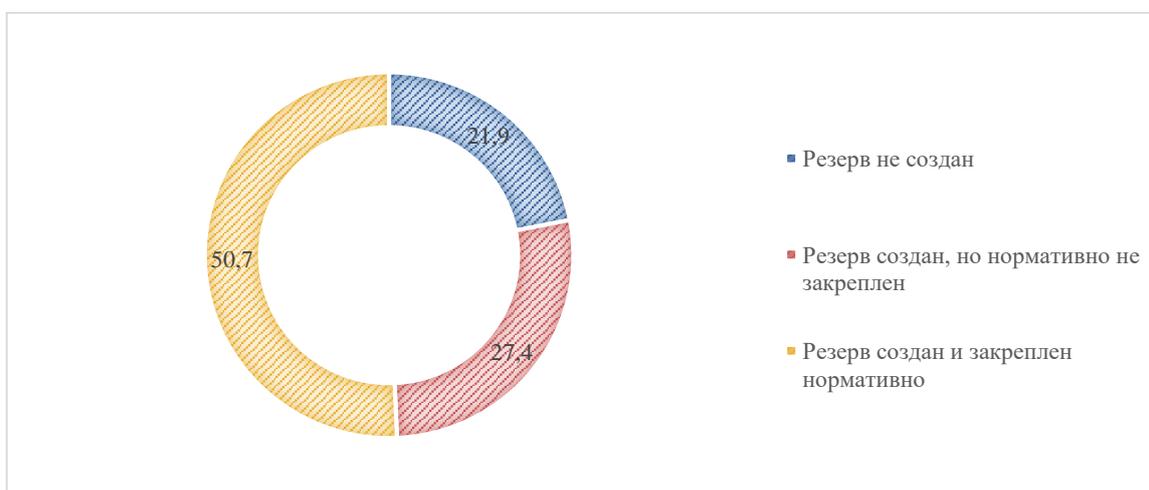
Механизмы отбора кандидатов в резерв управленческих кадров

На муниципальном уровне резерв управленческих кадров создан и закреплён нормативно в каждом втором муниципальном образовании, расположенном на территории Свердловской области (38 МО).

В каждом третьем муниципальном образовании резерв управленческих кадров создан, но нормативно не закреплён; в каждом пятом – не создан.

Диаграмма 5

Наличие резерва управленческих кадров на муниципальном уровне, %

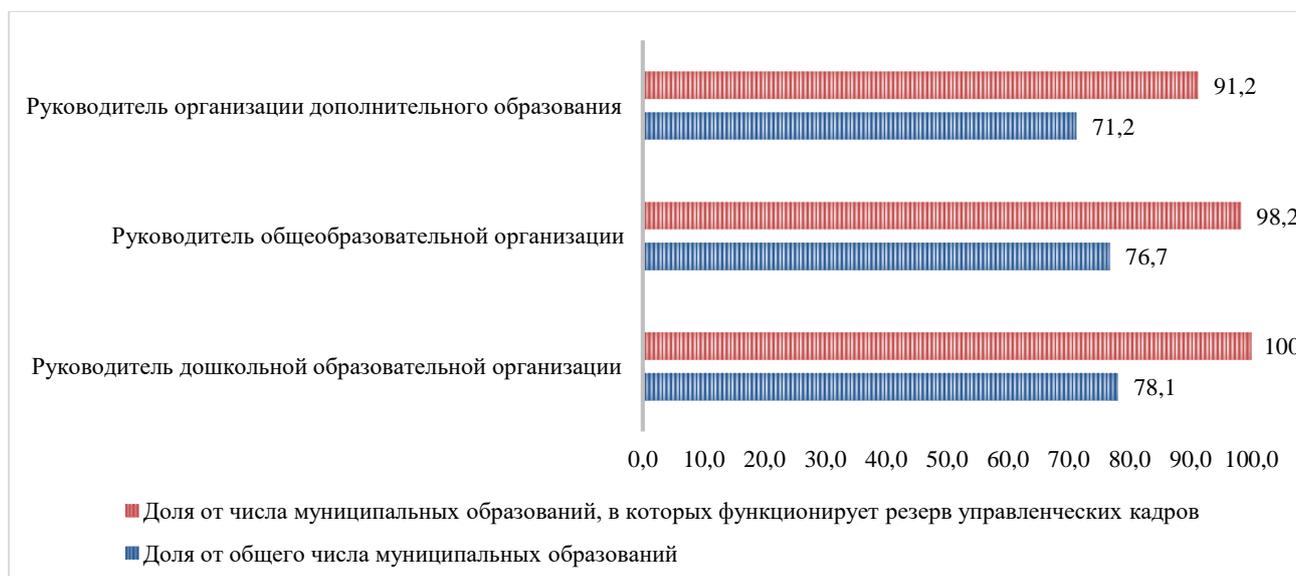


Согласно данным, предоставленным специалистами муниципальных органов управления образованием, в целом в Свердловской области в муниципальные резервы управленческих кадров входят 1026 человек, при этом в среднем в одном муниципальном образовании (в котором формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров⁵) в кадровый резерв входят 19 человек. Минимальное количество человек в муниципальном резерве управленческих кадров – 2 человека; максимальное – 79 человек.

⁵ Имеются ввиду и муниципальные образования, в которых резерв управленческих кадров создан и закреплён нормативно, и те, в которых резерв не закреплён нормативно, но создан – 57 муниципальных образований.

Диаграмма 6

Должности, для замещения которых в муниципалитете создан резерв управленческих кадров образовательных организаций, %

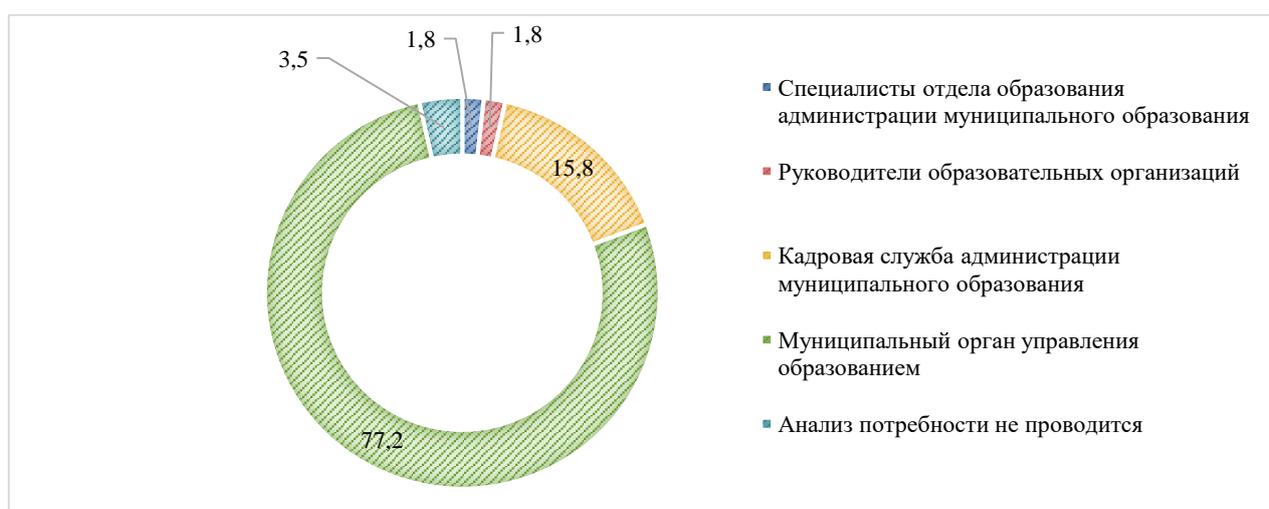


*Доля от числа муниципальных образований, в которых функционирует резерв управленческих кадров, рассчитана от числа 57. 57 муниципальных образований, в которых формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров.

Во всех муниципальных образованиях, в которых действует муниципальный резерв управленческих кадров, этот резерв создан для замещения должностей руководителей в общеобразовательных организациях, дошкольных образовательных организациях, организациях дополнительного образования муниципальной формы собственности.

Диаграмма 7

Субъекты, в функции которых входит анализ потребности сферы образования в управленческих кадрах на муниципальном уровне, %*

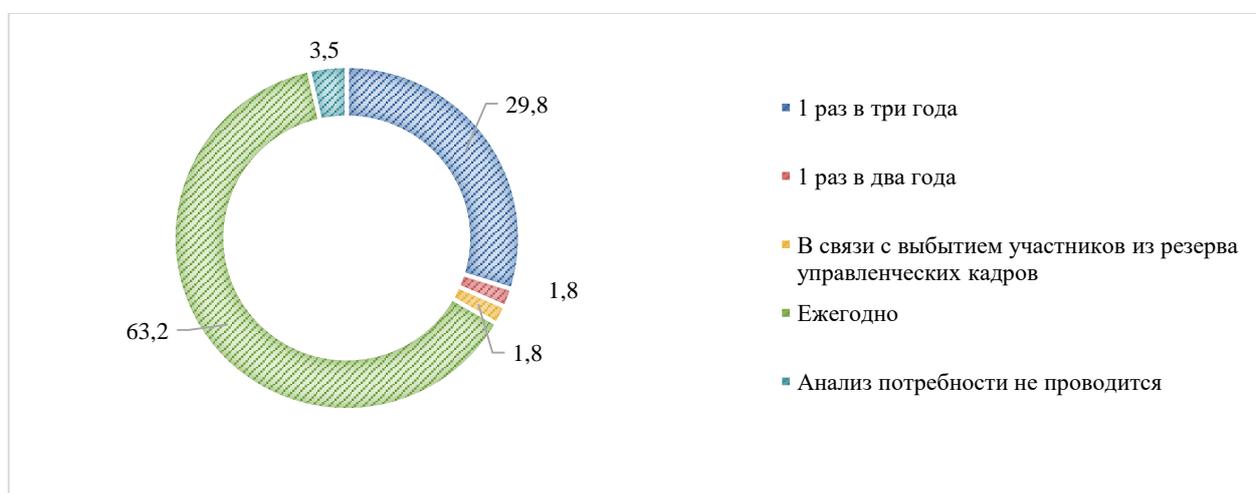


*Доля от числа муниципальных образований, в которых функционирует резерв управленческих кадров, рассчитана от числа 57. 57 муниципальных образований, в которых формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров.

Анализ потребности сферы образования в управленческих кадрах на муниципальном уровне в большинстве муниципальных образований проводится специалистами муниципального органа, осуществляющего управление в сфере образования (77,2% МО, в 1,8% МО – отдел образования администрации муниципального образования). В ряде муниципальных образований эта функция возложена на кадровую службу администрации муниципального образования (15,8%). В 1,8% муниципалитетов потребность в управленческих кадрах выявляют сами руководители образовательных организаций. В 3,5% муниципальных образований не проводится анализ потребности сферы образования в управленческих кадрах.

Диаграмма 8

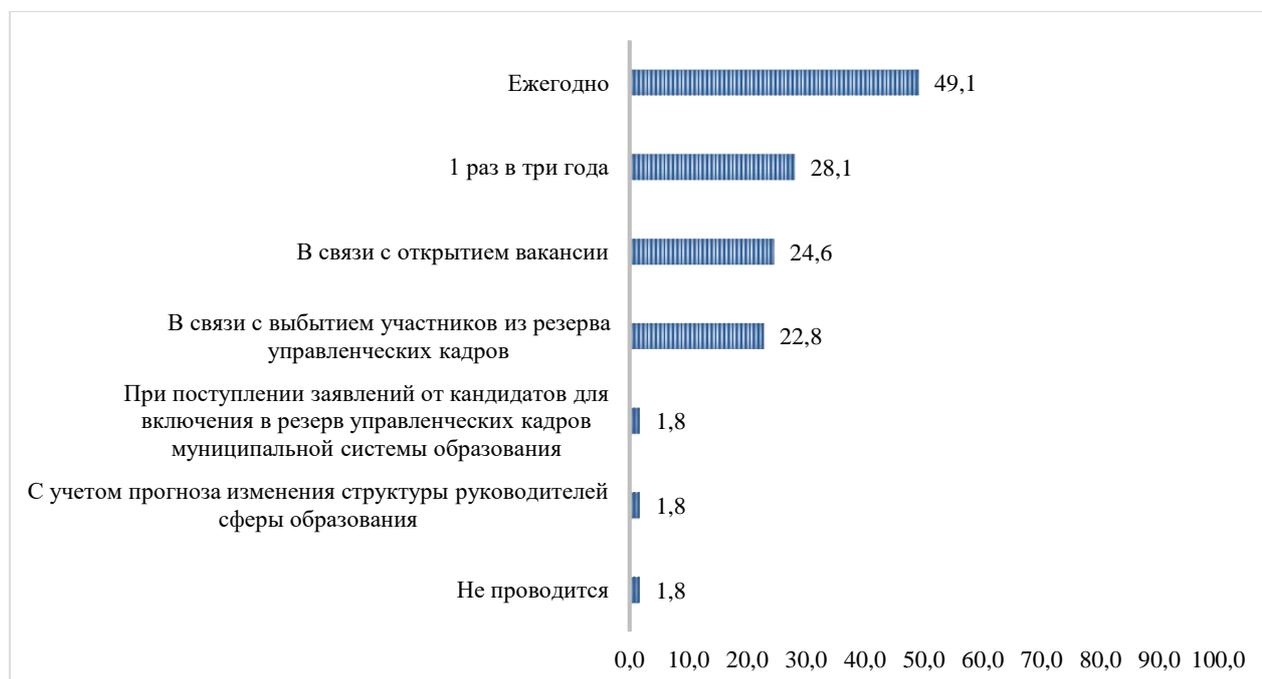
Периодичность проведения анализа потребности сферы образования в управленческих кадрах на муниципальном уровне, %*



*Доля от числа муниципальных образований, в которых функционирует резерв управленческих кадров, рассчитана от числа 57. 57 муниципальных образований, в которых формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров.

В 2/3 муниципальных образований анализ потребности сферы образования в управленческих кадрах на муниципальном уровне проводится ежегодно. В каждом третьем муниципальном образовании – 1 раз в три года. В отдельных муниципальных образованиях потребность в управленческих кадрах анализируется 1 раз в два года либо в связи с выбытием участников из резерва.

Периодичность отбора кандидатов в резерв управленческих кадров образовательных организаций на муниципальном уровне, %*



*Доля от числа муниципальных образований, в которых функционирует резерв управленческих кадров, рассчитана от числа 57. 57 муниципальных образований, в которых формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров.

** Сумма ответов превышает 100%, т.к. респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

Отбор кандидатов в муниципальный резерв в каждом втором муниципальном образовании проводится ежегодно; в каждом третьем – 1 раз в три года; в каждом четвертом – в связи с открытием вакансии / в связи с выбытием участников из резерва управленческих кадров.

Представители одного муниципального образования указали, что несмотря на наличие кадрового резерва (резерв создан, но нормативно не закреплён) отбор кандидатов не проводится.

В тех муниципалитетах, в которых ведется работа по формированию резерва управленческих кадров, она, как правило, регламентирована положением о кадровом резерве, утвержденным распорядительным документом (70,2% МО). Также в каждом третьем муниципалитете утвержден порядок формирования кадрового резерва. В 42,1% муниципалитетов утвержден список работников системы образования, включенных в резерв управленческих кадров. В 5,3% муниципалитетов (3 МО) это единственный документ муниципального уровня, регламентирующий порядок формирования и функционирования резерва управленческих кадров.

В варианте ответа «другое» представители одного муниципалитета указали, что включение в резерв управленческих кадров регламентировано в 2021 году положением о конкурсе управленческих команд «Признание»: в резерв управленческих кадров включены участники команд-победительниц, призеры и активные участники команд, не вошедших в тройку лидеров по итогам конкурса.

Документы муниципального уровня, регламентирующие порядок формирования и функционирования резерва управленческих кадров образовательных организаций, %*



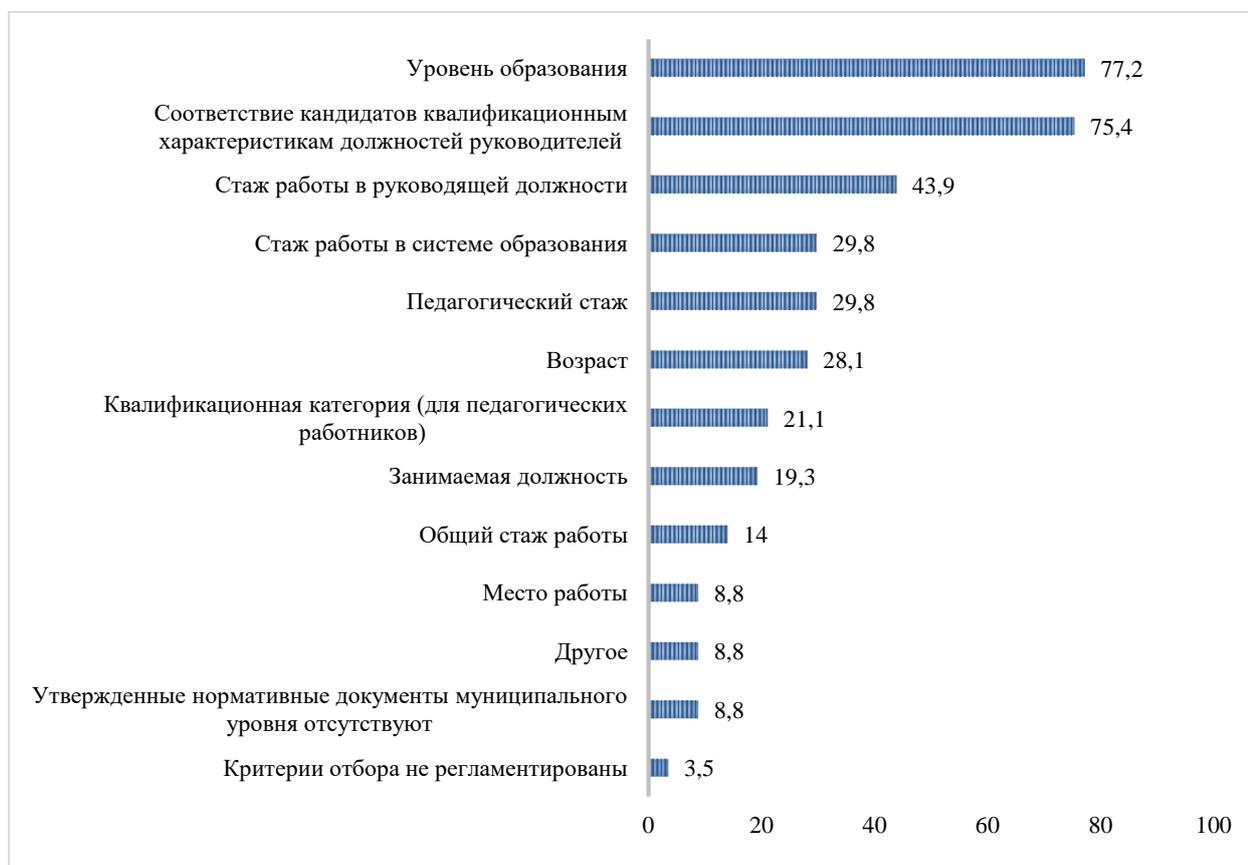
*Доля от числа муниципальных образований, в которых функционирует резерв управленческих кадров, рассчитана от числа 57. 57 муниципальных образований, в которых формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров.

** Сумма ответов превышает 100%, т.к. респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

В целом в Свердловской области документы муниципального уровня отсутствуют в 20 муниципалитетах из 72. В том числе в 5 из этих 20 муниципалитетов работа по формированию резерва управленческих кадров образовательных организаций ведется, но нормативно не закреплена.

Согласно действующим нормативным документам муниципального уровня кандидаты для включения в резерв управленческих кадров отбираются, прежде всего, исходя из их уровня образования, а также исходя из соответствия квалификационным характеристикам должностей руководителей, занятых в сфере образования (согласно квалификационному справочнику, Приказ Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н). Эти критерии отбора нормативно закреплены более чем в 70% муниципальных образований.

Критерии отбора кандидатов для включения в резерв управленческих кадров образовательных организаций, зафиксированные в нормативных документах муниципального уровня, %*



*Доля от числа муниципальных образований, в которых функционирует резерв управленческих кадров, рассчитана от числа 57. 57 муниципальных образований, в которых формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров.

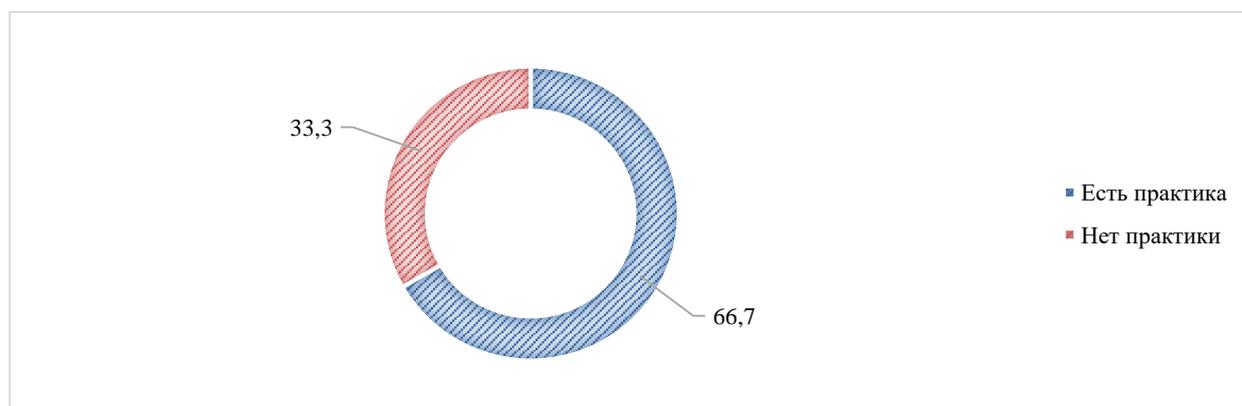
** Сумма ответов превышает 100%, т.к. респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

В ряде муниципальных образований, утвержденные нормативные документы не регламентируют критерии отбора кандидатов в резерв управленческих кадров (3,5% МО).

Наличие опыта работы в руководящей должности не является ведущим критерием отбора кандидатов в муниципальный резерв управленческих кадров, что подтверждается и следующим фактом: в 2/3 муниципальных образований в резерв управленческих кадров могут быть включены кандидаты без опыта работы в руководящей должности.

Диаграмма 12

Наличие в муниципалитете практики включения в резерв управленческих кадров образовательных организаций кандидатов без опыта работы на руководящей должности, %*



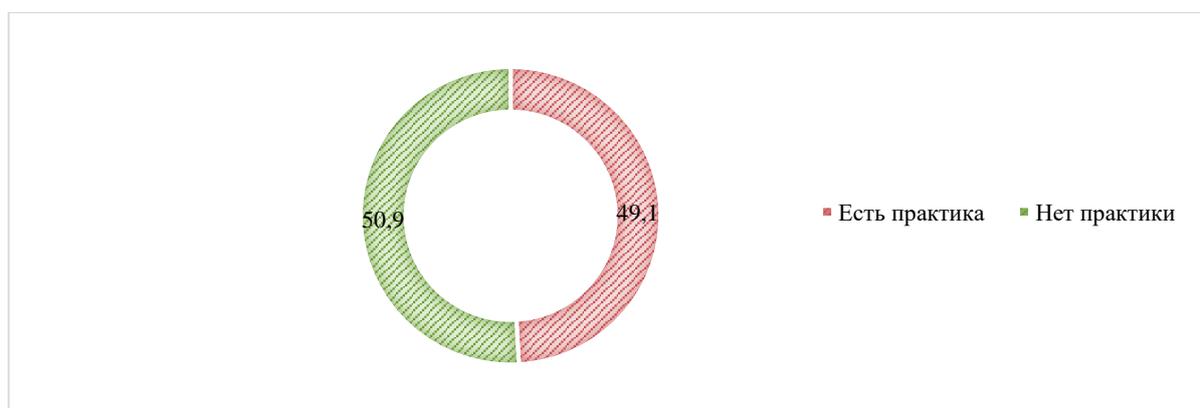
*Доля от числа муниципальных образований, в которых функционирует резерв управленческих кадров, рассчитана от числа 57. 57 муниципальных образований, в которых формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров.

** Сумма ответов превышает 100%, т.к. респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

Критерий уровня и направления образования оказывается более значимым: только в каждом втором муниципальном образовании в резерв управленческих кадров были включены кандидаты без подготовки по направлениям «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом».

Диаграмма 13

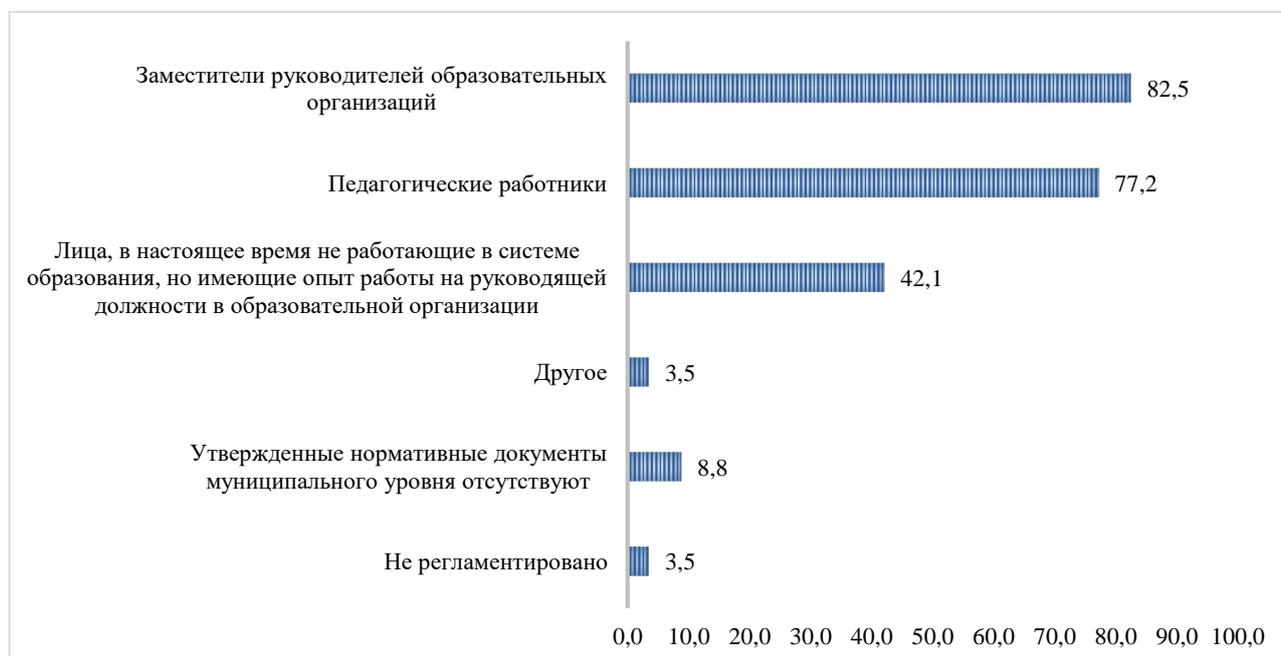
Наличие в муниципалитете практики включения в резерв управленческих кадров образовательных организаций кандидатов без подготовки по направлениям «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом», %*



*Доля от числа муниципальных образований, в которых функционирует резерв управленческих кадров, рассчитана от числа 57. 57 муниципальных образований, в которых формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров.

** Сумма ответов превышает 100%, т.к. респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

Перечень должностей кандидатов, претендующих на включение в муниципальный резерв управленческих кадров образовательных организаций согласно нормативным документам муниципального уровня, %*



*Доля от числа муниципальных образований, в которых функционирует резерв управленческих кадров, рассчитана от числа 57. 57 муниципальных образований, в которых формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров.

** Сумма ответов превышает 100%, т.к. респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

В порядка 80% муниципальных образований, согласно нормативным документам муниципального уровня, в резерв управленческих кадров могут быть включены кандидаты, занимающие в настоящее время должности руководителей и педагогических работников образовательных организаций.

Представители 42,1% муниципалитетов указали, что кандидатами в резерв управленческих кадров могут стать лица, в настоящее время не работающие в системе образования, но имеющие опыт работы на руководящей должности в образовательной организации. В варианте ответа «другое» респонденты указали, что претендовать на вступление в кадровый резерв могут лица, имеющие аттестацию на руководящую должность. В городском округе Первоуральск *«Кандидаты могут быть выявлены Администрацией путем анализа сведений, полученных на основании:*

- 1) рекомендаций Главы городского округа Первоуральск;
- 2) рекомендаций членов Комиссии;
- 3) рекомендаций государственных органов Свердловской области, территориальных органов федеральных органов государственной власти, организаций и общественных объединений, расположенных на территории городского округа Первоуральск;
- 4) Результатов проведения конкурсов профессионального мастерства;

5) Сведений, содержащихся в электронных базах данных кадровых агентств и иных подобных источниках».

Согласно нормативным документам муниципального уровня в 84,2% решение о включении кандидатов в резерв управленческих кадров образовательных организаций принимается комиссией. В состав этой комиссии входят представители муниципального органа, осуществляющего управление в сфере образования (77,2% МО); представители профсоюзных организаций (47,4% МО); руководители образовательных организаций (36,8%); представители администрации муниципального образования (35,1% МО).

В варианте ответа «другое» респонденты также указали, что в состав комиссии входят представители информационно-методических центров и финансово-хозяйственного управления.

Диаграмма 15

Состав муниципальной комиссии, принимающей решение о включении кандидатов в резерв управленческих кадров образовательных организаций, %*



*Доля от числа муниципальных образований, в которых функционирует резерв управленческих кадров, рассчитана от числа 57. 57 муниципальных образований, в которых формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров.

** Сумма ответов превышает 100%, т.к. респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

Как правило, в качестве основания для включения кандидата в муниципальный резерв управленческих кадров выступает заявление от кандидата (84,2%). В каждом втором муниципальном образовании кандидат может быть включен в кадровый резерв по предложению руководителя образовательной организации (47,4%), в каждом третьем – на основании

предложений представителей муниципального органа управления образованием (33,3%).

В 8,8% муниципалитетов, в которых функционирует резерв управленческих кадров, основания для включения кандидата не закреплены нормативно.

Диаграмма 16

Документы, выступающие в качестве основания для включения кандидата в муниципальный резерв управленческих кадров образовательных организаций, %*



*Доля от числа муниципальных образований, в которых функционирует резерв управленческих кадров, рассчитана от числа 57. 57 муниципальных образований, в которых формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров.

** Сумма ответов превышает 100%, т.к. респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

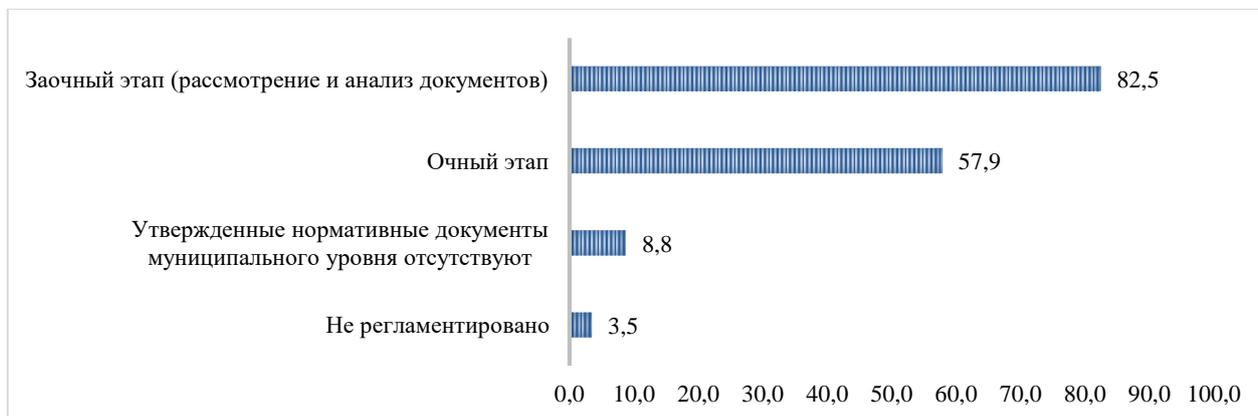
Процедура формирования резерва управленческих кадров образовательных организаций на муниципальном уровне в подавляющем большинстве муниципалитетов включает заочный этап (82,5%). При этом в 28,0% муниципалитетов заочный этап не продолжается очным.

Очный этап предусмотрен в 2/3 муниципалитетов.

Процедура формирования резерва управленческих кадров образовательных организаций на муниципальном уровне включает в себя и заочный, и очный этап в 54,4% муниципалитетов.

Диаграмма 17

Этапы процедуры формирования резерва управленческих кадров образовательных организаций на муниципальном уровне, %*



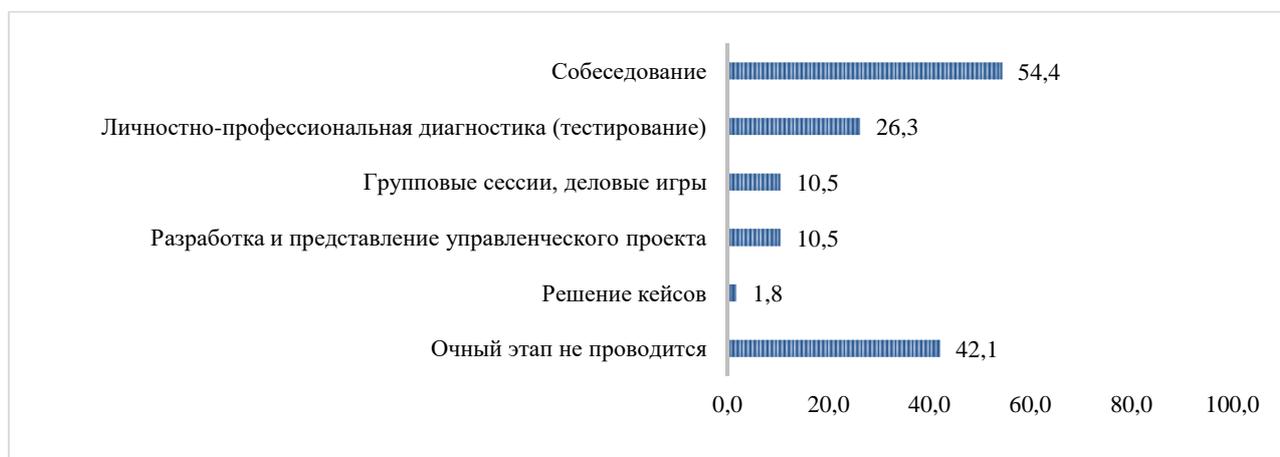
*Доля от числа муниципальных образований, в которых функционирует резерв управленческих кадров, рассчитана от числа 57. 57 муниципальных образований, в которых формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров.

** Сумма ответов превышает 100%, т.к. респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

В тех муниципальных образованиях, в которых очный этап проводится, он, как правило, включает в себя собеседование. В ряде муниципалитетов очный этап проводится в форме лично-профессиональной диагностики, деловых игр или защиты управленческого проекта.

Диаграмма 18

Процедуры очного этапа формирования резерва управленческих кадров образовательных организаций на муниципальном уровне, %*



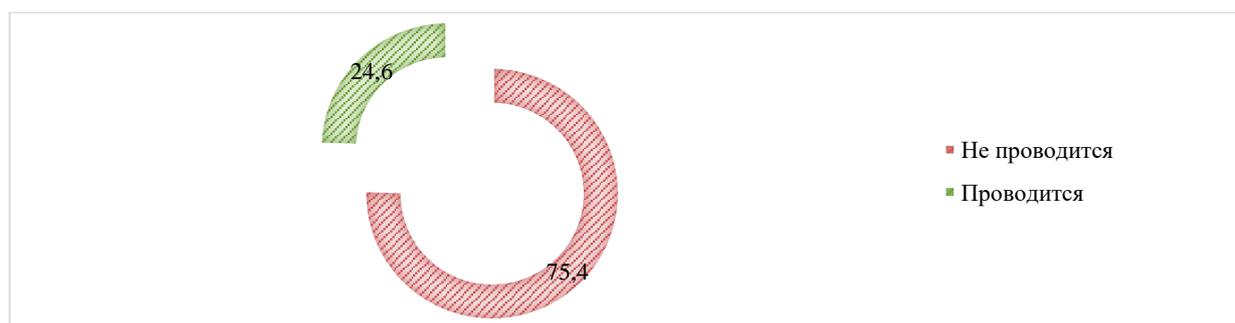
*Доля от числа муниципальных образований, в которых функционирует резерв управленческих кадров, рассчитана от числа 57. 57 муниципальных образований, в которых формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров.

** Сумма ответов превышает 100%, т.к. респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

Личностно-профессиональная диагностика (тестирование) кандидатов в резерв управленческих кадров проводится в 24,6% муниципалитетов, в которых ведется работа по формированию и подготовке резерва управленческих кадров. В большинстве муниципалитетов личностно-профессиональная диагностика претендентов не проводится.

Диаграмма 19

Проведение личностно-профессиональной диагностики (тестирования) претендентов в рамках формирования и подготовки резерва управленческих кадров образовательных организаций в муниципалитете, %*



*Доля от числа муниципальных образований, в которых функционирует резерв управленческих кадров, рассчитана от числа 57. 57 муниципальных образований, в которых формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров.

В тех муниципальных образованиях, в которых проводится личностно-профессиональная диагностика, она преимущественно проходит на этапе формирования кадрового резерва, т.е. до включения претендентов в окончательный список кадрового резерва. Вместе с тем, в каждом третьем случае личностно-профессиональная диагностика используется как элемент подготовки членов резерва управленческих кадров.

Диаграмма 20

Распределение муниципальных образований в зависимости от того, на каком этапе формирования и подготовки резерва управленческих кадров образовательных организаций проводится личностно-профессиональная диагностика (тестирование) претендентов, %*



*Доля от числа муниципальных образований, в которых проводится личностно-профессиональная диагностика – 14 муниципальных образований.

В тех муниципальных образованиях (8 МО⁶), в которых личностно-профессиональная диагностика проводится на этапе отбора кандидатов для включения в резерв управленческих кадров, число кандидатов, охваченных личностно-профессиональной диагностикой, составляет от 2 до 60 человек. При этом в пяти муниципальных образованиях все 100% кандидатов успешно прошли личностно-профессиональную диагностику; в одном – успешно прошли диагностику более половины кандидатов (58,3%); в одном – менее половины (41,7%); в одном – ни один из кандидатов не прошел лично-профессиональную диагностику успешно.

Механизмы подготовки лиц, входящих в резерв управленческих кадров

В большинстве муниципальных образований (87,7%) подготовка лиц, входящих в муниципальный резерв управленческих кадров образовательных организаций, осуществляется в форме самоподготовки и самообразования. В 2/3 муниципальных образований подготовка резервистов включает в себя:

участие резервистов в семинарах, форумах, конференциях, круглых столах и тренингах;

исполнение резервистами обязанностей руководителя/ заместителя руководителя на период его временного отсутствия в своей школе;

обучение по программам профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом».

В варианте ответа «другое» представители одного муниципального органа управления образованием указали, что в муниципалитете организована работы «Школы будущего руководителя».

Таблица 1

Подготовка лиц, входящих в муниципальный резерв управленческих кадров образовательных организаций, %*

Механизмы подготовки	Доля МО
1. Самоподготовка и самообразование	87,7
2. Участие резервистов в семинарах, форумах, конференциях, круглых столах и тренингах	68,4
3. Резервисты привлекаются к исполнению обязанностей руководителя/ заместителя руководителя на период его временного отсутствия в своей школе	68,4

⁶ Артемовский городской округ, Город Нижний Тагил, Городской округ «Город Лесной», Городской округ Краснотурьинск, Качканарский городской округ, Североуральский городской округ, Серовский городской округ, Слободо-Туринский муниципальный район

Механизмы подготовки	Доля МО
4. Резервисты (по необходимости) направляются на программы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом»	63,2
5. Резервисты привлекаются к участию в разработке проектов нормативных правовых актов, работе комиссий, рабочих групп	49,1
6. Резервисты имеют наставников (кураторов) из числа действующих руководителей образовательных организаций, обсуждают с ними практические вопросы	36,8
7. Участие резервистов в деятельности коллегиальных и совещательных органов	28,1
8. Специалистами МОУО для резервистов проводятся индивидуальные и групповые консультации	24,6
9. Резервисты привлекаются к исполнению обязанностей руководителя/ заместителя руководителя на период временного его отсутствия в другой школе	14,0
10. Резервист в ходе подготовки разрабатывает и реализует управленческий проект	14,0
11. Для резервистов проводятся регулярные муниципальные семинары, практикумы	12,3
12. Каждый резервист проходит стажировку в одной из образовательных организаций муниципалитета	5,3
13. Нет ответа	1,8
14. Другое	1,8

*Доля от числа муниципальных образований, в которых функционирует резерв управленческих кадров, рассчитана от числа 57. 57 муниципальных образований, в которых формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров.

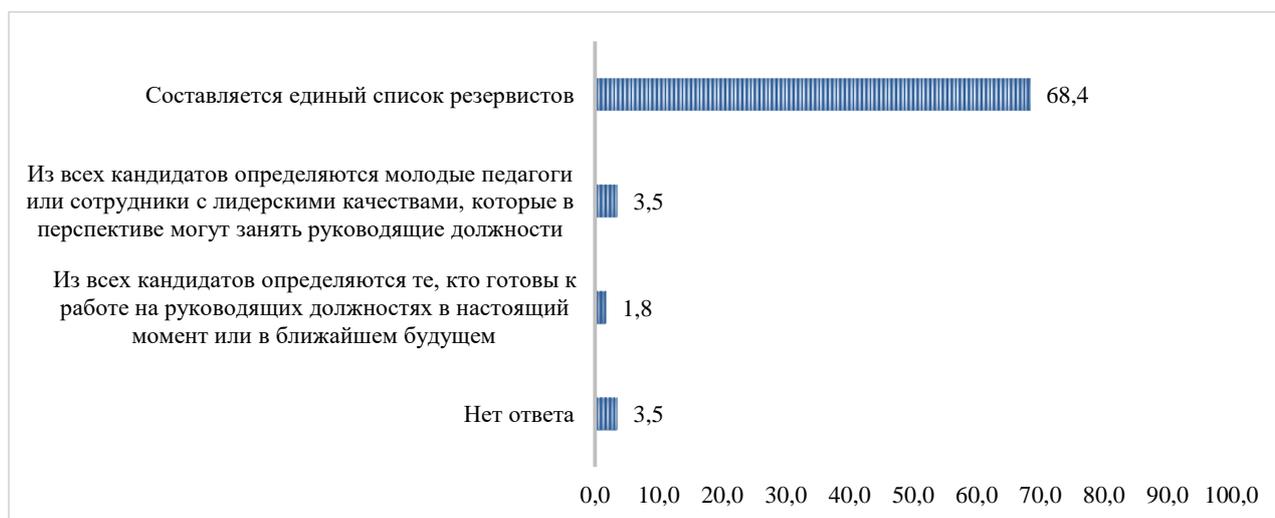
** Сумма ответов превышает 100%, т.к. респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

Практика работы с резервом управленческих кадров допускает дифференциацию кандидатов на включение в резерв по степени их готовности к занятию руководящей должности.

В большинстве муниципальных образованиях, расположенных на территории Свердловской области, такая практика не встречается: в 68,4% муниципалитетов составляется единый список резервистов. Лишь в отдельных муниципальных образованиях на этапе включения кандидатов в резерв управленческих кадров определяются те из них, кто готовы к работе на руководящих должностях в настоящий момент или в ближайшем будущем либо молодые педагоги или сотрудники с лидерскими качествами, которые при определенной подготовке в перспективе могут занять руководящие должности.

Диаграмма 21

Наличие в муниципалитете практики дифференциация резервистов на группы в зависимости от уровня готовности занять должность руководителя образовательной организации, %*



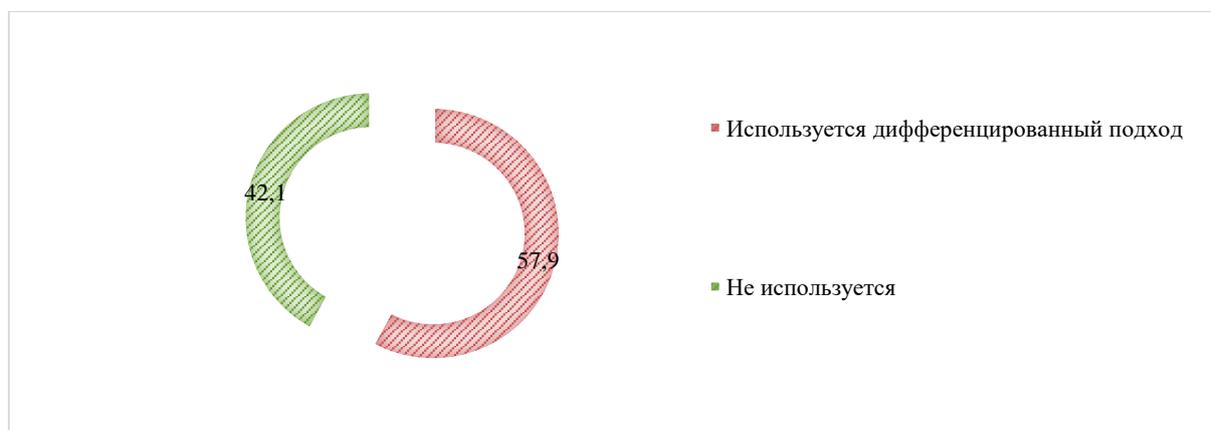
*Доля от числа муниципальных образований, в которых функционирует резерв управленческих кадров, рассчитана от числа 57. 57 муниципальных образований, в которых формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров.

** Сумма ответов превышает 100%, т.к. респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

Несмотря на то, что в большинстве муниципалитетов не используется дифференциация резервистов на группы в зависимости от уровня готовности занять должность руководителя образовательной организации, в каждом втором муниципалитет все-таки при подготовке резервистов учитываются особенности их компетенций, квалификаций, профессионального опыта.

Диаграмма 22

Использование дифференцированного подхода к подготовке резервистов, учитывающего особенности их компетенций, квалификаций, профессионального опыта, %

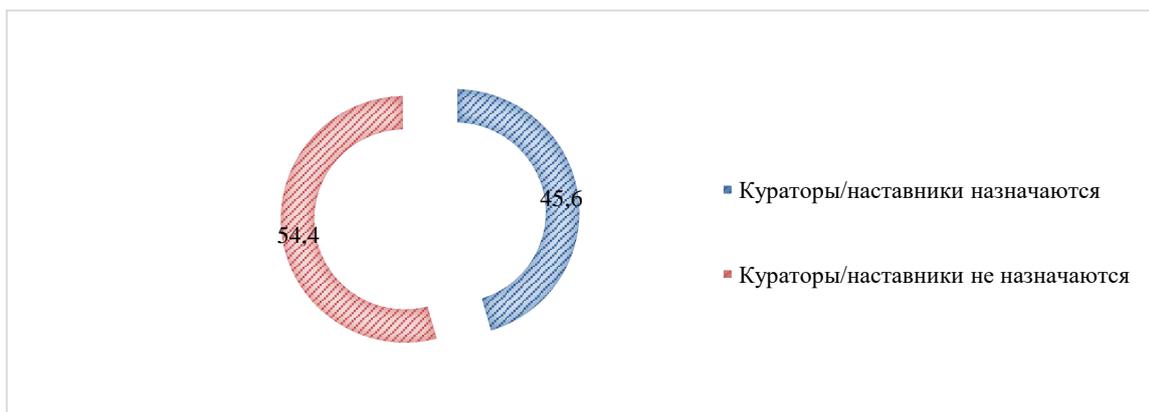


*Доля от числа муниципальных образований, в которых функционирует резерв управленческих кадров, рассчитана от числа 57. 57 муниципальных образований, в которых формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров.

Дифференцированный подход к подготовке резервистов может быть реализован за счет механизма кураторства /наставничества. Этот механизм используется в каждом втором муниципальном образовании.

Диаграмма 23

Использование механизма кураторства (наставничества) для лиц, входящих в муниципальный резерв управленческих кадров образовательных организаций, %*

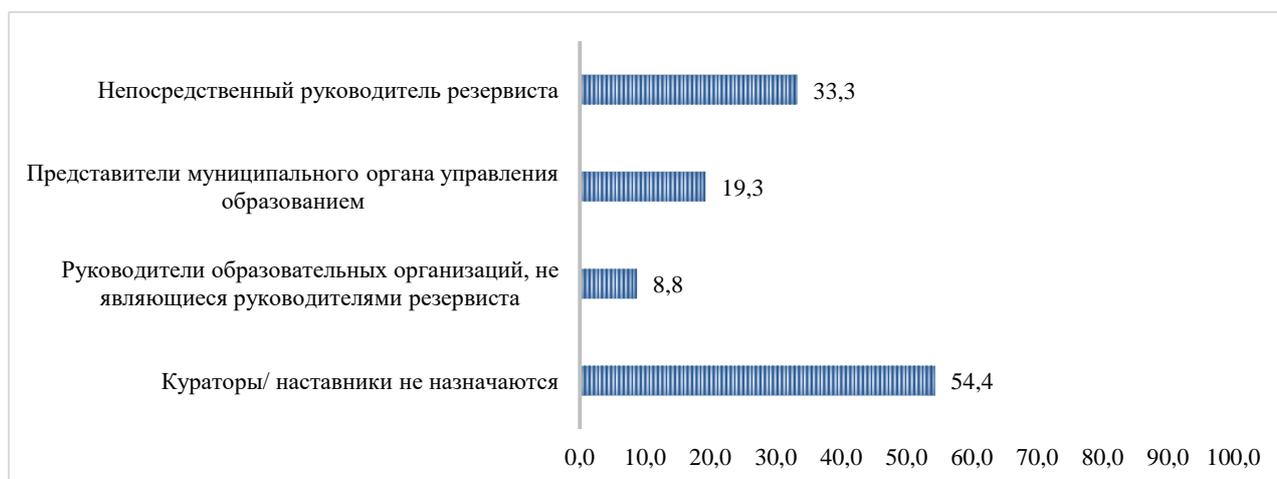


*Доля от числа муниципальных образований, в которых функционирует резерв управленческих кадров, рассчитана от числа 57. 57 муниципальных образований, в которых формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров.

В тех муниципалитетах, в которых механизм кураторства используется при подготовке лиц, входящих в резерв управленческих кадров, в качестве кураторов / наставников резервистов выступают их непосредственные руководители.

Диаграмма 24

Кураторы/наставники лиц, входящих в резерв управленческих кадров образовательных организаций, %*



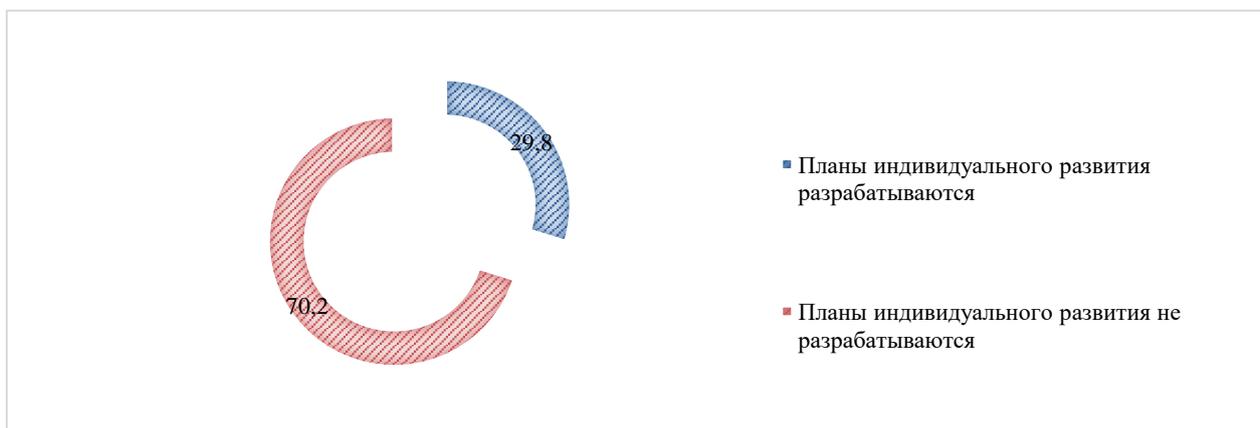
*Доля от числа муниципальных образований, в которых функционирует резерв управленческих кадров, рассчитана от числа 57. 57 муниципальных образований, в которых формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров.

** Сумма ответов превышает 100%, т.к. респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

Также дифференцированный подход к подготовке резервистов может быть реализован через планы индивидуального развития лиц, входящих в резерв управленческих кадров образовательных организаций.

Диаграмма 25

Использование планов индивидуального развития лиц, входящих в резерв управленческих кадров образовательных организаций, %*

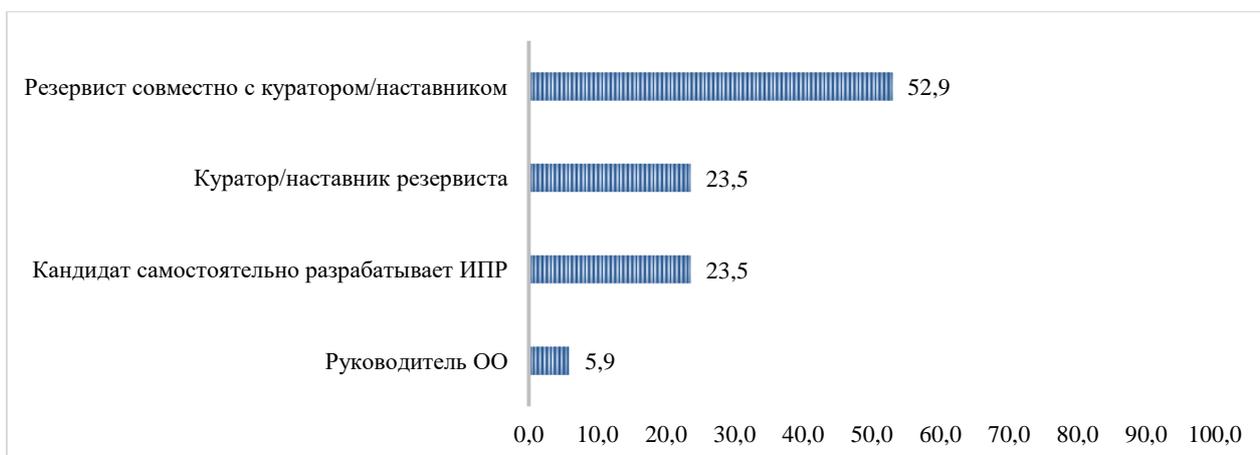


*Доля от числа муниципальных образований, в которых функционирует резерв управленческих кадров, рассчитана от числа 57. 57 муниципальных образований, в которых формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров.

Планы индивидуального развития лиц, входящих в резерв управленческих кадров образовательных организаций, разрабатываются в 29,8% муниципалитетов (17 МО).

Диаграмма 26

Субъекты, занимающиеся разработкой планов индивидуального развития лиц, входящих в резерв управленческих кадров образовательных организаций, %*



*Доля от числа муниципальных образований, в которых используются планы индивидуального развития лиц, входящих в резерв управленческих кадров – 17 муниципалитета.

** Сумма ответов превышает 100%, т.к. респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

В каждом втором из этих муниципалитетов разработкой планов индивидуального развития резервисты занимаются самостоятельно, в каждом пятом – индивидуальный план разрабатывает куратор / наставник резервиста либо резервист самостоятельно.

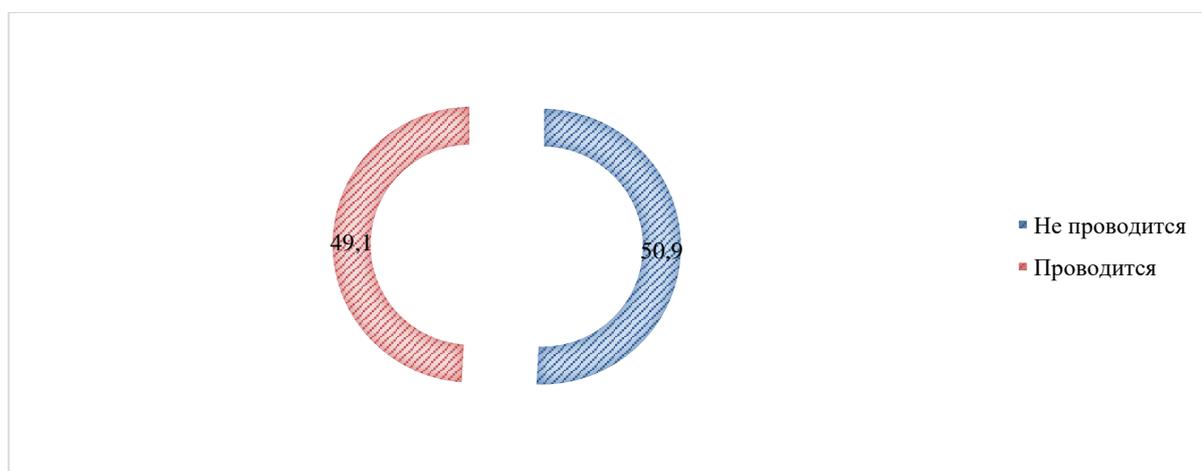
Планы индивидуального развития для всех резервистов разработаны в 8 муниципальных образованиях, более чем для половины – 4 муниципальных образованиях; менее чем для половины – в 5 муниципальных образованиях.

В большинстве муниципальных образований, в которых разрабатываются планы индивидуального развития лиц, входящих в резерв управленческих кадров образовательных организаций, проводится оценка исполнения этих планов (13 МО, 76,5% от числа МО, в которых используются планы индивидуального развития резервистов). Вместе с тем, в ряде муниципалитетов такой оценки не проводится (4 МО).

Подготовка резервистов должна завершаться анализом их готовности к реализации управленческой деятельности. Этот анализ можем принимать разные формы.

Диаграмма 27

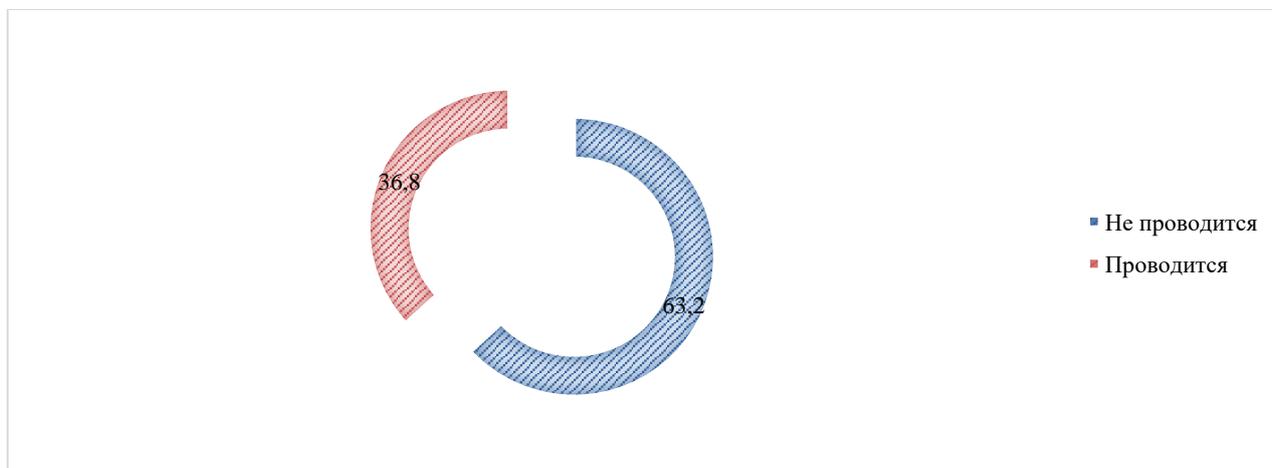
Проведение анализа и оценки готовности к управленческой деятельности лиц, входящих в резерв управленческих кадров образовательных организаций, %*



*Доля от числа муниципальных образований, в которых функционирует резерв управленческих кадров, рассчитана от числа 57. 57 муниципальных образований, в которых формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров.

По сведениям, предоставленным специалистами муниципальных органов управления образованием анализ и оценка готовности к управленческой деятельности лиц, входящих в резерв управленческих кадров образовательных организаций проводится в каждом втором муниципалитете.

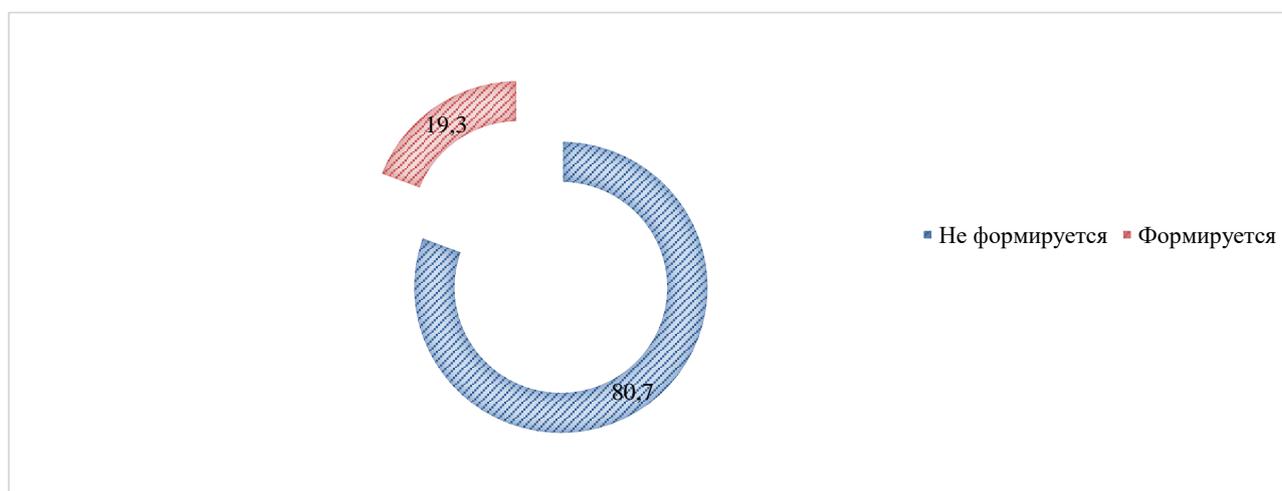
Наличие мониторинга профессионального развития лиц, входящих в резерв управленческих кадров образовательных организаций, %*



*Доля от числа муниципальных образований, в которых функционирует резерв управленческих кадров, рассчитана от числа 57. 57 муниципальных образований, в которых формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров.

В каждом третьем муниципалитете проводится мониторинг профессионального развития лиц, входящих в резерв управленческих кадров образовательных организаций.

Наличие мониторинга профессионального развития лиц, входящих в резерв управленческих кадров образовательных организаций, %*



*Доля от числа муниципальных образований, в которых функционирует резерв управленческих кадров, рассчитана от числа 57. 57 муниципальных образований, в которых формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров.

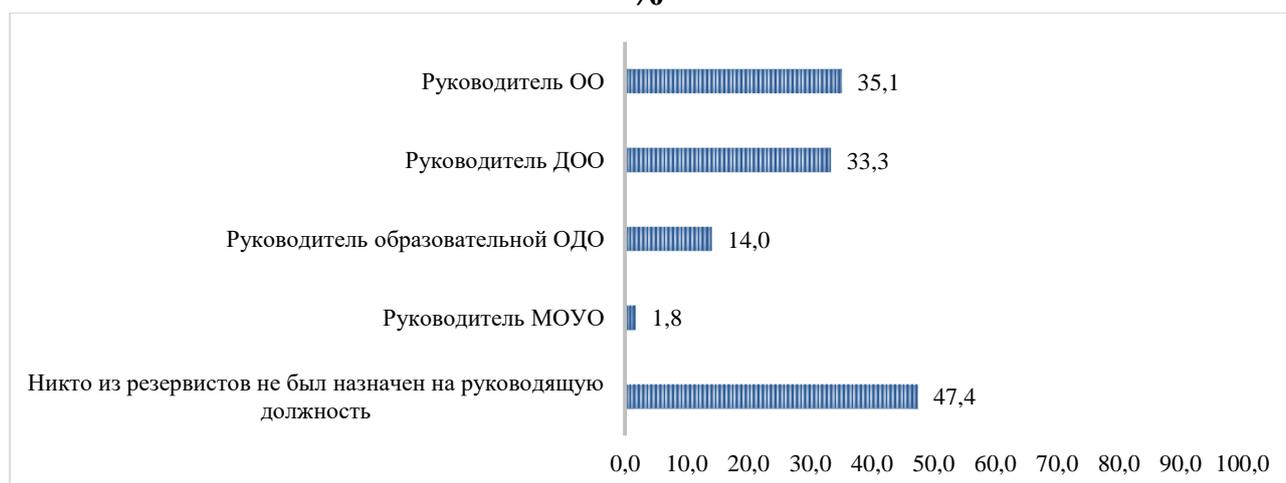
Рейтинг участников резерва по результатам подготовки лиц, входящих в резерв управленческих кадров, формируется в каждом пятом муниципалитете.

Результаты работы с резервом управленческих кадров

В текущем учебном году в каждом третьем муниципальном образовании резервисты были назначены на должности руководителя общеобразовательной организации и дошкольной образовательной организации.

Диаграмма 30

Должности, на которые представители резерва управленческих кадров образовательных организаций были назначены за текущий учебный год, %*



*Доля от числа муниципальных образований, в которых функционирует резерв управленческих кадров, рассчитана от числа 57. 57 муниципальных образований, в которых формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров.

** Сумма ответов превышает 100%, т.к. респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

Все представители резерва управленческих кадров, которые в текущем учебном году были назначены на руководящие должности, получили должности в организациях из системы образования муниципальной формы собственности.

При этом в каждом втором муниципальном образовании ни один из резервистов за текущий учебный год не был назначен на руководящие должности. Это обусловлено отсутствием вакантных должностей.

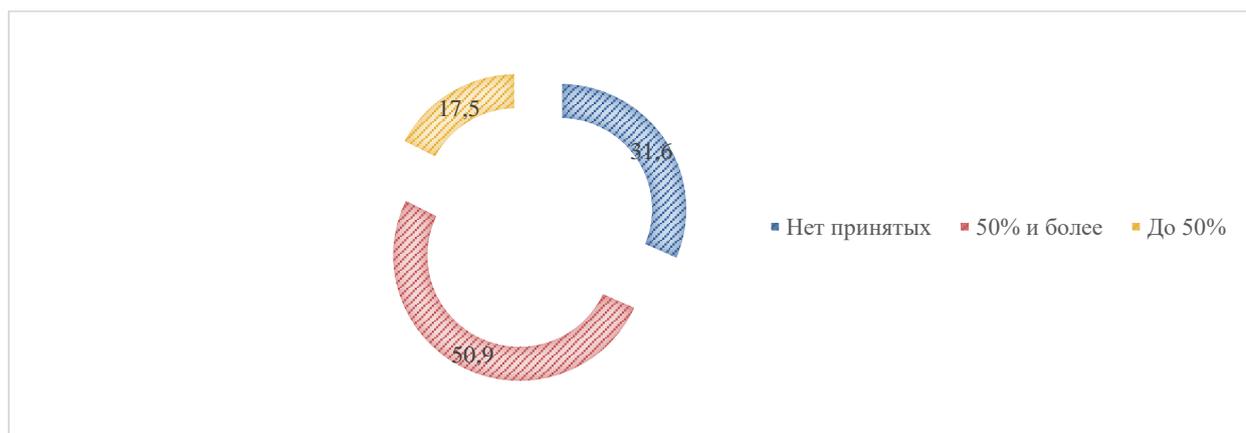
В 2/3 муниципалитетов (59,6%), в которых формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров, за текущий учебный год были назначения на руководящие должности. В большинстве из них ресурсы резерва управленческих кадров были задействованы: в 28 муниципалитетах из 34, в которых были назначения на руководящие должности, зафиксированы резервисты, назначенные на руководящие должности. При этом в 22 муниципалитетах более половины назначенных на руководящие должности назначены из числа резервистов, в 14 муниципалитетов – все 100% назначенных.

В двух муниципалитетах также зафиксировано, что резервисты были назначены в текущем учебном году на руководящие должности в другом муниципальном образовании.

Одним из параметров оценки результатов работы с резервом управленческих кадров на муниципальном уровне может служить обновляемость резерва. В том случае, когда резерв управленческих кадров не обновляется, можно предположить, что он существует формально.

Диаграмма 31

Распределение муниципальных образований в зависимости от доли резервистов, принятых в резерв управленческих кадров образовательных организаций в текущем учебном году, %*



*Доля от числа муниципальных образований, в которых функционирует резерв управленческих кадров, рассчитана от числа 57. 57 муниципальных образований, в которых формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров.

Согласно данным, предоставленным представителями муниципальных органов управления образованием, в каждом третьем муниципальном образовании в текущем учебном году не было обновления резерва управленческих кадров. Вместе с тем, в каждом втором муниципалитете кадровый резерв обновился на 50% и более.

В ряде муниципальных образований (10 МО, 17,5%) в текущем учебном году отдельные резервисты выбыли из резерва управленческих кадров по причинам, не связанным с назначением на руководящие должности. Выбытие произошло по заявлению резервистов, в связи с переездом или изменением места работы.

В двух муниципальных образованиях (3,5%) были зафиксированы случаи, когда резервист, назначенный на должность руководителя образовательной организации, не справился с выполнением обязанностей.

Деятельность по формированию и подготовке резерва управленческих кадров на муниципальном уровне сопряжена с определенными трудностями.

Проблема, которая актуальна для большинства муниципальных образований – отсутствие желающих вступить в кадровый резерв. Также треть респондентов указали в качестве проблемы тот факт, что в муниципалитете слишком редко возникают вакансии для резервистов. Стоит отметить, что трудности вызывают различные аспекты подготовки резервистов.

Наиболее значимые для специалистов муниципальных органов управления образованием проблемы, связанные с формированием и подготовкой резерва управленческих кадров образовательных организаций, %*



*Доля от числа муниципальных образований, в которых функционирует резерв управленческих кадров, рассчитана от числа 57. 57 муниципальных образований, в которых формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров.

** Сумма ответов превышает 100%, т.к. респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

В варианте ответа «другое» респонденты указали также, что в муниципалитете отсутствует достаточное количество специалистов для проведения лично-профессиональной диагностики, анализа потребности в управленческих кадрах, проведения регулярных муниципальных семинаров, практикумов, индивидуальных и групповых консультаций. Отсутствие в муниципалитете методической службы.

Таким образом, к основным трудностям, вероятно, можно отнести отсутствие у потенциальных резервистов информации о возможностях вступления и участия в резерве управленческих кадров, а также отсутствие у специалистов муниципальных органов управления образованием компетенций и практики работы по формированию и подготовке резерва управленческих кадров.

Вместе с тем, представители двух муниципальных образований готовы представить профессиональному сообществу практики работы по формированию и подготовке резерва управленческих кадров образовательных организаций:

Конкурс управленческих команд в рамках муниципального конкурса профессионально-педагогического мастерства «Признание» (Городской округ «Город Лесной»);

Проведение анкетирования с претендентами (на включение в кадровый резерв), выявление несоответствий требованиям, предъявляемым к должности руководителя, вынесение рекомендаций (для последующего устранения) (Городской округ Сухой Лог);

«Школа руководителя» – работа с кандидатами, включенными в кадровый резерв: проведение обучения, обобщение и распространение педагогического, управленческого, организаторского опыта; мотивирование на участия в профессиональных конкурсах, разработка и реализация проектов и программ по повышению качества образования; внедрение разработок и позитивной динамика достижений в профессиональной деятельности и др. (Городской округ Сухой Лог).

Порядка 40% представителей муниципальных органов, осуществляющих управление в сфере образования, отмечают, что на текущий момент муниципальная система формирования и подготовки резерва управленческих кадров не требует изменений. Это направление работы является относительно новым, те подходы и механизмы, которые используются в настоящее время, проходят апробацию, необходимо накопить определенный опыт работы для того, чтобы определить направления для изменений.

Вместе с тем, в каждом пятом муниципалитете специалисты муниципального органа управления образованием считают, что необходимо усовершенствовать систему подготовки резервистов:

предусмотреть очное интенсивное обучение в течение 3 месяцев с учетом специфики деятельности руководителя образовательной организации;

внедрить систему наставничества;

внедрить проведение лично-профессиональной диагностики (тестирования) претендентов в кадровый резерв;

внедрить практику разработки и реализации планов индивидуального развития;

внедрить практику стажировок;

ввести мониторинг профессионального развития лиц, входящих в резерв управленческих кадров образовательных организаций;

внедрить анализ и оценку готовности к управленческой деятельности лиц, входящих в резерв управленческих кадров образовательных организаций.

Также по мнению представителей муниципальных органов управления образованием, необходимо доработать нормативные документы муниципального уровня (в ряде муниципалитетов они пока отсутствуют / находятся в стадии разработки и утверждения).

Отмечается также, что необходимы изменения не только в содержании, но и в организационных аспектах работы муниципальных органов управления образованием:

предусмотреть средства местного бюджета для организации курсов повышения квалификации лиц, включенных в кадровый резерв;

ввести дополнительную ставку по работе с резервом.

В варианте ответа «другое» были высказаны следующие предложения:

активизировать информационную кампанию;

изменить подход к формированию резерва, так как в настоящее время он носит формальный характер (конкурс документов)

разработать и внедрить личностно-профессиональную диагностику (тестирование) претендентов в рамках формирования и подготовки управленческих команд

разработать единые критерии на уровне области для включения в кадровый резерв

расширить перечень должностей для кадрового резерва, включить в него должности заместителей по УР, УВР.

Таблица 2

Мнение представителей муниципальных органов управления образованием о то, что следует изменить в процедуре формирования и подготовки резерва управленческих кадров образовательных организаций, %*

Направления изменений	Доля МО
1. Усовершенствовать систему подготовки резервистов	22,8
2. Разработать нормативные документы муниципального уровня (в т.ч. положение, порядок конкурсного отбора, критерии оценки компетенций)	15,8
3. Включить работу с резервом в план работы МОУО	3,5
4. Регулярно обновлять состав кадрового резерва	3,5
5. Другое	10,5
6. Изменений не требуется	42,1

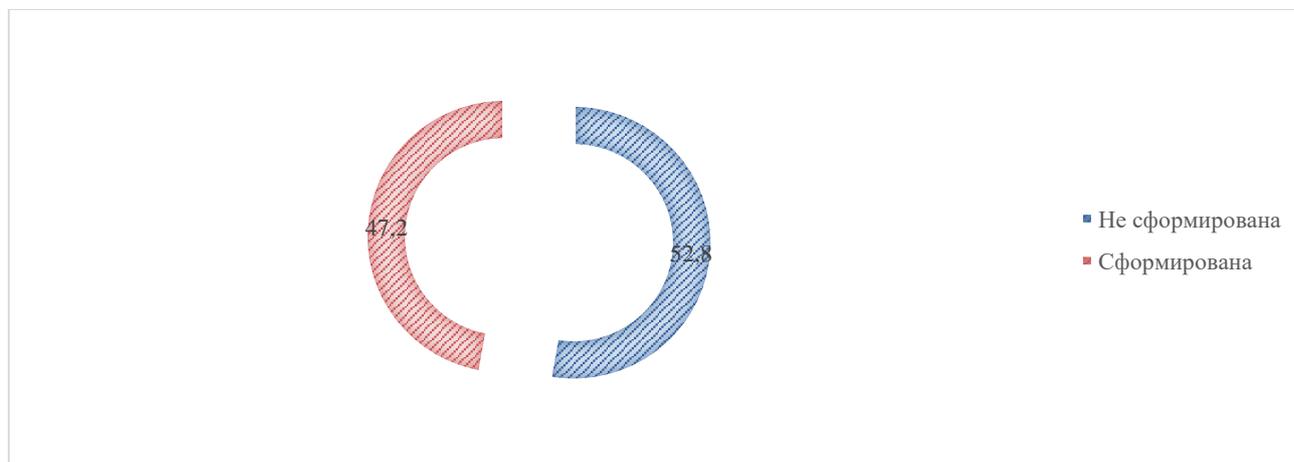
*Доля от числа муниципальных образований, в которых функционирует резерв управленческих кадров, рассчитана от числа 57. 57 муниципальных образований, в которых формально или фактически функционирует резерв управленческих кадров.

** Сумма ответов превышает 100%, т.к. респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

Вне зависимости от того, ведется ли в муниципалитет работа по формированию и подготовке резерва управленческих кадров, может быть сформирована конкурсная система назначения руководителей образовательных организаций.

Согласно данным, предоставленным муниципальными органами, осуществляющими управление в сфере образования, такая система сформирована в каждом втором муниципалитете.

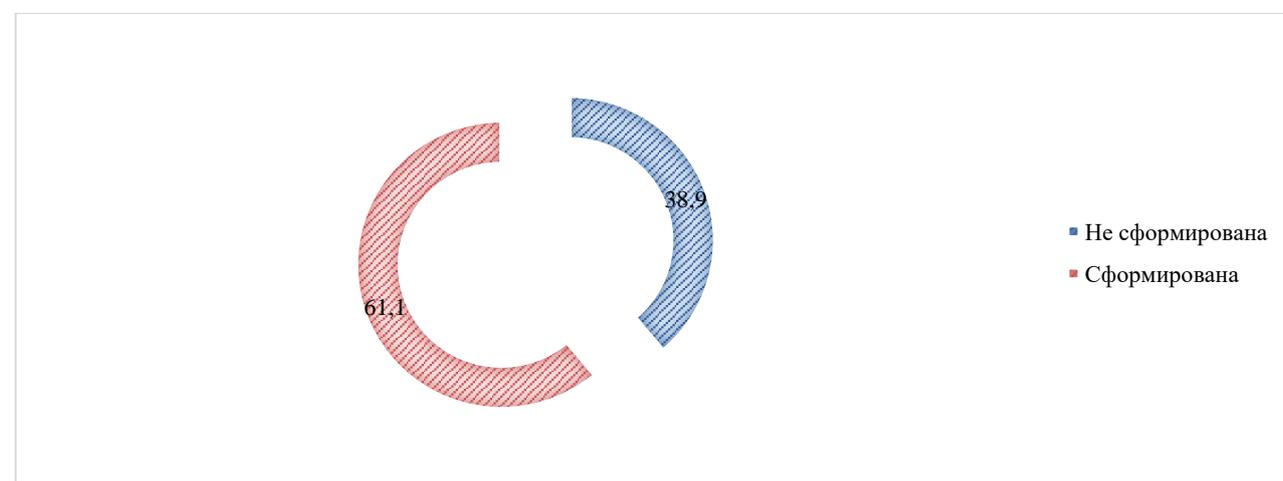
Наличие конкурсной системы назначения руководителей образовательных организаций, %*



*Доля от общего числа муниципальных образований – 73 муниципальных образования.

В 2/3 муниципальных образованиях сформирована управленческая команда из числа руководителей, заместителей руководителей и ведущих учителей.

Наличие конкурсной системы назначения руководителей образовательных организаций, %*



*Доля от общего числа муниципальных образований – 73 муниципальных образования.

В каждом пятом муниципальном образовании (19,4%) сотрудники образовательных организаций по итогам конкурсного отбора и обучения включены в кадровый резерв системы образования региона, однако в большинстве муниципалитетов (80,6%) никто из сотрудников образовательных организаций не включен в кадровый резерв системы образования региона.

Обобщая полученные данные, можно сделать следующие выводы.

На муниципальном уровне резерв управленческих кадров создан и закреплён нормативно в 50,7% муниципальных образований, расположенных на территории Свердловской области. В 27,4% муниципальных образований резерв управленческих кадров создан, но нормативно не закреплён; в 21,9% – не создан.

В целом в Свердловской области документы муниципального уровня отсутствуют в 21 муниципалитетах из 73. В том числе в 5 из этих 21 муниципалитетов работа по формированию резерва управленческих кадров образовательных организаций ведётся, но нормативно не закреплена. В тех 57 муниципалитетах, в которых ведётся работа по формированию резерва управленческих кадров, она регламентирована положением о кадровом резерве, утвержденным распорядительным документом (70,2% МО). В 42,1% муниципалитетов утвержден список работников системы образования, включенных в резерв управленческих кадров. В 5,3% муниципалитетов (3 МО) это единственный документ муниципального уровня, регламентирующий порядок формирования и функционирования резерва управленческих кадров.

В большинстве муниципальных образований ведётся работа по формированию резерва управленческих кадров системы образования. Далее все показатели будут представлены в расчете от числа муниципалитетов (57 МО), в которых начата работа по формированию резерва управленческих кадров (вне зависимости от того, закреплено ли это направление деятельности нормативно).

Муниципальные резервы управленческих кадров созданы для замещения должностей руководителей организаций муниципальной формы собственности: дошкольных, общеобразовательных и организаций дополнительного образования.

Работа с резервом управленческих кадров включает в себя несколько этапов: анализ потребности в управленческих кадрах, отбор и подготовка кандидатов.

В 79,0% муниципалитетов анализ потребности сферы образования в управленческих кадрах на муниципальном уровне проводят специалисты муниципального органа, осуществляющего управление в сфере образования. Вместе с тем, не во всех муниципальных образованиях проводится анализ потребности системы образования в управленческих кадрах (в 3,5% – не осуществляется). Как правило, анализ потребности проводится регулярно: ежегодно (63,2% МО); 1 раз в три года (29,8% МО).

Также ежегодно (49,1%) или 1 раз в три года (28,1%) проводится отбор кандидатов в резерв управленческих кадров.

Согласно действующим нормативным документам муниципального уровня кандидаты для включения в резерв управленческих кадров отбираются, прежде всего, исходя из их уровня образования, а также исходя из соответствия квалификационным характеристикам должностей руководителей, занятых, в сфере образования, (согласно квалификационному справочнику, Приказ Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н). Эти критерии отбора нормативно закреплены более чем в 70% муниципальных образований. В 66,7% муниципальных образований в резерв управленческих кадров могут быть

включены кандидаты без опыта работы в руководящей должности. В 49,1% муниципальных образований – без подготовки по направлениям «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом».

Согласно нормативным документам муниципального уровня в 84,2% решение о включении кандидатов в резерв управленческих кадров образовательных организаций принимается комиссией. В состав этой комиссии входят представители муниципального органа, осуществляющего управление в сфере образования (77,2% МО); представители профсоюзных организаций (47,4% МО); руководители образовательных организаций (36,8%); представители администрации муниципального образования (35,1% МО).

Как правило, в качестве основания для включения кандидата в муниципальный резерв управленческих кадров выступает заявление от кандидата (84,2%). В каждом втором муниципальном образовании кандидат может быть включен в кадровый резерв по предложению руководителя образовательной организации (47,4%), в каждом третьем – на основании предложений представителей муниципального органа управления образованием (33,3%).

Процедура формирования резерва управленческих кадров образовательных организаций на муниципальном уровне в подавляющем большинстве муниципалитетов включает заочный этап (82,5%). При этом в 28,0% муниципалитетов заочный этап не продолжается очным. Очный этап предусмотрен в 57,9% муниципалитетов. В тех муниципальных образованиях, в которых очный этап проводится, он, как правило, включает в себя собеседование.

Личностно-профессиональная диагностика (тестирование) кандидатов в резерв управленческих кадров проводится в 24,6% муниципалитетов, в которых ведется работа по формированию и подготовке резерва управленческих кадров. В большинстве муниципалитетов личностно-профессиональная диагностика претендентов не проводится.

В большинстве муниципальных образований (87,7%) подготовка лиц, входящих в муниципальный резерв управленческих кадров образовательных организаций, осуществляется в форме самоподготовки и самообразования.

Практика работы с резервом управленческих кадров допускает дифференциацию кандидатов на включение в резерв по степени их готовности к занятию руководящей должности. В 68,4% муниципалитетов составляется единый список резервистов, без их дифференциации по уровню подготовки.

Несмотря на это в 57,9% муниципалитетов при подготовке резервистов учитываются особенности их компетенций, квалификаций, профессионального опыта за счет механизма кураторства /наставничества (используется в 45,6% МО) или посредством разработки и реализации планов индивидуального развития лиц, входящих в резерв управленческих кадров образовательных организаций (29,8%).

Анализ готовности резервистов к реализации управленческой деятельности проводится в 50,9% муниципалитетов. Мониторинг профессионального развития лиц, входящих в резерв управленческих кадров образовательных организаций проводится в 36,8% муниципалитетов. Рейтинг участников резерва по результатам подготовки лиц, входящих в резерв управленческих кадров, формируется в 19,3% муниципалитетов.

Результаты работы муниципальных резервов управленческих кадров могут быть представлены следующими показателями.

В текущем учебном году в 52,6% муниципальных образований резервисты были назначены на руководящие должности. Неназначение резервистов обусловлено отсутствием вакантных должностей. Т.е. ресурсы резерва управленческих кадров используются.

В каждом втором муниципалитете (50,9%) кадровый резерв обновился на 50% и более.

К основным трудностям работы с муниципальным резервом управленческих кадров можно отнести отсутствие у потенциальных резервистов информации о возможностях вступления и участия в резерве управленческих кадров, а также отсутствие у специалистов муниципальных органов управления образованием компетенций и практики работы по формированию и подготовке резерва управленческих кадров.

Вместе с тем, представители двух муниципальных образований готовы представить профессиональному сообществу практики работы по формированию и подготовке резерва управленческих кадров образовательных организаций (Городской округ «Город Лесной», Городской округ Сухой Лог).

Подводя первые итоги работы муниципальных резервов управленческих кадров, представители муниципальных органов управления образования отмечают, что в ближайшей перспективе необходимо уделить внимание усовершенствованию системы подготовки резервистов и нормативных документов муниципального уровня.

Часть 2. Формирование резерва управленческих кадров на уровне образовательных организаций

1. Формирование резерва управленческих кадров в дошкольных образовательных организациях

Формирование резерва и отбор кандидатов

На диаграмме 35 представлена информация о том, на каком этапе создания в ДОО находится резерв управленческих кадров.

Диаграмма 35

Распределение ответов на вопрос: «На каком этапе создания в Вашей ДОО находится резерв управленческих кадров?», %



Согласно полученным данным, в 43,3% ДОО Свердловской области резерв управленческих кадров не создан. В каждой пятой ДОО резерв либо создан, но не закреплён нормативно, либо создание резерва планируется в текущем календарном году. В каждой десятой организации ведётся подготовка локальных актов по созданию резерва. Лишь в 6,7% ДОО резерв управленческих кадров создан и закреплён нормативно.

В таблице представлена информация о периодичности проведения отбора в резерв управленческих кадров дошкольных образовательных организаций.

Таблица 3

Периодичность проведения отбора в резерв управленческих кадров дошкольных образовательных организаций, %

Периодичность	Доля ДОО
1. Ежегодно	30,7
2. 1 раз в три года	26,9

Периодичность	Доля ДОО
3. В связи с открытием вакансии	15,9
4. В связи с выбытием участников из резерва управленческих кадров	31,8
5. Другое	1,4
6. Не проводится	4,6

* Сумма ответов превышает 100%, т.к. респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

Согласно данным таблицы, в каждой третьей ДОО отбор проводится ежегодно либо в связи с выбытием участников из резерва управленческих кадров. В 26,9% ДОО отбор проводится 1 раз в три года, а в 15,9% – в связи с открытием вакансии. Кроме того, в отдельных организациях отбор в резерв управленческих кадров проводится по мере необходимости. Не проводится отбор в 4,6% ДОО.

В таблице 4 представлен перечень локальных документов, регламентирующих порядок формирования и функционирования резерва управленческих кадров в ДОО.

Таблица 4

Локальные документы, регламентирующие порядок формирования и функционирования резерва управленческих кадров в ДОО, %

Локальные документы	Доля ДОО
1. Список работников ДОО, включенных в кадровый резерв (утвержденное директором/ приказом)	39,9
2. Положение о кадровом резерве (утвержденное директором/ приказом)	33,2
3. Программа/ план работы подготовки участников кадрового резерва (утвержденное директором/ приказом)	19,4
4. Приказ о проведении отбора в кадровый резерв	15,9
5. Порядок формирования кадрового резерва (утвержденное директором/ приказом)	9,2
6. Порядок разработки и утверждения индивидуальных планов профессионального развития (утвержденное директором/ приказом)	4,6
7. Нормативные документы локального уровня отсутствуют	29,0
8. Другое	4,2

* Сумма ответов превышает 100%, т.к. респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

В 33,3% ДОО разработано положение о кадровом резерве, а в каждой пятой ДОО – программа или план работы подготовки участников кадрового резерва. Приказ о проведении отбора в кадровый резерв создан в 15,9% организаций, а порядок формирования кадрового резерва – в каждой десятой. В 4,6% ДОО

разработан порядок разработки и утверждения индивидуальных планов профессионального развития.

В 39,9% ДОО утвержден список работников ДОО, включенных в кадровый резерв.

В отдельных образовательных организациях разработаны следующие локальные документы:

приказ о зачислении в резерв управленческих кадров;

приказ о формировании кадрового резерва;

индивидуальный план подготовки гражданского служащего (гражданина), включенного в кадровый резерв.

Важно отметить, что в трети ДОО нормативные документы локального уровня отсутствуют.

Информация о количестве человек, входящих на момент проведения мониторинга в резерв управленческих кадров в ДОО, представлена на диаграмме 36.

Диаграмма 36

Количество человек, входящих в резерв управленческих кадров в ДОО, %



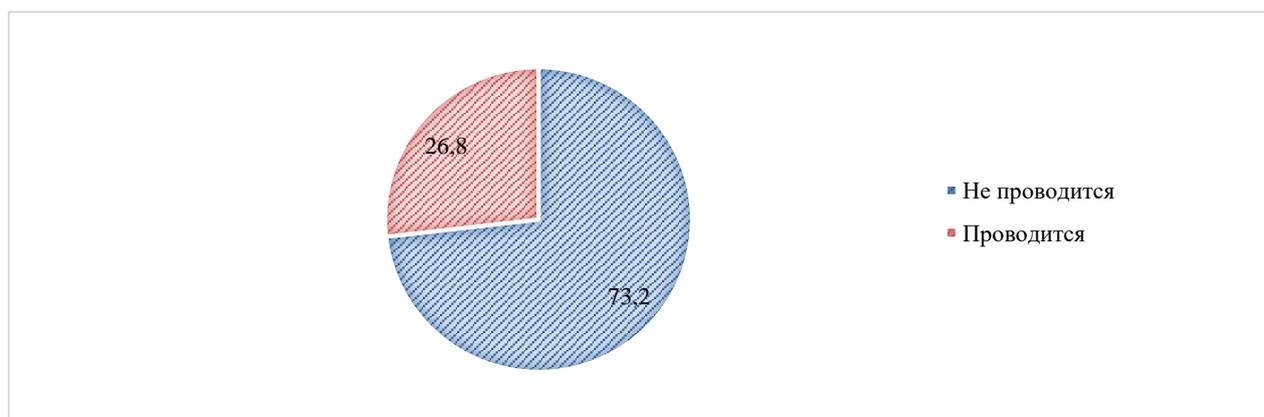
Количество человек, входящих в резерв управленческих кадров составляет в большинстве ДОО (85,2% ДОО) от 1 до 2 человек. Кроме того, в 11,7% ДОО в резерв входят от 3 до 5 человек.

На этапе отбора кандидатов в резерв управленческих кадров может проводиться лично-профессиональная диагностика (тестирование). Сведения о проведении лично-профессиональной диагностики претендентов на включение в кадровый резерв представлены на диаграмме 37.

Согласно данным диаграммы, лично-профессиональная диагностика не проводится в большинстве ДОО (73,2%).

Диаграмма 37

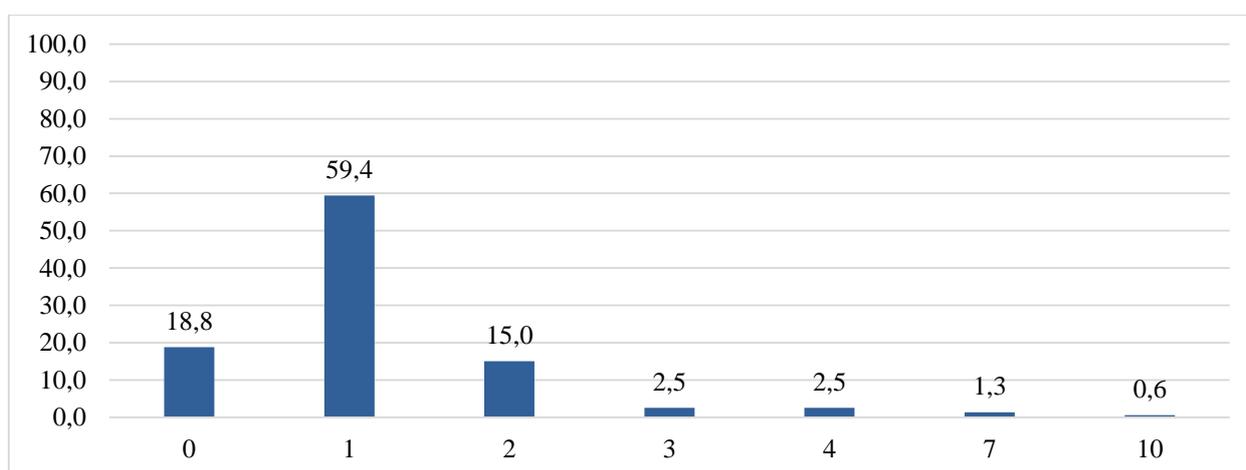
Распределение ответов на вопрос: «Проводится ли лично-профессиональная диагностика (тестирование) претендентов на включение в кадровый резерв в Вашей ДОО?», %



Сведения о количестве кандидатов в резерв управленческих кадров, успешно прошедших лично-профессиональную диагностику, представлены на диаграмме 38.

Диаграмма 38

Распределение ДОО в зависимости от количества претендентов для включения в резерв управленческих кадров, успешно прошедших лично-профессиональную диагностику (тестирование) при ее проведении в последний раз, %*



* Процент рассчитан от числа ДОО, в которых проводится лично-профессиональная диагностика.

В 94 ДОО, что составляет 58,3% от числа ДОО, в которых проводилась лично-профессиональная диагностика, все претенденты на вхождение в резерв успешно прошли диагностику.

При этом, один претендент, успешно прошедший диагностику, присутствует в 59,4% ДОО. В 15% ДОО зафиксированы 2 кандидата в резерв,

успешно прошедшие личностно-профессиональную диагностику. Три и более претендентов успешно прошли личностно-профессиональную диагностику в порядка 7% ДОО.

В 18,8% ДОО отсутствуют претенденты для вступления в резерв управленческих кадров, успешно прошедшие личностно-профессиональную диагностику.

Подготовка резервистов

В таблице 5 представлена информация о том, из чего состоит подготовка лиц, входящих в резерв управленческих кадров в ДОО.

Таблица 5

Распределение ответов на вопрос: «Из чего состоит подготовка лиц, входящих в резерв управленческих кадров в Вашей ДОО?», %

Подготовка лиц	Доля ДОО
1. Самоподготовка и самообразование	83,4
2. Резервисты привлекаются к участию в разработке проектов нормативных правовых актов, работе комиссий, рабочих групп	71,7
3. Резервисты привлекаются к исполнению обязанностей руководителя/ заместителя руководителя на период временного отсутствия руководителя/ заместителя руководителя в своей школе	62,2
4. Участие резервистов в семинарах, форумах, конференциях, круглых столах и тренингах	55,8
5. Участие резервистов в деятельности коллегиальных и совещательных органов	53,7
6. Резервисты (по необходимости) направляются на программы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом»	49,1
7. Резервисты имеют наставников (кураторов) из числа руководящих работников образовательной организации, обсуждают с ними практические вопросы	24,0
8. В ДОО для резервистов проводятся индивидуальные и групповые консультации	16,3
9. Резервист в ходе подготовки разрабатывает и реализует управленческий проект	8,5
10. В нашей ДОО для резервистов проводятся регулярные семинары, практикумы	7,4
11. Каждый резервист проходит стажировку в одной из образовательных организаций муниципалитета	2,1
12. Другое	0,7

* Сумма ответов превышает 100%, т.к. респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

Согласно полученным данным, в подавляющем большинстве ДОО подготовка лиц, входящих в резерв управленческих кадров, осуществляется посредством самоподготовки и самообразования либо резервистов привлекают к участию в разработке проектов нормативных правовых актов, работе комиссий, рабочих групп. В 62,2% ДОО резервистов привлекают к исполнению обязанностей руководителя или заместителя руководителя на период временного отсутствия последних, а, примерно, в половине ДОО резервисты принимают участие в семинарах, форумах, конференциях, круглых столах, тренингах или в деятельности коллегиальных и совещательных органов. Еще в 49,1% ДОО резервистов направляют на программы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом».

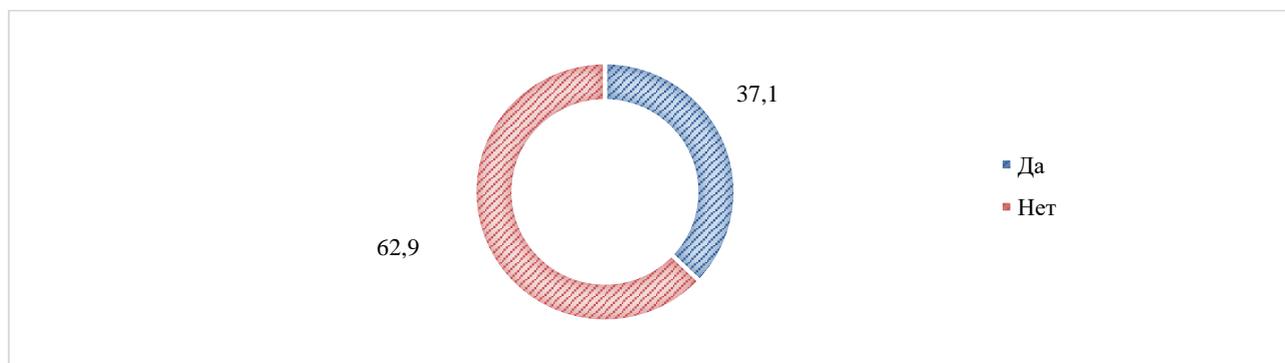
Почти в четверти ДОО резервисты имеют наставников (кураторов) из числа руководящих работников образовательной организации, обсуждают с ними практические вопросы. В 16,3% ДОО для резервистов проводятся индивидуальные и групповые консультации. В менее чем 10% дошкольных образовательных организациях резервисты в ходе подготовки разрабатывают и реализуют управленческий проект; для резервистов проводятся регулярные семинары, практикумы либо резервист проходит стажировку в одной из образовательных организаций муниципалитета.

Кроме того, в отдельных ДОО кадровый резерв формируется путем конкурсного отбора.

На прямой вопрос об использовании механизма кураторства / наставничества больше половины респондентов отметили (62,9%), что в их ДОО кураторы или наставники для членов кадрового резерва не назначаются.

Диаграмма 39

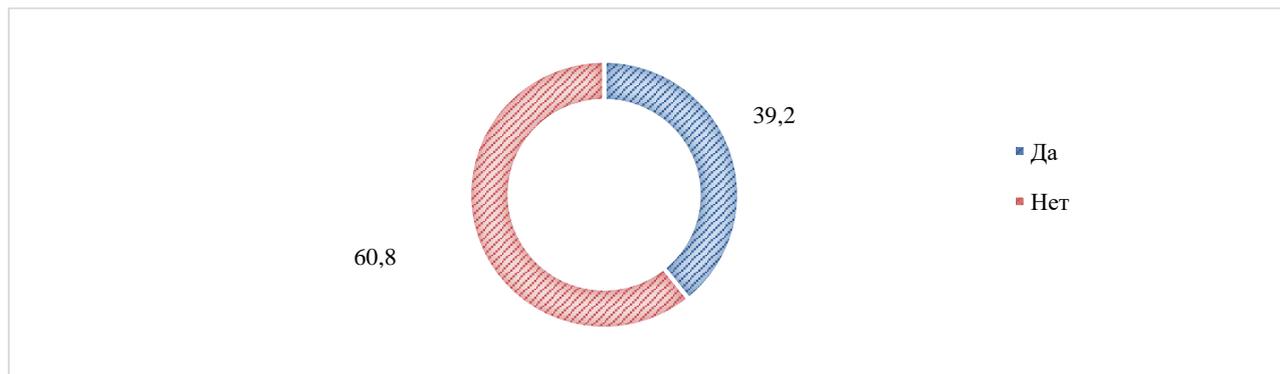
Распределение ответов на вопрос: «Назначаются ли в Вашей ДОО кураторы/наставники для лиц, входящих в резерв управленческих кадров?», %



На диаграмме 40 представлена информация об использовании в ДОО планов индивидуального развития лиц, входящих в резерв управленческих кадров. Согласно полученным данным, в 60,8% ДОО такой механизм подготовки резервистов не используется.

Диаграмма 40

Использование при подготовке резервистов в ДОО планов индивидуального развития лиц, входящих в резерв управленческих кадров, %



Также в рамках подготовки резервистов для них может быть запланировано повышение квалификации. Представителям ДОО было предложено отметить общее количество лиц, входящих в настоящий момент в резерв управленческих кадров и прошедших повышение квалификации или профессиональную переподготовку с получением удостоверения или диплома в период нахождения в резерве управленческих кадров. Почти в 40% ДОО никто из резервистов не проходил повышение квалификации или профессиональную переподготовку, а почти в 50% ДОО все резервисты прошли повышение квалификации или профессиональную переподготовку. Доля ДОО, где только отдельные резервисты прошли повышение квалификации невелика – 11,9%.

Результаты функционирования кадрового резерва

Результаты функционирования резерва управленческих кадров образовательной организации можно оценивать с точки зрения того, сколько работников организации включается в резерв, сколько выбывает из него, сколько резервистов назначается на руководящие должности.

По данным мониторинга, только в 191 ДОО (18,2% от числа участников мониторинга) за текущий учебный год в резерв управленческих кадров были приняты один или несколько человек. В большинстве ДОО сотрудники не были включены в резерв управленческих кадров. При этом в 8,7% ДОО резерв создан, однако за последний учебный год в него не были приняты сотрудники.

В среднем в каждой организации, имеющей резерв управленческих кадров, за год в резерв был принят 1 человек, однако в отдельных организациях

количество сотрудников, принятых в резерв за год, достигает 6 человек и более. Всего по данным мониторинга в резервы управленческих кадров ДОО за 2021/2022 учебный год были приняты 309 человек, что является незначительным числом в масштабе области.

В таблице 6 представлена информация о том, какую долю сотрудники, принятые в резерв в текущем учебном году, составляют от общего числа резервистов; то есть, насколько эффективно резерв обновляется.

Таблица 6

Доля сотрудников, принятых в резерв управленческих кадров, за 2021/2022 учебный год, от общего числа резервистов в ДОО, %*

Доля принятых в резерв	Доля ДОО
1. 0,1-25,0% резервистов были приняты в резерв за последний учебный год	1,8
2. 25,1-50,0% резервистов были приняты в резерв за последний учебный год	4,2
3. 50,1-75,0% резервистов были приняты в резерв за последний учебный год	1,4
4. 100% резервистов были приняты в резерв за последний учебный год	60,1
5. За 2021/22 учебный год никто не были принят в резерв	32,5

* Процент рассчитан от числа 283 ДОО, в которых создан резерв управленческих кадров.

Таким образом, как правило, все сотрудники ДОО, значащиеся в кадровом резерве, были включены в него за последний учебный год. Резервы управленческих кадров в ДОО очень активно обновляются. При этом почти в трети ДОО, имеющих резерв, резерв за последний учебный год не был обновлен. Активнее всего резерв управленческих кадров обновляется в ДОО, расположенных в Екатеринбурге (резервисты, принятые в резерв за последний учебный год, составляют наибольшую долю от общего числа резервистов).

Назначения на руководящие должности в 2021/22 учебном году имели место в 53 ДОО (5,0%). В среднем за год в ДОО назначался только один человек, однако в отдельных ДОО количество назначений на руководящие должности достигало 5-6.

При этом назначение на руководящие должности резервистов зафиксировано еще в меньшем количестве организаций – 38 ДОО (3,6%). Как правило, из резерва на руководящую должность был назначен только 1 человек из ДОО, однако в отдельных случаях их количество достигало 5-6 человек. Всего в ДОО Свердловской области из резерва управленческих кадров на руководящие должности за текущий учебный год были назначены 54 человека. В целом из общего числа резервистов за 2021/22 учебный год на руководящие должности в ДОО были назначены 10,4%.

Только порядка 75% назначений на руководящие должности в ДОО за последний учебный год обеспечены резервистами, остальные назначения происходили не из резерва управленческих кадров ДОО.

Как правило, из резерва управленческих кадров назначались заместители руководителей ДОО (28 ДОО из 38, в которых зафиксированы назначения резервистов). На втором месте по распространенности – назначения руководителей структурных подразделений ДОО (18 из 38 ДОО).

В отдельных ДОО сотрудники, включенные в кадровый резерв, были назначены на должности в других организациях: руководитель другой ДОО, заместитель руководителя в другой ДОО, руководитель образовательной организации другого типа (школа, организация дополнительного образования и т.п.), сотрудник муниципального информационно-методического центра.

Поскольку для значительного числа ДОО была характерна ситуация, когда никто из резервистов не был назначен на руководящую должность, в таблице 7 представлена информация о причинах этого.

Таблица 7

Причины, по которым за 2021/2022 учебный год, никто из резервистов не был назначен на руководящую должность, %*

Причины	Доля ДОО
1. Не было вакантных должностей	81,7
2. Резервист отказался от предложенной должности	7,3
3. Резервисты не завершили подготовку в рамках резерва	6,9
4. Резервисты не соответствовали требованиям к должности	2,0
5. Затруднились ответить	1,6

* Процент рассчитан от числа 246 ДОО, в которых создан резерв управленческих кадров, но никто из резерва не был назначен на руководящую должность в 2021/22 учебном году.

Как правило, отсутствие назначений из кадрового резерва связано с отсутствием вакантных должностей (81,7%).

Помимо назначения на руководящую должность, сотрудник мог быть исключен из резерва управленческих кадров ДОО по иным причинам. Такая ситуация была зафиксирована только в 12 ДОО (1,1%). Во всех случаях из резерва был исключен 1 человек, зачастую это был единственный человек, состоящий на текущий учебный год в кадровом резерве. Среди причин исключения сотрудников из резерва управленческих кадров ДОО чаще всего встречался отказ от предложенной должности, в единичных случаях – исключение происходило по заявлению, из-за невыполнения плана индивидуального профессионального развития, смены места работы или ухода в декрет.

В процессе формирования и подготовки резерва управленческих кадров, руководители ДОО сталкиваются с рядом проблем. Наиболее значимые

проблемы, связанные с формированием и подготовкой резерва управленческих кадров ДОО, представлены в таблице 8.

Таблица 8

Наиболее значимые для руководителей ДОО проблемы, связанные с формированием и подготовкой резерва управленческих кадров, %

Проблемы	Доля ДОО
1. Отсутствуют желающие вступить в кадровый резерв	51,6
2. В ДОО слишком редко возникают вакансии для резервистов	44,2
3. Трудно прогнозировать потребность в управленческих кадрах	26,0
4. В ДОО отсутствует система подготовки резервистов	14,9
5. Резервисты не обладают достаточными компетенциями для занятия руководящих должностей	14,6
6. Возникают трудности в поиске наставников, кураторов для резервистов	11,9
7. Кадровый резерв слишком редко обновляется	11,4
8. В ДОО отсутствуют специалисты компетентные в проведении лично-профессиональной диагностики	6,5
9. Другое	1,8
10. Затрудняюсь ответить	6,4

*Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

Согласно ответам руководителей ДОО, значимой проблемой, связанной с формированием и подготовкой резерва управленческих кадров у каждой второй ДОО (51,6% ДОО) является отсутствие желающих вступить в кадровый резерв.

Также еще одна проблема значимая для 44,2% руководителей ДОО связана с редким возникновением вакансий для резервистов. Руководители в 26,0% ДОО отмечают, что трудно прогнозировать потребность в управленческих кадрах.

Ряд проблем, касается подготовки резервистов: в 14,9% ДОО отсутствует система подготовки резервистов, в 14,6% ДОО резервисты не обладают достаточными компетенциями для занятия руководящих должностей, в 11,9% ДОО возникают трудности в поиске наставников, кураторов для резервистов, в 6,5% ДОО отсутствуют специалисты компетентные в проведении лично-профессиональной диагностики.

Стоит отметить, что в 11,4% ДОО, по мнению руководителей, кадровый резерв слишком редко обновляется. Среди других значимых проблем руководители ДОО отмечали следующие: небольшой коллектив сотрудников; отсутствие претендентов с высшим образованием; низкая оплата труда руководителя по сравнению с воспитателем (*«Заработная плата педагога гораздо выше заработной платы руководителей»*); отсутствие мотивации на карьерный рост; недостаточное финансирование подготовки резервистов.

Руководителям ДОО был задан открытый вопрос о том, что стоит изменить в процедуре формирования и подготовки резерва управленческих кадров в ДОО.

Таблица 9

Мнение руководителей ДОО о том, что стоит изменить в процедуре формирования и подготовки резерва управленческих кадров в ДОО, %

Предложения	Доля ДОО
1. Проводить подготовку претендентов в кадровый резерв и резервистов	22,5
2. Разработать/доработать локальные нормативные акты	15,7
3. Мотивировать претендентов в кадровый резерв и резервистов	6,7
4. Разработать/доработать систему формирования и подготовка резерва управленческих кадров	4,8
5. Проводить лично-профессиональную диагностику (тестирование)	3,7
6. Проводить отбор претендентов в кадровый резерв	2,3
7. Увеличить количество вакантных должностей	1,6
8. Реализовать систему обновления кадров, входящих в кадровый резерв	0,9
9. Затруднились ответить	25,9
10. Другое	4,6
11. Ничего менять не нужно	21,0

*Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли дать несколько вариантов ответа.

Согласно данным мониторинга, 21,0% руководителей ДОО считают, что в процедуре формирования и подготовки резерва управленческих кадров, сложившейся в ДОО, ничего менять не нужно.

Вместе с тем, 22,5% руководителей ДОО отмечают, что важно активизировать работу по подготовке претендентов в кадровый резерв и резервистов: организовать мастер-классы, семинары, практикумы, в том числе курсы повышения квалификации и переподготовки; разработать планы индивидуального развития резервистов и организовать наставничество для резервистов.

Представители 15,7% ДОО считают, что стоит уделить время разработке/доработке локальных нормативных документов.

Кроме того, 6,7% руководителей ДОО отмечают, что стоит уделить внимание мотивации сотрудников на вступление в кадровый резерв, так как желающих вступить в кадровый резерв достаточно мало из-за сложности работы, большой нагрузки, ответственности и невысокой заработной платы.

Стоит отметить, что руководители 4,8% ДОО считают, что нужно подходить системно к процедуре формирования и подготовки резерва управленческих кадров, необходимо зафиксировать четкий порядок действий.

Согласно данным мониторинга, в 3,7% ДОО существует потребность в проведении лично-профессиональной диагностики претендентов в кадровый резерв и/или совершенствовании данной процедуры.

Представители 1,6% ДОО считают, что необходимо увеличить количество вакантных должностей.

Менее 1% (0,9%) руководителей ДОО отмечают, что нужно изменить систему обновления кадров, входящих в кадровый резерв.

Среди других ответов руководителей ДОО были следующие предложения по организации процедуры формирования и подготовки резерва управленческих кадров: давать рекомендации резервисту разрабатывать и реализовать управленческие проекты; сформировать орган, который будет заниматься вопросами кадрового резерва; проводить постоянный мониторинг профессиональных качеств сотрудников, позволяющий не только оптимизировать расстановку сил в существующем коллективе, но и без проблем формировать руководящий персонал для новых подразделений; привлекать в кадровый резерв молодые кадры; также руководители ДОО отмечают, что для организации работы с резервом управленческих кадров им необходимы методические рекомендации.

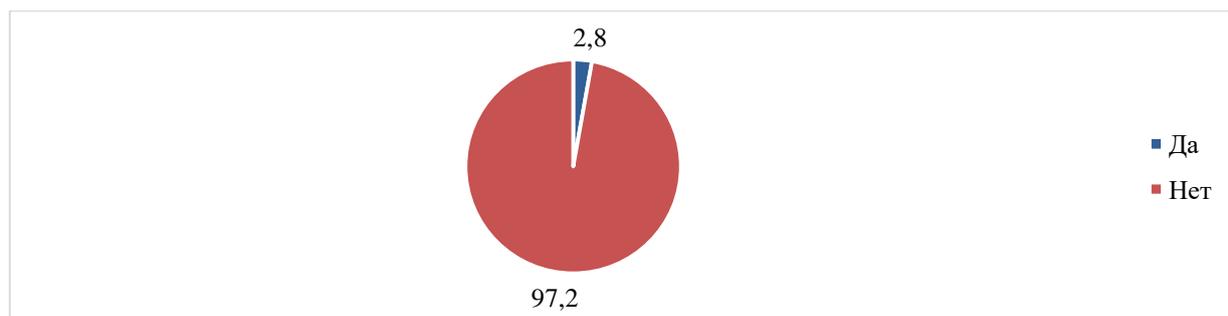
Затруднились ответить на данный вопрос 25,9% руководителей ДОО.

Сложившиеся в ДОО практики работы в рамках формирования и/или подготовки резерва управленческих кадров важны для профессионального педагогического сообщества, поскольку это направление работы является относительно новым. При знакомстве с опытом коллег, появляется возможность избежать определенных трудностей.

О готовности представить профессиональному сообществу практики работы в рамках формирования и/или подготовки резерва управленческих кадров сообщили 2,8% руководителей ДОО.

Диаграмма 41

Наличие в ДОО практики работы в рамках формирования и подготовки резерва управленческих кадров, которые могут быть представлены профессиональному сообществу, %



В таблице 10 представлены практики работы с резервом управленческих кадров, которыми руководители ДОО могли бы поделиться с профессиональным сообществом.

Таблица 10

Практика формирования и/или подготовки резерва управленческих кадров, реализуемая в ДОО и которую ДОО могли бы представить профессиональному сообществу, %

Муниципальное образование	Название ДОО	Практика
1. Белоярский городской округ	МАДОУ «Детский сад №12 «Малышок»	<i>Исполнение обязанностей при отсутствии руководителей работников, систематическое повышение квалификации в направлении подготовки руководящей деятельности;</i>
2. Город Екатеринбург	МАДОУ-детский сад № 145	<i>Реализация коммуникативного командного менеджмента. Технологии распределенного лидерства. Технологии наставничества;</i>
3. Город Екатеринбург	МАДОУ детский сад общеразвивающ его вида № 422 «Лорик»	<i>Делегирование ответственности – поручение резервисту самостоятельно курировать конкретное направление в работе детского сада проявляя инициативу и отвечая за результаты;</i>
4. Город Екатеринбург	МАДОУ – детский сад 586	<i>Проект «Организационная культура», руководитель ДОО состоит в составе экспертного совета городского проекта «Кадровый резерв»;</i>
5. Город Нижний Тагил	МАДОУ «Радость»	<i>Разработка индивидуальной программы подготовки для каждого резервиста с целью повышения уровня компетентности и профессионализма лиц, включаемых в резерв;</i>

6. Малышевский городской округ	МАДОУ № 48 ДС	Участие кандидата в резерв в: семинарах, форумах, конференциях, круглых столах и тренингах; работе коллегиальных и совещательных органов; разработке проектов нормативных правовых актов, работе комиссий, рабочих групп, Обучению по программам профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации по направлениям подготовки «Менеджмент», «Управление персоналом»; Кандидат в резерв привлекается к исполнению обязанностей руководителя/ заместителя руководителя на период временного отсутствия руководителя/ заместителя руководителя в своем ДОО, имеет наставника (куратора) из числа руководящих работников (руководитель учреждения), обсуждает с ним практические вопросы.
7. Муниципальное образование «Город Каменск-Уральский»	МАДОУ № 5	Применение методов оценки компетенции сотрудников (поведение и личностные качества) и метода оценки результативности деятельности, которые основаны на сравнении показателей работы конкретного сотрудника с запланированными для данного периода работы и должности показателями;
8. Новоуральский городской округ	МАДОУ детский сад «Росинка»	<u>Тема:</u> «Использование проектного метода в управлении», <u>Задача:</u> организовать работу в проектной группе из состава кадрового резерва и использовать полученный продукт в деятельности учреждения. <u>Действия:</u> проведение круглого стола; выбор группой актуальной темы; презентация проектного метода на методическом мероприятии; разработка и презентация проекта на совещании с заведующими структурных подразделений, на методическом объединении старших воспитателей; участие в реализации проекта;
9. Туринский городской округ	МАДОУ «Огонёк» №5	Проведение курсов повышения квалификации управленческих кадров, собеседования по управлению кадрами, ДОО.

*Респондентам задавался открытый вопрос, ответы представлены в лексике респондента

Таким образом, можно сделать следующие выводы относительно формирования и подготовки резерва управленческих кадров ДОО.

Почти в половине ДОО резерв управленческих кадров не создан. В каждой пятой организации только планируется создание резерва управленческих кадров и лишь в 6,7% ДОО резерв управленческих кадров создан и закреплён нормативно.

В трети дошкольных образовательных организаций отбор в резерв управленческих кадров проводится ежегодно либо в связи с выбытием участников из резерва управленческих кадров.

В целом какие-либо локальные документы созданы менее чем в 50% ДОО, при этом чаще всего в организациях утверждён список работников ДОО, включённых в кадровый резерв. В трети ДОО разработано положение о кадровом резерве (утверждённое директором/ приказом).

В подавляющем большинстве ДОО (85,2%) в резерв управленческих кадров входит от 1 до 2 человек.

Одним из важных этапов формирования резерва управленческих кадров является проведение лично-профессиональной диагностики. Согласно полученным данным, лишь в четверти ДОО такого рода диагностика проводится. При этом в 58,3% ДОО (от числа ДОО, в которых проводится диагностика) лично-профессиональную диагностику успешно прошли все претенденты на вступление в резерв управленческих кадров.

Подготовка резервистов в подавляющем большинстве ДОО (83,4%) проходит посредством самоподготовки и самообразования либо резервистов привлекают к участию в разработке проектов нормативных правовых актов, работе комиссий, рабочих групп. Важно отметить, что лишь в половине ДОО резервистов направляют на программы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом».

Кроме того, в большинстве ДОО не в рамках подготовки резервистов не используются такие инструменты как наставничество (62,9%) и планы индивидуального развития лиц (60,8%). Почти в 40% ДОО никто из резервистов не проходил повышение квалификации или профессиональную переподготовку, а почти в 50% ДОО все резервисты прошли повышение квалификации или профессиональную переподготовку.

В контексте того, насколько регулярно в ДОО обновляется резерв управленческих кадров, ДОО разделились на 2 группы: в двух третях организаций резерв обновляется очень активно и большинство или все сотрудники, включённые в кадровый резерв, были включены в него в 2021/22 учебном году. В трети ДОО, напротив, за последний учебный год никто не был включён в кадровый резерв. Промежуточные варианты, когда небольшая часть резерва включена в него за последний учебный год, практически не распространены.

В порядка 75% случаев потребность в руководящих работниках в ДОО обеспечивается кадровым резервом соответствующей ДОО, примерно в 25% случаев руководящие работники назначались не из собственного резерва. Из кадрового резерва ДОО сотрудники крайне редко исключаются по причинам, не связанным с назначением на руководящие должности. Однако и назначения резервистов на руководящие должности происходит нечасто из-за того, что вакантные должности появляются достаточно редко.

В 50% ДОО руководители сталкиваются с такой проблемой, связанной с формированием и подготовкой резерва управленческих кадров, как отсутствие желающих вступить в кадровый резерв. Еще почти в половине ДОО (44,2%) слишком редко возникают вакансии для резервистов. Кроме того, в каждой второй ДОО имеются трудности в подготовке резервистов (например, отсутствие системы подготовки резервистов или трудности с поиском наставников для резервистов).

По мнению руководителей ДОО дальнейшее совершенствование работы по формированию и подготовке резерва управленческих кадров должно включать усиление подготовки резервистов. При этом каждый пятый руководитель ДОО считает, что в действующей системе формирования и подготовки резерва управленческих кадров ничего менять не нужно.

Практики работы в рамках формирования и подготовки резерва управленческих кадров готовы представить профессиональному сообществу 2,8% руководителей ДОО.

2. Формирование резерва управленческих кадров в общеобразовательных организациях

Формирование резерва и отбор кандидатов

В таблице 11 представлена информация о том, на каком этапе создания находится резерв управленческих кадров в ОО.

Таблица 11

Распределение ответов на вопрос: «На каком этапе создания в Вашей ОО находится резерв управленческих кадров?», %

Этап	Доля ОО	Доля ШАНС
1. Резерв создан и закреплён нормативно	6,9	5,4
2. Резерв создан, но не закреплён нормативно	31,6	30,4
3. Ведётся подготовка локальных актов по созданию резерва	13,0	14,0
4. Планируется создание резерва в текущем календарном году	23,0	23,4
5. Резерв не создан	25,5	26,8

Согласно полученным данным, в трети ОО резерв управленческих кадров создан, но не закреплён нормативно. В четверти ОО Свердловской области резерв не создан совсем либо планируется создание резерва в текущем календарном году. В 13% ОО ведётся подготовка локальных актов по созданию резерва. Резерв управленческих кадров создан и закреплён нормативно лишь в 6,9% ОО.

Отбор в резерв управленческих кадров проводится ежегодно в половине образовательных организаций. При этом стоит отметить, что несколько реже ежегодный отбор проводится в школах группы ШАНС.

В 35,1% ОО отбор проводится в связи с выбытием участников из резерва управленческих кадров, а почти в трети ОО – 1 раз в три года. В каждой пятой ОО отбор в резерв управленческих кадров осуществляется в связи с открытием вакансии.

Лишь в 1,3% ОО отбор не проводится совсем. При этом стоит отметить, что среди школ группы ШАНС доля школ, в которых отбор не проводится несколько выше, чем среди ОО в целом по области.

Таблица 12

Периодичность проведения отбора в резерв управленческих кадров общеобразовательных организаций, %

Периодичность	Доля ОО	Доля ШАНС
1. Ежегодно	51,9	45,9

Периодичность	Доля ОО	Доля ШАНС
2. 1 раз в три года	27,4	28,4
3. В связи с открытием вакансии	19,9	21,6
4. В связи с выбытием участников из резерва управленческих кадров	35,1	38,1
5. Другое	1,8	1,0
6. Не проводится	1,3	2,1

*Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли дать несколько вариантов ответа.

В таблице 13 представлена информация о локальных документах, регламентирующих порядок формирования и функционирования резерва управленческих кадров в ОО.

Таблица 13

Локальные документы, регламентирующие порядок формирования и функционирования резерва управленческих кадров в ОО, %

Локальные документы	Доля ОО	Доля ШАНС
1. Список работников ОО, включенных в кадровый резерв (утвержденное директором/ приказом)	41,3	39,2
2. Положение о кадровом резерве (утвержденное директором/ приказом)	29,2	24,2
3. Программа/ план работы подготовки участников кадрового резерва (утвержденное директором/ приказом)	17,1	17,0
4. Порядок формирования кадрового резерва (утвержденное директором/ приказом)	10,9	9,8
5. Приказ о проведении отбора в кадровый резерв	8,3	4,6
6. Порядок разработки и утверждения индивидуальных планов профессионального развития (утвержденное директором/ приказом)	6,5	5,2
7. Другое	2,1	1,5
8. Нормативные документы локального уровня отсутствуют	50,1	40,7

*Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли дать несколько вариантов ответа.

В каждой второй ОО Свердловской области нормативные документы локального уровня отсутствуют. При этом стоит отметить, что значительно реже нормативные документы отсутствуют в школах ШАНС, нежели в школах области в целом.

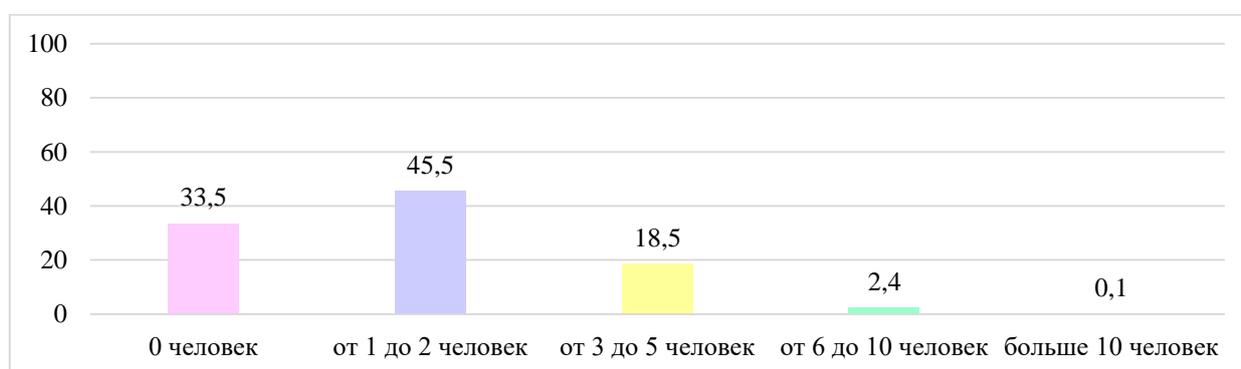
В 41,3% ОО разработан список работников ОО, включенных в кадровый резерв, а в трети ОО – положение о кадровом резерве. Почти в каждой пятой ОО

имеется программа или план работы подготовки участников кадрового резерва. Порядок формирования кадрового резерва разработан в каждой десятой ОО Свердловской области. В менее чем 10% ОО разработаны такие локальные документы, как приказ о проведении отбора в кадровый резерв и порядок разработки и утверждения индивидуальных планов профессионального развития.

Информация о количестве человек, входящих на момент проведения мониторинга в резерв управленческих кадров в общеобразовательных организациях Свердловской области, представлена на диаграмме 42.

Диаграмма 42

Количество человек, входящих в резерв управленческих кадров в ОО, %



В 45,5% ОО в резерв управленческих кадров входит от 1 до 2 человек. Кроме того, в 18,5% ОО в кадровый резерв входят от 3 до 5 человек. В 33,5% ОО резерв управленческих кадров на наполнен.

В таблице 14 представлена информация о том, проводится ли лично-профессиональная диагностика претендентов на включение в кадровый резерв в ОО. В подавляющем большинстве ОО Свердловской области такая диагностика не проводится (76,0%).

Таблица 14

Распределение ответов на вопрос: «Проводится ли лично-профессиональная диагностика (тестирование) претендентов на включение в кадровый резерв в Вашей ОО?», %

Проведение диагностики	Доля ОО	Доля ШАНС
1. Да, проводится	24,0	23,2
2. Нет, не проводится	76,0	76,8

Один претендент успешно прошедший диагностику присутствует в 38,1% ОО (от числа ОО, в которых проводится лично-профессиональная диагностика). В 40,9% ОО зафиксированы от 2 до 3 претендентов на включение в резерв управленческих кадров, успешно прошедших диагностику. Менее 11% руководителей ОО отметили 4 и более претендентов для включения в резерв управленческих кадров, успешно прошедших диагностику.

В 10,5% ОО отсутствуют претенденты для вхождения в резерв управленческих кадров, успешно прошедшие личностно-профессиональную диагностику.

Таблица 15

Количество в ОО претендентов для включения в резерв управленческих кадров, успешно прошедших личностно-профессиональную диагностику (тестирование) при ее проведении в последний раз, %*

Количество претендентов	Доля ОО	Доля ШАНС
1. Претенденты отсутствуют	10,5	10,9
2. 1 претендент	38,1	38,1
3. От 2 до 3 претендентов	40,9	40,9
4. Более 4 претендентов	10,5	10,5

*От числа ОО, в которых проводится личностно-профессиональная диагностика.

Данные о претендентах на включение в резерв управленческих кадров, успешно прошедших личностно-профессиональную диагностику, среди ШАНС сопоставимы с данными, характеризующими общеобразовательные организации в целом по региону.

Подготовка резервистов

В таблице 16 представлена информация о том, из чего состоит подготовка лиц, входящих в резерв управленческих кадров в ОО.

Таблица 16

Распределение ответов на вопрос: «Из чего состоит подготовка лиц, входящих в резерв управленческих кадров в Вашей ОО?», %

Подготовка лиц	Доля ОО	Доля ШАНС
1. Самоподготовка и самообразование	80,4	80,9
2. Резервисты привлекаются к участию в разработке проектов нормативных правовых актов, работе комиссий, рабочих групп	70,5	68,6
3. Участие резервистов в семинарах, форумах, конференциях, круглых столах и тренингах	65,9	61,3
4. Участие резервистов в деятельности коллегиальных и совещательных органов	58,7	55,7
5. Резервисты привлекаются к исполнению обязанностей руководителя/ заместителя руководителя на период временного отсутствия руководителя/ заместителя руководителя в своей школе	57,4	56,7

Подготовка лиц	Доля ОО	Доля ШАНС
6. Резервисты (по необходимости) направляются на программы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом»	56,3	61,3
7. Резервисты имеют наставников (кураторов) из числа руководящих работников образовательной организации, обсуждают с ними практические вопросы	30,0	23,7
8. В ОО для резервистов проводятся индивидуальные и групповые консультации	10,6	9,8
9. Резервист в ходе подготовки разрабатывает и реализует управленческий проект	9,6	8,8
10. В ОО для резервистов проводятся регулярные семинары, практикумы	2,3	2,6

*Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли дать несколько вариантов ответа.

Согласно полученным данным, в подавляющем большинстве ОО (80,4%) подготовка лиц, входящих в резерв управленческих кадров осуществляется путем самоподготовки и самообразования либо резервисты привлекаются к участию в разработке проектов нормативных правовых актов, работе комиссия, рабочих групп. В 65,9% ОО резервисты принимают участие в семинарах, форумах, конференциях, круглых столах и тренингах. В порядка 60% ОО резервисты привлекаются к исполнению обязанностей руководителя или заместителя руководителя на период временного отсутствия руководителя или его заместителя и принимают участие в деятельности коллегиальных и совещательных органов. В 56,3% ОО резервисты (по необходимости) направляются на программы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом».

Стоит отметить, что среди ШАНС несколько выше доля школ, в которых резервисты направляются на программы профессиональной переподготовки / повышения квалификации, нежели в ОО в целом по области.

В трети общеобразовательных организациях резервисты имеют наставников (кураторов) из числа руководящих работников образовательной организации, обсуждают с ними практические вопросы.

При этом в школах ШАНС несколько реже используется инструмент внутреннего наставничества.

В каждой десятой ОО для резервистов проводятся индивидуальные и групповые консультации, либо резервист в ходе подготовки разрабатывает и реализует управленческий проект. Лишь в 2,3% ОО для резервистов проводятся регулярные семинары, практикумы.

В таблице 17 представлена информация о том, назначаются ли в ОО кураторы или наставники для лиц, входящих в резерв управленческих кадров.

Согласно полученным данным, в 2/3 ОО кураторы или наставники не назначаются (58,9%). Стоит отметить, что в школах ШАНС этот инструмент используется реже, нежели в ОО в целом по области.

Таблица 17

Распределение ответов на вопрос: «Назначаются ли в Вашей ОО кураторы/наставники для лиц, входящих в резерв управленческих кадров?», %

Назначение наставников	Доля ОО	Доля ШАНС
1. Да, назначаются	41,1	34,0
2. Нет, не назначаются	58,9	66,0

В таблице 18 представлена информация об использовании в ОО планов индивидуального развития лиц, входящих в резерв управленческих кадров.

Согласно данным таблицы, в большинстве ОО (63,8%) планы индивидуального развития резервистов не разрабатываются.

Таблица 18

Наличие в ОО плана индивидуального развития лиц, входящих в резерв управленческих кадров

Разработка планов индивидуального развития	Доля ОО	Доля ШАНС
1. Да, разрабатываются	36,2	33,5
2. Нет, не разрабатываются	63,8	66,5

В рамках подготовки резервистов предполагается их обучение по программам повышения квалификации и/или профессиональной переподготовки. Представителям ОО было предложено отметить общее количество лиц, входящих в настоящий момент в резерв управленческих кадров и прошедших повышение квалификации или профессиональную переподготовку с получением удостоверения или диплома в период нахождения в резерве управленческих кадров. В 41% ОО никто из резервистов не проходил повышение квалификации или профессиональную переподготовку, а в 36,6% ОО все резервисты прошли повышение квалификации или профессиональную переподготовку.

Результаты функционирования кадрового резерва

Результаты функционирования резерва управленческих кадров образовательной организации можно оценивать с точки зрения того, сколько работников организации включается в резерв, сколько выбывает из него, сколько резервистов назначается на руководящие должности за учебный год.

По данным мониторинга, только в 272 ОО (27,1% от числа участников мониторинга) за текущий учебный год в резерв управленческих кадров были приняты один или несколько человек. Это несколько больше, чем в организациях других типов, то есть, в школах формирование и обновление резерва управленческих кадров идет более активно. В большинстве ОО сотрудники не были включены в резерв управленческих кадров. При этом в каждой десятой ОО (11,4%) резерв создан, однако за последний учебный год в него не были приняты новые члены.

В среднем в каждой организации, имеющей резерв управленческих кадров, за год в резерв был принят 1 человек, однако в отдельных организациях количество сотрудников, принятых в резерв за год, достигает 6 человек и более. Всего по данным мониторинга в резервы управленческих кадров ОО за 2021/2022 учебный год были приняты 514 человек, что является достаточно значимым в масштабе области. Между ШАНС и школами области в целом не выявлено значимых различий.

В таблице 19 представлена информация о том, какую долю сотрудники, принятые в резерв в текущем учебном году, составляют от общего числа резервистов; то есть, насколько эффективно резерв обновляется.

Таблица 19

Доля сотрудников, принятых в резерв управленческих кадров, за 2021/2022 учебный год, от общего числа резервистов в ОО, %

Доля принятых в резерв	Доля ОО	Доля ШАНС
1. 0,1-25,0% резервистов были приняты в резерв за последний учебный год	3,6	2,1
2. 25,1-50,0% резервистов были приняты в резерв за последний учебный год	11,8	9,8
3. 50,1-75,0% резервистов были приняты в резерв за последний учебный год	2,6	2,1
4. 100% резервистов были приняты в резерв за последний учебный год	51,9	54,6
5. За 2021/22 учебный год никто не был принят в резерв	30,1	31,4

* Процент рассчитан от числа 389 ДОО, в которых создан резерв управленческих кадров.

Более чем в половине ОО все или большинство сотрудников, значащихся в кадровом резерве, были включены в него в течение последнего учебного года,

резерв очень активно обновляется. При этом почти в трети ОО, имеющих резерв, резерв за последний учебный год не был обновлен. Активнее всего резерв управленческих кадров обновляется в ОО, расположенных в средних городах и г. Екатеринбурге (резервисты, принятые в резерв за последний учебный год, составляют наибольшую долю от общего числа резервистов). Наименее активно резерв обновляется в сельских школах. Между ШАНС и школами области в целом не выявлено значимых различий, однако можно отметить, что стопроцентное обновление состава кадрового резерва несколько более характерно для ШАНС.

Назначения на руководящие должности в 2021/22 учебном году зафиксированы в 121 ОО (12,0%). В среднем, назначался только один человек, однако в отдельных ОО количество назначений на руководящие должности достигало 3-4.

При этом назначение на руководящие должности резервистов зафиксировано в меньшем количестве организаций – 99 ОО (9,9%). Важно отметить, что и для муниципальных, и для государственных ОО назначения из резерва управленческих кадров в равной степени редки. Как правило, из резерва на руководящую должность был назначен только 1 человек из ОО, однако в отдельных случаях их количество достигало 3-4 человек. Всего в ОО Свердловской области из резерва управленческих кадров на руководящие должности за текущий учебный год были назначены 118 человек. В целом из общего числа резервистов за 2021/22 учебный год на руководящие должности в ОО были назначены 10,7%. Только порядка 40% назначений на руководящие должности в ОО за последний учебный год обеспечены резервистами, остальные назначения происходили не из резерва управленческих кадров ОО. В среднем, в государственных ОО назначения руководящих работников из кадрового резерва происходило чаще, чем в муниципальных ОО.

Как правило, из резерва управленческих кадров назначались заместители руководителей ОО (таблица 20).

Таблица 20

Руководящие должности, на которые были назначены представители резерва управленческих кадров в 2021/22 учебном году, %*

Руководящие должности	Доля ОО	Доля ШАНС
1. Заместитель руководителя нашей ОО	78,8	84,4
2. Руководитель структурного подразделения	18,2	22,2
3. Руководитель другой общеобразовательной организации	5,1	6,7
4. Заместитель руководителя другой ОО	5,1	0,0
5. Руководитель образовательной организации другого типа (ДОО, другая общеобразовательная организация, организация дополнительного образования и др.)	3,0	2,2

Руководящие должности	Доля ОО	Доля ШАНС
6. Сотрудник муниципального органа управления образования	1,0	0,0
7. Другое	3,0	2,2

* Процент рассчитан от числа 99 ОО, в которых резервисты были назначены на руководящие должности в 2021/22 учебном году.

В отдельных ОО из резерва назначались руководители той же ОО или руководитель «Точки роста». Между ШАНС и ОО в целом по области не выявлено значимых различий в данном вопросе.

В таблице 21 представлена информация о причинах того, что никто из резервистов не был назначен на руководящую должность.

Таблица 21

Причины, по которым за 2021/2022 учебный год, никто из резервистов не был назначен на руководящую должность, %

Причины	Доля ОО	Доля ШАНС
1. Не было вакантных должностей	87,5	87,2
2. Резервист отказался от предложенной должности	4,1	4,7
3. Резервисты не завершили подготовку в рамках резерва	3,5	3,4
4. Резервисты не соответствовали требованиям к должности	1,0	0,7
5. Затруднились ответить	3,8	2,9
6. Другое	2,9	2,9

* Процент рассчитан от числа 288 ОО, в которых создан резерв управленческих кадров, но никто из резерва не был назначен на руководящую должность в 2021/22 учебном году.

Как правило, отсутствие назначений из кадрового резерва связано с отсутствием вакантных должностей (87,5%). В отдельных ОО назначений не происходило из-за того, что резервисты уходили в декретный отпуск либо увольнялись из ОО; из-за того, что кандидатура претендента не была подтверждена на уровне администрации городского округа либо из-за предстоящей реорганизации ОО. Ситуация в ШАНС, в целом, повторяет ситуацию ОО области.

Помимо назначения на руководящую должность, сотрудник мог быть исключен из резерва управленческих кадров ОО по иным причинам. Такая ситуация была зафиксирована только в 12 ОО (1,2%). Как правило, из резерва был исключен 1 человек (в одном случае – 2 человека). Все исключения происходили в муниципальных ОО, отнесенных к ШАНС. Среди причин исключения сотрудников из резерва управленческих кадров ОО чаще всего встречался отказ от предложенной должности и увольнение по собственному

желанию, в единичных случаях – исключение происходило по заявлению, из-за невыполнения плана индивидуального профессионального развития или по заявлению резервиста.

В процессе формирования и подготовки резерва управленческих кадров, руководители ОО сталкиваются с рядом проблем. Наиболее значимые, по мнению руководителей ОО, проблемы, связанные с формированием и подготовкой резерва управленческих кадров представлены в таблице 22.

Таблица 22

Наиболее значимые для руководителей ОО проблемы, связанные с формированием и подготовкой резерва управленческих кадров, %

Проблемы	Доля ОО	Доля ШАНС
1. Отсутствуют желающие вступить в кадровый резерв	45,7	46,9
2. В ОО слишком редко возникают вакансии для резервистов	41,1	41,3
3. Трудно прогнозировать потребность в управленческих кадрах	25,0	27,2
4. Возникают трудности в поиске наставников/кураторов для резервистов	18,6	19,4
5. В ОО отсутствует система подготовки резервистов	14,6	17,6
6. Резервисты не обладают достаточными компетенциями для занятия руководящих должностей	14,2	13,4
7. Кадровый резерв слишком редко обновляется	12,7	12,8
8. В ОО отсутствуют специалисты компетентные в проведении личностно-профессиональной диагностики	11,9	12,8
9. Другое	1,7	1,3
10. Затруднились ответить	5,3	4,0

*Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли дать несколько вариантов ответа.

Согласно ответам руководителей ОО, значимой проблемой, связанной с формированием и подготовкой резерва управленческих кадров в 45,7% ОО является отсутствие желающих вступить в кадровый резерв.

Также еще одна проблема значимая для 41,1% ОО связана со слишком редким возникновением вакансий для резервистов. Руководители в 25,0% ОО отмечают, что трудно прогнозировать потребность в управленческих кадрах.

Представители 12,7% ОО считают значимой проблемой слишком редкое обновление кадрового резерва.

Ряд проблем, касается подготовки резервистов: в 18,6% ОО возникают трудности в поиске наставников/кураторов для резервистов; в 14,6% ОО отсутствует система подготовки резервистов; в 14,2% ОО резервисты не обладают достаточными компетенциями для занятия руководящих должностей; в 11,9% ОО отсутствуют специалисты компетентные в проведении личностно-профессиональной диагностики.

Среди других значимых проблем руководители ОО отмечали следующие: претенденты в кадровый резерв не хотят работать в школе (лицее, гимназии) из-за очень высокой нагрузки; малочисленный коллектив; ограничение по возрасту для претендентов в кадровый резерв; отсутствие вакансий для резервистов.

Затруднились ответить на данный вопрос 5,3% руководителей ОО.

Руководителям ОО был задан открытый вопрос о том, что стоит изменить в процедуре формирования и подготовки резерва управленческих кадров в ОО.

Таблица 23

Мнение руководителей ОО о том, что стоит изменить в процедуре формирования и подготовки резерва управленческих кадров в ОО, %

Предложения	Доля ОО
1. Проводить подготовку претендентов в кадровый резерв и резервистов	20,7
2. Разработать/доработать локальные нормативные акты	20,1
3. Мотивировать претендентов в кадровый резерв и резервистов	5,1
4. Проводить личностно-профессиональную диагностику (тестирование)	4,4
5. Разработать/доработать систему формирования и подготовки резерва управленческих кадров	4,2
6. Проводить отбор претендентов в кадровый резерв	3,0
7. Увеличить количество резервистов	2,0
8. Привлечь молодые кадры	1,4
9. Снизить учебную нагрузку педагогов, которые входят в резерв управленческих кадров	1,0
10. Реализовать систему обновления кадров, входящих в кадровый резерв	0,8
11. Увеличить количество вакантных должностей	0,3
12. Затруднились ответить	29,1
13. Другое	3,0
14. Ничего менять не нужно	16,8

*Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли дать несколько вариантов ответа.

Согласно данным мониторинга, 16,8% руководителей ОО считают, что в процедуре формирования и подготовки резерва управленческих кадров, сложившейся в ОО, ничего менять не нужно.

Однако, 20,7% руководителей ОО отмечают, что важно усилить подготовку претендентов в кадровый резерв и резервистов: организовать стажировки, курсы, вебинары, мастер-классы, семинары, практикумы, тренинги, индивидуальные консультации для резервистов, в том числе курсы повышения квалификации и переподготовки; привлекать резервистов к исполнению обязанностей руководителя/заместителя руководителя на период его временного отсутствия в школе (лицее, гимназии); проводить городские мероприятия для методической поддержки; сделать обязательным обучение на курсах менеджмента; разработать планы индивидуального развития резервистов и организовать наставничество для резервистов.

Представители 20,1% ОО считают, что стоит уделить время разработке/доработке локальных нормативных документов.

Кроме того, 5,1% руководителей ОО отмечают, что стоит уделить внимание мотивации (создать привлекательный имидж управленца, обеспечить материальный стимул, обозначить реальные возможности профессионального роста) претендентов в кадровый резерв, так как желающих вступить в кадровый резерв достаточно мало из-за большой педагогической загруженности.

Менее 1% (0,3%) руководителей ОО отмечают, что нужно увеличить количество вакантных должностей.

Среди других ответов руководителей ОО были следующие предложения по организации процедуры формирования и подготовки резерва управленческих кадров: формировать резерв не на уровне ОО, а на уровне Управления образования муниципалитета, привлекать активнее руководителя ОО к процедуре формирования муниципального кадрового резерва и учитывать его мнение; исключить формальность в формировании кадрового резерва; проводить постоянный мониторинг профессиональных качеств сотрудников; эффективнее прогнозировать потребность в управленческих кадрах; получить методическую помощь со стороны ГАОУ ДПО СО «ИРО» в процедуре формирования подготовки резерва управленческих кадров.

Затруднились ответить на данный вопрос 29,1% руководителей ОО.

Практики работы в рамках формирования и подготовки резерва управленческих кадров важны для профессионального сообщества. Благодаря опыту, представленному коллегами у руководителей общеобразовательных организаций, расположенных в Свердловской области появится возможность составить общую картину необходимых ресурсов для организации качественной работы по формированию и/или подготовки резерва управленческих кадров. Руководители ОО указали отметили наличие практик, возможных для обзора перед профессиональным сообществом.

Наличие в ОО практик работы в рамках формирования и подготовки резерва управленческих кадров, которые могут быть представлены профессиональному сообществу, %

Наличие практики	Доля ОО	Доля ШАНС
1. Практики представлены	3,1	1,8
2. Практики отсутствуют	96,9	98,2

О готовности представить профессиональному сообществу практики работы в рамках формирования и/или подготовки резерва управленческих кадров сообщили 3,1% руководителей ОО. В 1,8% ОО, входящих в проект ШАНС, имеются практики работы с резервом управленческих кадров, которые по мнению руководящих работников ОО могут быть представлены профессиональному сообществу.

В таблице 25 представлены практики, которыми руководители ОО могли бы поделиться с профессиональным сообществом.

Практики формирования и/или подготовки резерва управленческих кадров, реализуемые в ОО *

Муниципальное образование	ОО	Описание практики
1. Асбестовский городской округ	МБОУ «СОШ №18»	<i>Для резервистов проводится лично-профессиональная диагностика на включение в кадровый резерв;</i>
2. Верхнесалдинский городской округ	Средняя «школа-интернат №17»	<i>Практикуем делегирование полномочий, проводим «мозговые штурмы» при решении ситуационных задач, материальное стимулирование участия в конкурсах, выдвижение кандидатур на награждение грамотами и благодарственными письмами, проведение открытых семинаров, участие во всероссийских акциях;</i>

Муниципальное образование	ОО	Описание практики
3. Город Екатеринбург	МАОУ «СОШ № 4 с углубленным изучением отдельных предметов»	<i>Сопровождение;</i>
4. Город Екатеринбург	МАОУ «ГИМНАЗИЯ № 40»	<i>Наставничество, привлечение резервистов к исполнению обязанностей руководителя / заместителя руководителя, разработке локальных актов;</i>
5. Город Екатеринбург	МБОУ «СОШ №86»	<i>Руководство проектами школы;</i>
6. Город Екатеринбург	МБОУ «СОШ № 98»	<i>Участие резервиста в конкурсе кадрового резерва, назначение на должность руководителя ОО;</i>
7. Город Екатеринбург	МАОУ «ГИМНАЗИЯ №108»	<i>Резерв управленческой команды в гимназии в текущем учебном году решал управленческую задачу в области командообразования в плане сплочения педагогического коллектива и усиления профессиональных связей. Также была создана школа эмоционального интеллекта, направленная на улучшение психологического климата в коллективе и создания комфортных условий для работы;</i>

Муниципальное образование	ОО	Описание практики
8. Город Екатеринбург	МАОУ «СОШ №168»	<i>Создать систему вовлечение сотрудников в принятие и разработку текущих управленческих задач, на основе понимания задач развития ОО. Привлечение к участию к разработке управленческих программ разного уровня. Методическая помощь при прохождении конкурсных отборов, диагностики. Создание системы мотивации ПР ОО. Закрепление кураторов для сотрудников кадрового резерва;</i>
9. Городской округ Заречный	МБОУ ГО Заречный «ЦППМиСП»	<i>Проведение тренинговых занятий по разработке нормативных документов ОО;</i>
10. Городской округ Ревда	МАОУ «СОШ №10»	<i>Реализация проекта «Управленческая академия», разработанного в рамках стратегической сессии ГАОУ ДПО СО «ИРО» по теме «Проектирование программы перехода образовательной организации в эффективный режим работы». Созданы рабочие группы по реализации Программы развития. Руководители РГ являются резервистами, за каждым в качестве наставника назначен управленческий работник (заместитель директора), который осуществляет кураторство при реализации проекта и обеспечивает стажировку кандидата;</i>
11. Каменский городской округ	МАОУ «Покровская СОШ»	<i>Реализация целевой модели «Наставничество» в направлении коуч – наставничество;</i>

Муниципальное образование	ОО	Описание практики
12. Каменск-Уральский городской округ	Средняя «школа №15»	<i>Семинар для резерва руководителей школ города по теме: «Делегирование полномочий», «Документооборот в образовательной организации»;</i>
13. Камышловский городской округ	МАОУ «Школа №3»	<i>Делегирование полномочий резервистам. Наставничество;</i>
14. Камышловский городской округ	МАОУ «Лицей №5»	<i><u>Задача:</u> подготовка резервистов, решение проблемы нехватки управленческих кадров. <u>Действия:</u> разработка и реализация резервистами управленческих проектов в образовательной организации;</i>
15. Камышловский городской округ	МАОУ «Школа №7»	<i>Представление управленческого проекта;</i>
16. Нижнетуринский городской округ	МАОУ НТГО «СОШ №7 им. М. Г. Мансурова»	<i>Мониторинг профессиональной деятельности, личностные, деловые, человеческие качества работника;</i>
17. Новоуральский городской округ	МАОУ «СОШ №45»	<i>В период отсутствия основного работника (заместителя директора) резервист исполняет его обязанности;</i>
18. Новоуральский городской округ	МАОУ «Гимназия»	<i>Используется технология проектного управления, резервисты проходят путь от члена проектной группы до его руководителя;</i>

Муниципальное образование	ОО	Описание практики
19. Тавдинский городской округ	МАОУ «СОШ №7»	<i>Начинаем подготовку со школьной скамьи. Мотивируем на поступление в педагогические ВУЗы своих выпускников, принимаем их на практику. После окончания ВУЗов принимаем в ОО на работу. Создаем условия для карьерного роста: назначаем наставников, поощряем инициативы молодых педагогов;</i>
20. Туринский городской округ	МАОУ «Ленская СОШ»	<i>Исполнение определенных обязанностей; исполнение обязанностей руководителя во время отпусков и больничных листов руководителя;</i>

*Респондентам задавался открытый вопрос, ответы представлены в лексике респондентов.

Таким образом, можно сделать следующие выводы относительно формирования резерва управленческих кадров на уровне общеобразовательных организаций.

В четверти ОО резерв управленческих кадров не создан. В трети общеобразовательных организаций резерв управленческих кадров создан, но не закреплен нормативно, а закреплен нормативно лишь в 6,9% ОО. Важно отметить, что тенденции в ОО в целом по области и в ШАНС примерно совпадают. В половине образовательных организаций отбор в резерв управленческих кадров проводится ежегодно, при этом в ШАНС ежегодный отбор проводится несколько реже.

В целом какие-либо локальные документы созданы менее чем в 50% ОО, при этом чаще всего в организациях разработан список работников ОО, включенных в кадровый резерв. В трети ОО разработано положение о кадровом резерве (утвержденное директором/ приказом). При этом стоит отметить, что в ШАНС эти документы разработаны несколько реже, чем в школах в целом по области.

Почти в каждой второй ОО (45,5%) в резерв управленческих кадров входит от 1 до 2 человек. При этом важно отметить, что в трети ОО резерв управленческих кадров не наполнен.

Одним из важных этапов включения претендентов в кадровый резерв является проведение лично-профессиональной диагностики. Согласно полученным данным, лишь в четверти ОО такого рода диагностика проводится. Стоит отметить, что в каждой десятой ОО (из числа тех, в которых проводится

диагностика) ни один претендент не прошел личностно-профессиональную диагностику.

В подавляющем большинстве ОО (80,4%) подготовка резервистов проходит посредством самоподготовки и самообразования либо резервистов привлекают к участию в разработке проектов нормативных правовых актов, работе комиссий, рабочих групп (70,5%). Важно отметить, что лишь в 56,3% ОО резервистов направляют на программы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом».

Все резервисты прошли повышение квалификации или профессиональную переподготовку по какому-либо направлению в 36,6% ОО. В 41% ОО никто из резервистов не проходил повышение квалификации или профессиональную переподготовку в рамках работы кадрового резерва.

В 2/3 ОО у резервистов нет кураторов или наставников (58,9%) и не разрабатываются планы индивидуального развития лиц, входящих в резерв управленческих кадров (63,8%).

В контексте того, регулярно ли обновляется кадровый резерв, ОО разделились на 2 группы: примерно в половине организаций резерв обновляется очень активно и большинство или все сотрудники, включенные в кадровый резерв, были включены в него за 2021/22 учебный год. В трети ОО, напротив, за последний учебный год никто не был включен в кадровый резерв. Промежуточные варианты, когда небольшая часть резерва включена в него за последний учебный год, характерны для 20% ОО.

Назначения резервистов на руководящие должности происходит редко из-за того, что вакантные должности появляются достаточно редко. При этом менее чем в половине случаев потребность в руководящих работниках обеспечивается кадровым резервом соответствующей ОО, более чем в 50% случаев руководящие работники назначались не из собственного резерва. Среди ОО зафиксирована наименьшая среди организаций всех типов доля вакансий руководящих работников, закрытых из кадрового резерва организации.

Сотрудники крайне редко исключаются из кадрового резерва по причинам, не связанным с назначением на руководящие должности.

Важно отметить, что для ШАНС эффективность работы с резервом управленческих кадров, в целом, соответствует ситуации в области. Однако можно отметить некоторые отличия:

в ШАНС несколько более активно обновляется резерв. Чаше встречаются школы, в которых все 100% сотрудников, включенных в кадровый резерв, вошли в него в текущем учебном году;

только в ШАНС отмечается ситуация, когда сотрудник, уже включенный в кадровый резерв, был исключен из него, по причинам, не связанным с назначением на руководящую должность.

В связи с формированием и подготовкой резерва управленческих кадров руководители 45,7% ОО сталкиваются с такой проблемой как отсутствие

желающих вступить в кадровый резерв, а в 41,1% ОО слишком редко возникают вакансии для резервистов. Кроме того, почти в 60% ОО имеются проблемы, относящиеся к процедурам подготовки резервистов (например, отсутствие системы подготовки резервистов или трудности с поиском наставников для резервистов).

По мнению каждого пятого руководителя ОО в процедуре формирования и подготовки резерва управленческих кадров стоит усовершенствовать подготовку претендентов в кадровый резерв и резервистов и разработать или доработать локальные нормативные акты.

Каждый третий руководитель ОО затруднился ответить на вопрос о том, что стоит изменить в действующей ОО системе работы с резервом управленческих кадров.

Практики работы в рамках формирования и подготовки резерва управленческих кадров готовы представить профессиональному сообществу руководители 3,1% ОО.

3. Формирование резерва управленческих кадров в организациях дополнительного образования

Формирование резерва и отбор кандидатов

На диаграмме 43 представлена информация о том, на каком этапе создания в ОДО находится резерв управленческих кадров.

Согласно полученным данным, в трети ОДО резерв управленческих кадров не создан. Почти в трети ОДО (28,6%) резерв создан, но не закреплён нормативно. В 23,6% ОДО планируется создание резерва в текущем календарном году. Лишь в каждой десятой ОДО резерв создан и закреплён нормативно. В 7,5% ОДО ведётся подготовка локальных актов по созданию резерва.

Диаграмма 43

Распределение ответов на вопрос: «На каком этапе создания в Вашей ОДО находится резерв управленческих кадров?», %



В таблице 26 представлена информация о периодичности проведения отбора в резерв управленческих кадров ОДО.

Таблица 26

Периодичность проведения отбора в резерв управленческих кадров ОДО, %

Периодичность	Доля ОДО
1. Ежегодно	18,0
2. 1 раз в три года	22,5
3. В связи с открытием вакансии	23,4
4. В связи с выбытием участников из резерва управленческих кадров	25,2
5. Другое	0,9
6. Не проводится	21,6

*Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли дать несколько вариантов ответа.

Согласно данным таблицы, в четверти ОДО отбор в резерв проводится в связи с выбытием участников из резерва управленческих кадров. В 23,4% ОДО отбор в резерв проводится в связи с открытием вакансии, а в 22,5% – 1 раз в три года. Почти в каждой пятой ОДО (18%) отбор в резерв управленческих кадров проводится ежегодно. В 21,6% ОДО отбор в резерв не проводится совсем. В отдельных ОДО создание резерва планируется в следующем году.

В таблице 27 представлена информация о локальных документах, регламентирующих порядок формирования и функционирования резерва управленческих кадров в ОДО.

Таблица 27

Локальные документы, регламентирующие порядок формирования и функционирования резерва управленческих кадров в ОДО, %

Локальные документы	Доля ОДО
1. Список работников ОДО, включенных в кадровый резерв (утвержденное директором/ приказом)	30,6
2. Положение о кадровом резерве (утвержденное директором/ приказом)	17,1
3. Приказ о проведении отбора в кадровый резерв	9,9
4. Программа/ план работы подготовки участников кадрового резерва (утвержденное директором/ приказом)	9,0
5. Порядок формирования кадрового резерва (утвержденное директором/ приказом)	7,2
6. Порядок разработки и утверждения индивидуальных планов профессионального развития (утвержденное директором/ приказом)	3,6
7. Другое	2,7
8. Нормативные документы локального уровня отсутствуют	45,9

*Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли дать несколько вариантов ответа.

Согласно полученным данным, почти в половине ОДО (45,9%) нормативные документы локального уровня, регламентирующие порядок формирования и функционирования резерва управленческих кадров, отсутствуют.

В трети ОДО утвержден список работников ОДО, включенных в кадровый резерв.

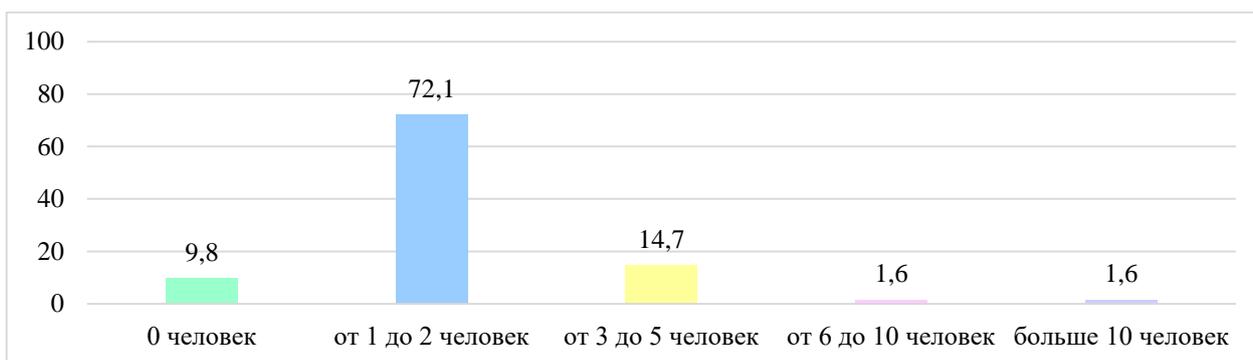
В 17,1% ОДО имеется положение о кадровом резерве, а в каждой десятой ОДО – приказ о проведении отбора в кадровый резерв и программа или план работы подготовки участников кадрового резерва. В 7,2% ОДО сформирован порядок формирования кадрового резерва, а в 3,6% ОДО – порядок разработки и утверждения индивидуальных планов профессионального развития. Кроме того, в отдельных ОДО разработаны такие локальные документы, как диагностика

профессиональных компетенций для включения в кадровый резерв и приказ о работе с резервом управленческих кадров.

Информация о количестве человек, входящих на момент проведения мониторинга в резерв управленческих кадров в организациях дополнительного образования Свердловской области, представлена на диаграмме 44.

Диаграмма 44

Количество человек, входящих в резерв управленческих кадров в ОДО, %

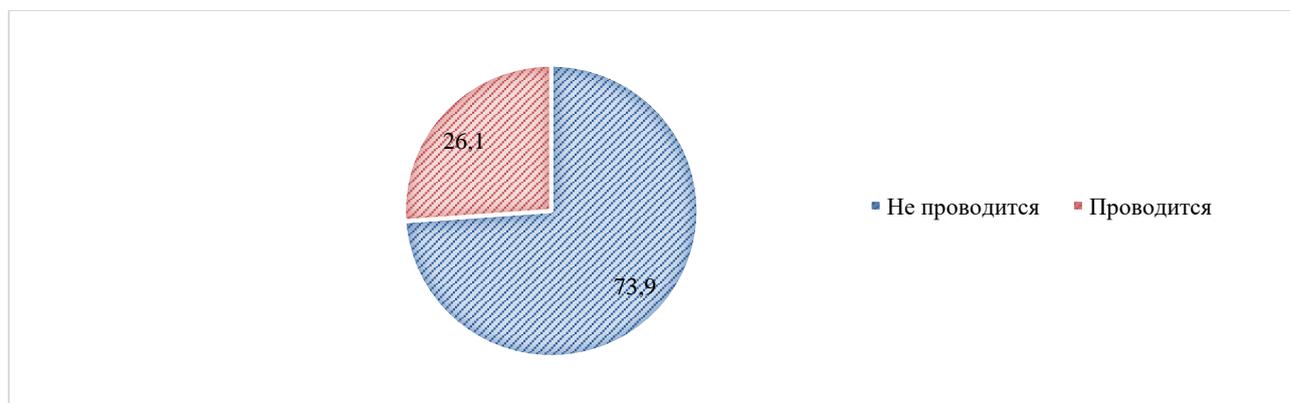


В большинстве ОДО (72,1%) в резерв управленческих кадров входят от 1 до 2 человек. Кроме того, в 14,7% ОДО в резерв входят от 3 до 5 человек. В 9,8% ОДО резерв управленческих кадров не наполнен.

На диаграмме 45 представлена информация о проведении лично-профессиональной диагностики претендентов на включение в кадровый резерв ОДО. В подавляющем большинстве ОДО такая диагностика не проводится.

Диаграмма 45

Распределение ответов на вопрос: «Проводится ли лично-профессиональная диагностика (тестирование) претендентов на включение в кадровый резерв в Вашей ОДО?», %

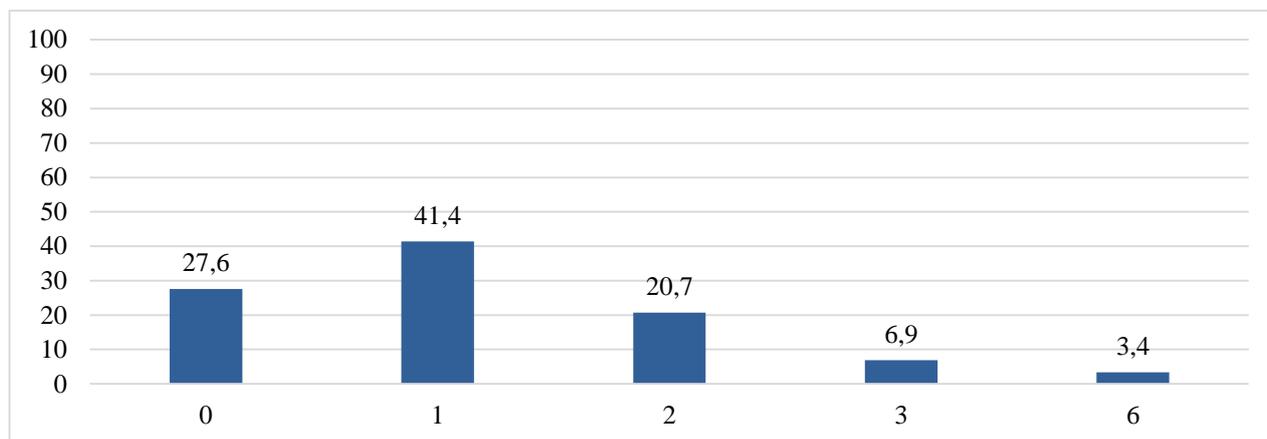


В организациях дополнительного образования Свердловской области, реализующих лично-профессиональную диагностику для кандидатов в

состав резерва управленческих кадров, существуют претенденты, успешно прошедшие данную диагностику. Их количество представлено на диаграмме 46.

Диаграмма 46

Количество в ОДО претендентов для включения в резерв управленческих кадров, успешно прошедших личностно-профессиональную диагностику (тестирование) при ее проведении в последний раз, %*



* Процент рассчитан от числа ОДО, в которых проводится личностно-профессиональная диагностика.

По данным руководителей ОДО один претендент успешно прошедший диагностику зафиксирован в 41,4% ОДО (от числа ОДО, в которых проводится личностно-профессиональная диагностика). В каждой пятой ОДО присутствуют не менее 2 претендентов в резерв, успешно прошедших личностно-профессиональную диагностику.

Менее 11% руководителей ОДО указали на наличие 3 и более претендентов для включения в резерв управленческих кадров, успешно прошедших диагностику. В 27,6% ОДО отсутствуют претенденты для включения в резерв управленческих кадров, успешно прошедшие личностно-профессиональную диагностику.

Подготовка резервистов

В таблице_ представлена информация о том, что включает подготовка лиц, входящих в резерв управленческих кадров, в ОДО.

Таблица 28

Распределение ответов на вопрос: «Из чего состоит подготовка лиц, входящих в резерв управленческих кадров в Вашей ОДО?», %

Подготовка лиц	Доля ОДО
1. Самоподготовка и самообразование	83,6

Подготовка лиц	Доля ОДО
2. Резервисты привлекаются к участию в разработке проектов нормативных правовых актов, работе комиссий, рабочих групп	77,0
3. Участие резервистов в семинарах, форумах, конференциях, круглых столах и тренингах	67,2
4. Резервисты привлекаются к исполнению обязанностей руководителя/ заместителя руководителя на период временного отсутствия руководителя/ заместителя руководителя	63,9
5. Участие резервистов в деятельности коллегиальных и совещательных органов	62,3
6. Резервисты (по необходимости) направляются на программы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом»	55,7
7. Резервисты имеют наставников (кураторов) из числа руководящих работников образовательной организации, обсуждают с ними практические вопросы	23,0
8. В ОДО для резервистов проводятся индивидуальные и групповые консультации	6,6
9. Резервист в ходе подготовки разрабатывает и реализует управленческий проект	4,9
10. В ОДО для резервистов проводятся регулярные семинары, практикумы	4,9
11. Каждый резервист проходит стажировку в одной из образовательных организаций муниципалитета	3,3

*Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли дать несколько вариантов ответа.

Согласно полученным данным, в подавляющем большинстве ОДО подготовка резервистов осуществляется с помощью самоподготовки и самообразования. Кроме того, в большинстве ОДО резервисты привлекаются к участию в разработке проектов нормативно-правовых актов, работе комиссий, рабочих групп (77,0%), принимают участие в семинарах, форумах, конференциях, круглых столах и тренингах (67,2%), привлекаются к исполнению обязанностей руководителя или заместителя руководителя на период временного отсутствия руководителя или заместителя руководителя (63,9%) и принимают участие в деятельности коллегиальных и совещательных органов (62,3%).

В 55,7% ОДО резервисты (по необходимости) направляются на программы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом», а в 23% ОДО резервисты имеют наставников (кураторов) из числа руководящих работников образовательной организации, обсуждают с ними практические вопросы. Менее чем в 10% ОДО

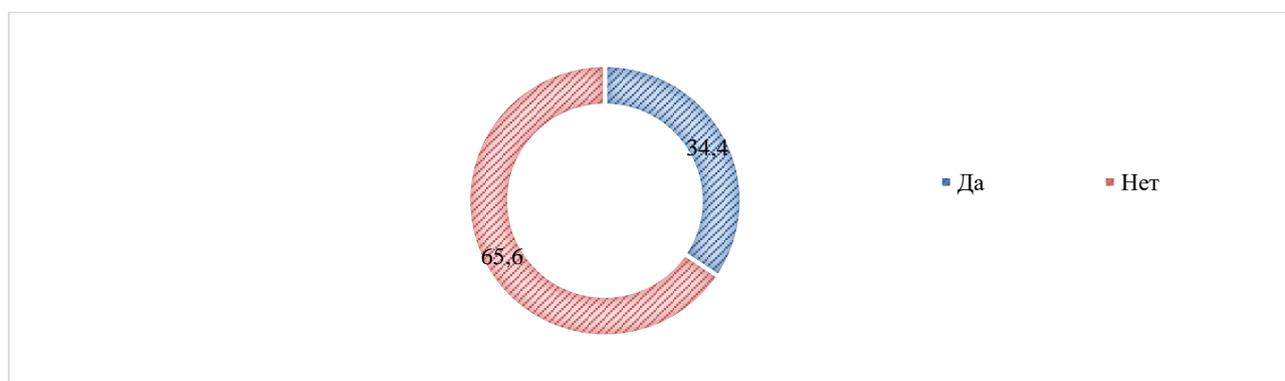
для резервистов проводятся индивидуальные и групповые консультации; резервисты в ходе подготовки разрабатывают и реализуют управленческие проекты; для резервистов проводятся регулярные семинары, практикумы и каждый резервист проходит стажировку в одной из образовательных организаций муниципалитета.

Руководителям ОДО были также заданы прямые вопросы об использовании инструментов наставничества и планов индивидуального развития лиц, входящих в резерв управленческих кадров.

Согласно данным диаграммы 47 в 2/3 ОДО (65,6%) для лиц, входящих в резерв управленческих кадров, не назначаются кураторы или наставники.

Диаграмма 47

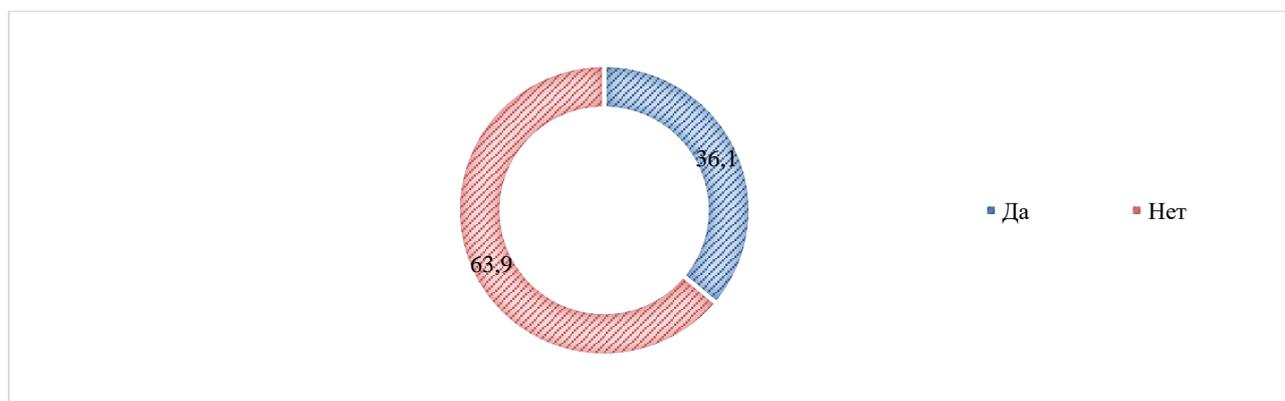
Распределение ответов на вопрос: «Назначаются ли в Вашей ОДО кураторы/наставники для лиц, входящих в резерв управленческих кадров?», %



На диаграмме 48 представлена информация о наличии в ОДО планов индивидуального развития лиц, входящих в резерв управленческих кадров. Согласно полученным данным, в 63,9% ОДО этот инструмент не используется.

Диаграмма 48

Использование в ОДО планов индивидуального развития лиц, входящих в резерв управленческих кадров, %



Представителям ОДО было предложено отметить общее количество лиц, входящих в настоящий момент в резерв управленческих кадров и прошедших повышение квалификации или профессиональную переподготовку с получением удостоверения или диплома в период нахождения в резерве управленческих кадров. В 34,4% ОДО никто из резервистов не проходил повышение квалификации или профессиональную переподготовку, а в 50% ОДО 100% резервистов прошли повышение квалификации или профессиональную переподготовку. Менее половины резервистов прошли повышение квалификации в 11,5% ОДО.

Результаты функционирования кадрового резерва

По данным мониторинга, в 31 организации дополнительного образования (19,3% от числа участников мониторинга) за текущий учебный год в резерв управленческих кадров были приняты один или несколько человек. В 30 организациях сотрудники не были включены в резерв управленческих кадров.

В среднем в каждой организации, имеющей резерв управленческих кадров, за год в резерв был принят 1 человек, однако в отдельных организациях количество сотрудников, принятых в резерв за год, достигает 3 человек, в одной организации – 11 человек. Такое разнообразие вызвано значительными различиями в структуре организаций дополнительного образования. Всего по данным мониторинга в резервы управленческих кадров организаций дополнительного образования за 2021/2022 учебный год были приняты 63 человека, что является незначительным числом в масштабе области.

В таблице 29 представлена информация о том, какую долю сотрудники, принятые в резерв в текущем учебном году, составляют от общего числа резервистов; то есть, насколько эффективно резерв обновляется.

Таблица 29

Доля сотрудников, принятых в резерв управленческих кадров, за 2021/2022 учебный год, от общего числа резервистов в организациях дополнительного образования, %*

Доля принятых в резерв управленческих кадров	Доля ОДО
1. 0,1-25,0% резервистов были приняты в резерв за последний учебный год	1,6
2. 25,1-50,0% резервистов были приняты в резерв за последний учебный год	8,1
3. 100% резервистов были приняты в резерв за последний учебный год	41,9
4. За 2021/22 учебный год никто не был принят в резерв	48,4

* Процент рассчитан от числа 62 организаций дополнительного образования, в которых создан резерв управленческих кадров.

Как правило, либо все сотрудники организации, значащиеся в кадровом резерве, были включены в него за последний учебный год, и резерв очень активно обновляется; либо резерв за последний учебный год не обновлялся. Промежуточные варианты (когда часть резерва остается стабильной, а часть обновляется, практически не встречаются). При этом активнее всего обновляются кадровые резервы в организациях, расположенных в сельских территориях.

Назначения на руководящие должности в 2021/22 учебном году были зафиксированы в 20 организациях дополнительного образования (12,5%). В среднем, за год назначались 1-2 человека, однако в отдельных организациях количество назначений на руководящие должности достигало 6 единиц.

При этом назначения резервистов на руководящие должности зафиксировано в 8 организаций (5,0%). Как правило, из резерва на руководящую должность был назначен только 1 человек из организации, в отдельных случаях – до 5 человек. Всего в организациях дополнительного образования Свердловской области из резерва управленческих кадров на руководящие должности за текущий учебный год были назначены 14 человек. В целом из общего числа резервистов за 2021/22 учебный год на руководящие должности в ОДО были назначены 12,6%. Только порядка 45% назначений на руководящие должности в организациях дополнительного образования за последний учебный год обеспечены резервистами, остальные назначения происходили не за счет ресурсов резерва управленческих кадров организаций дополнительного образования. Это значительно меньше, чем в организациях других типов (70-75%). То есть, по сравнению с кадровыми резервами организаций другого типа, резервы управленческих кадров организация дополнительного образования менее эффективны.

В основном из резерва управленческих кадров назначались заместители руководителей ОДО (3 ДОО из 8, в которых зафиксированы назначения резервистов). На втором месте по распространенности – назначения руководителей образовательных организаций другого типа и руководителей структурных подразделений (2 из 8 ОДО). В отдельных ДОО сотрудники, включенные в кадровый резерв, были назначены на должности заместителя руководителя общеобразовательной организации, дошкольной образовательной организации; одни из резервистов определен в качестве исполняющего обязанности руководителя.

Поскольку распространены ситуация, когда никто из резервистов не был назначен на руководящую должность, в таблице 30 представлена информация о причинах этого.

Причины, по которым за 2021/2022 учебный год, никто из резервистов не был назначен на руководящую должность, %*

Причины	Доля ОДО
1. Не было вакантных должностей	94,3
2. Резервисты не завершили подготовку в рамках резерва	1,9
3. Резервисты не соответствовали требованиям к должности	1,9
4. Уход в декрет	1,9

* Процент рассчитан от числа 53 ОДО, в которых создан резерв управленческих кадров, но никто из резерва не был назначен на руководящую должность в 2021/22 учебном году.

Как правило, отсутствие назначений представителей кадрового резерва связано с отсутствием вакантных должностей (94,3%), остальные причины проявлялись в единичных случаях.

Помимо назначения на руководящую должность, сотрудник мог быть исключен из резерва управленческих кадров ОДО по иным причинам. Такая ситуация была зафиксирована только в 4 организациях (2,5%). Во основном из резерва был исключен 1 человек, в одном случае – 2 человека. Среди причин исключения сотрудников из резерва управленческих кадров ОДО чаще всего встречалось исключение по заявлению сотрудника, в отдельных случаях исключение происходило из-за увольнения сотрудника.

В процессе формирования и подготовки резерва управленческих кадров, руководители ОДО сталкиваются с рядом проблем. Наиболее значимые проблемы, связанные с формированием и подготовкой резерва управленческих кадров для ОДО, представлены в таблице 32.

Таблица 32

Наиболее значимые для руководителей ОДО проблемы, связанные с формированием и подготовкой резерва управленческих кадров, %

Проблемы	Доля ОДО
1. В ОДО слишком редко возникают вакансии для резервистов	55,9
2. Трудно прогнозировать потребность в управленческих кадрах	37,8
3. Отсутствуют желающие вступить в кадровый резерв	36,0
4. Кадровый резерв слишком редко обновляется	15,3
5. Резервисты не обладают достаточными компетенциями для занятия руководящих должностей	14,4
6. Возникают трудности в поиске наставников/кураторов для резервистов	14,4

Проблемы	Доля ОДО
7. В ОДО отсутствует система подготовки резервистов	12,6
8. В ОДО отсутствуют специалисты компетентные в проведении лично-профессиональной диагностики	8,1
9. Другое	0,9
10. Затрудняюсь ответить	11,7

*Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли дать несколько вариантов ответа.

Согласно ответам руководителей ОДО, значимой проблемой, связанной с формированием и подготовкой резерва управленческих кадров, является слишком редкое возникновение вакансий для резервистов (55,9% ОДО).

Также еще одна проблема значимая для руководителей 37,8% ОДО связана с трудностью прогнозирования потребности в управленческих кадрах. Руководители в 36,0% ОДО отмечают, что отсутствуют желающие вступить в кадровый резерв.

Представители 15,3% ОДО считают значимой проблемой – слишком редкое обновление кадрового резерва.

Ряд проблем, касается подготовки резервистов: в 14,4% ОДО резервисты не обладают достаточными компетенциями для занятия руководящих должностей, а также возникают трудности в поиске наставников/кураторов для резервистов, в 12,6% ОДО отсутствует система подготовки резервистов; в 8,1% ОДО отсутствуют специалисты компетентные в проведении лично-профессиональной диагностики.

Затруднились ответить на данный вопрос 11,7% руководителей ОДО.

Руководителям ОДО было предложено ответить на открытый вопрос о том, что стоит изменить в процедуре формирования и подготовки резерва управленческих кадров в ОДО.

Таблица 31

Мнение руководителей ОДО о том, что стоит изменить в процедуре формирования и подготовки резерва управленческих кадров в ОДО, %

Предложения	Доля ОДО
1. Разработать/доработать локальные нормативные акты	23,6
2. Проводить подготовку претендентов в кадровый резерв и резервистов	19,8
3. Проводить лично-профессиональную диагностику (тестирование)	3,8
4. Разработать/доработать систему формирования и подготовка резерва управленческих кадров	2,8
5. Мотивировать претендентов в кадровый резерв и резервистов	1,9
6. Затруднились ответить	23,6
7. Другое	5,7
8. Ничего менять не нужно	20,8

*Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли дать несколько вариантов ответа.

Согласно данным мониторинга, 20,8% руководителей ОДО считают, что в процедуре формирования и подготовки резерва управленческих кадров, сложившейся в ОДО, ничего менять не нужно. Затруднились ответить на данный вопрос 23,6% руководителей ОДО.

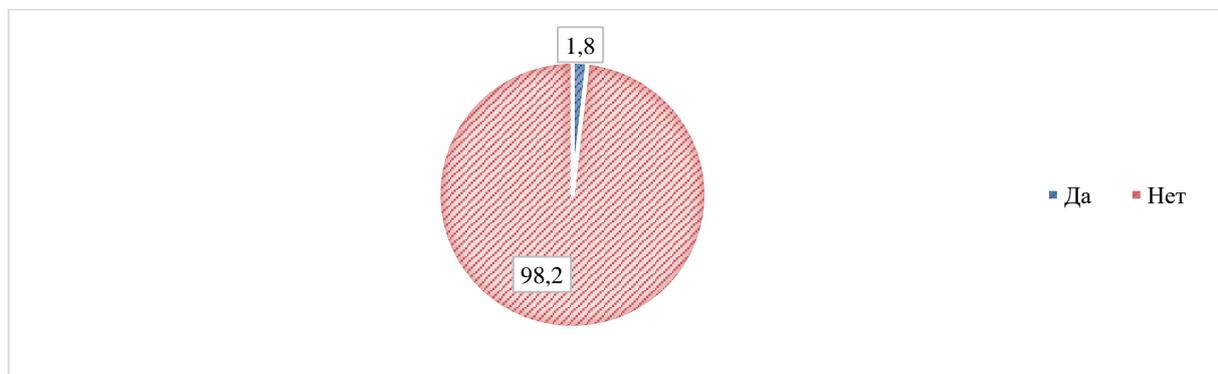
Однако 23,6% руководителей ОДО считают, что стоит уделить время разработке/доработке локальных нормативных документов. Руководители 19,8% ОДО отмечают, что важно включить в данную работу подготовку претендентов в кадровый резерв и резервистов: организовать современные курсы, проводить обучение по программам профессиональной переподготовки по направлению «Менеджмент в образовании» и по программам из Федерального реестра программ повышения квалификации, в том числе по теме «Методические рекомендации по работе с резервом управленческих кадров», включить в план подготовки взаимодействие, обмен опытом с резервистами других организаций, разработать планы индивидуального развития резервистов, а также включить наставничество для резервистов.

Среди других ответов руководителей ОДО были следующие предложения: расширить штатное расписание организации, не нагружать процесс формирования и подготовки резерва управленческих кадров оформлением дополнительных локальных актов и проведением различных процедур, включать в резерв претендентов по представлению администрации ОДО, назначить ответственного за подготовку кадрового резерва, продолжить кадровую политику по привлечению к педагогической деятельности молодых кадров, увеличить количество резервистов.

Среди руководителей ОДО 1,8% респондентов выразили готовность представить профессиональному сообществу практики работы по формированию и/или подготовке резерва управленческих кадров.

Диаграмма 49

Готовность руководителей ОДО представить практики работы по формированию и подготовке резерва управленческих кадров, % ОДО



Таким образом, можно сделать следующие выводы относительно формирования резерва управленческих кадров на уровне организаций дополнительного образования.

Все организации дополнительного образования, принявшие участие в мониторинге, можно разбить на три группы: в каждой третьей ОДО резерв управленческих кадров не создан; также в каждой третьей ОДО – резерв создан, но не закреплён нормативно и в каждой третьей ОДО – ведется подготовка к созданию резерва. И лишь в каждой десятой ОДО резерв создан и закреплён нормативно.

Чаще всего отбор в резерв управленческих кадров проводится в связи с выбытием участников из резерва управленческих кадров.

В целом какие-либо локальные документы созданы более чем в 50% ОДО, при этом чаще всего в организациях утверждён список работников ОО, включённых в кадровый резерв.

В подавляющем большинстве ОДО в резерв управленческих кадров входит от 1 до 2 человек. При этом важно отметить, что в каждой десятой ОДО в резерв управленческих кадров не входит ни один претендент.

Одним из важных этапов включения претендентов в кадровый резерв является проведение лично-профессиональной диагностики. Согласно полученным данным, лишь в четверти ОДО такого рода диагностика проводится. Кроме того, успешно прошли лично-профессиональную диагностику в 41,4% ОДО (от числа ОДО в которых проводится лично-профессиональная диагностика) лишь 1 претендент, а в четверти ОДО – 2-3 претендента. Стоит отметить, что в трети ОДО ни один претендент не прошёл лично-профессиональную диагностику.

В подавляющем большинстве ОДО (83,6%) подготовка резервистов проходит посредством самоподготовки и самообразования либо резервистов привлекают к участию в разработке проектов нормативно-правовых актов, работе комиссий, рабочих групп (77%). Важно отметить, что лишь в 55,7% ОДО резервистов направляют на программы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом». Кроме того, в большинстве организаций дополнительного образования (65,6%) у резервистов нет кураторов или наставников и нет планов индивидуального развития (63,9%).

В каждой второй ОДО 100% резервистов прошли повышение квалификации или профессиональную переподготовку в рамках работы резерва. При этом в 34,4% ОДО никто из резервистов не проходил повышение квалификации или профессиональную переподготовку, как часть подготовки.

В контексте того, насколько регулярно обновляется кадровый резерв, ОДО разделились на 2 практически равные группы: более чем в 40% организаций резерв обновляется очень активно и большинство или все сотрудники, включённые в кадровый резерв, были включены в него в 2021/22 учебном году.

Почти в половине ОДО, напротив, за последний учебный год никто не был включен в кадровый резерв.

Назначения резервистов на руководящие должности происходит достаточно редко из-за редкого появления вакантных должностей. При этом менее половины назначений на руководящие должности в организациях дополнительного образования за последний учебный год обеспечены резервистами, остальные назначения происходили не из резерва управленческих кадров организаций дополнительного образования. Это значительно меньше, чем в организациях других типов.

По причинам, не связанным с назначением на руководящие должности, сотрудники крайне редко исключаются из кадрового резерва ОДО.

Руководителям ОДО было предложено высказать мнение о том, что стоит изменить в процедуре формирования и подготовки резерва управленческих кадров. Так, 23,6% руководителей ОДО считают, что необходимо разработать или доработать локальные нормативные акты, а каждый пятый руководитель отметил, что необходимо усилить подготовку резервистов. При этом стоит отметить, что каждый пятый руководитель ОДО считает, что ничего менять не нужно.

Часто руководители ОДО сталкиваются с проблемами, связанными с формированием и подготовкой резерва управленческих кадров. В качестве таких проблем руководители 55,9% ОДО отмечают, что слишком редко возникают вакансии для резервистов; руководители 37,8% ОДО, что трудно прогнозировать потребность в управленческих кадрах, а руководители 36,0% ОДО указывают на отсутствие желающих вступить в кадровый резерв.

Практиками работы по формированию и подготовке резерва управленческих кадров готовы поделиться с профессиональным сообществом 1,8% руководителей ОДО.

4. Формирование резерва управленческих кадров в профессиональных образовательных организациях

Формирование резерва и отбор кандидатов

На диаграмме 50 представлена информация о том, на каком этапе создания в ПОО находится резерв управленческих кадров.

Согласно полученным данным, в 36,7% ПОО резерв создан, но не закреплён нормативно. Примерно в каждой пятой ПОО ведется подготовка локальных актов по созданию резерва, либо планируется создание резерва в текущем календарном году. В 11,4% ПОО резерв создан и закреплён нормативно. Резерв управленческих кадров не создан в 8,9% ПОО.

Диаграмма 50

Распределение ответов на вопрос: «На каком этапе создания в Вашей ПОО находится резерв управленческих кадров?», %



Отбор в резерв управленческих кадров, согласно данным таблицы 32, в трети ПОО проводится в связи с выбытием участников из резерва управленческих кадров, а в четверти ПОО – 1 раз в три года. В 22,2% ПОО отбор в резерв проводится в связи с открытием вакансии. Ежегодно отбор в резерв проводится 15,3% ПОО. Почти в каждой пятой ПОО (18,1%) отбор в резерв управленческих кадров не проводится. В отдельных ПОО отбор в резерв управленческих кадров проводится по мере необходимости (респонденты указали в варианте ответа «другое»).

Таблица 32

Периодичность проведения отбора в резерв управленческих кадров ПОО, %

Периодичность	Доля ПОО
1. Ежегодно	15,3
2. 1 раз в три года	26,4

Периодичность	Доля ПОО
3. В связи с открытием вакансии	22,2
4. В связи с выбытием участников из резерва управленческих кадров	29,2
5. Другое	1,4
6. Не проводится	18,1

*Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли дать несколько вариантов ответа.

В таблице 33 представлена информация о локальных документах, регламентирующих порядок формирования и функционирования резерва управленческих кадров в ПОО.

Таблица 33

Локальные документы, регламентирующие порядок формирования и функционирования резерва управленческих кадров в ПОО, %

Локальные документы	Доля ПОО
1. Список работников ПОО, включенных в кадровый резерв (утвержденное директором/ приказом)	41,7
2. Положение о кадровом резерве (утвержденное директором/ приказом)	27,8
3. Приказ о проведении отбора в кадровый резерв	12,5
4. Порядок формирования кадрового резерва (утвержденное директором/ приказом)	11,1
5. Программа/ план работы подготовки участников кадрового резерва (утвержденное директором/ приказом)	9,7
6. Порядок разработки и утверждения индивидуальных планов профессионального развития (утвержденное директором/ приказом)	8,3
7. Другое	5,6
8. Нормативные документы локального уровня отсутствуют	38,9

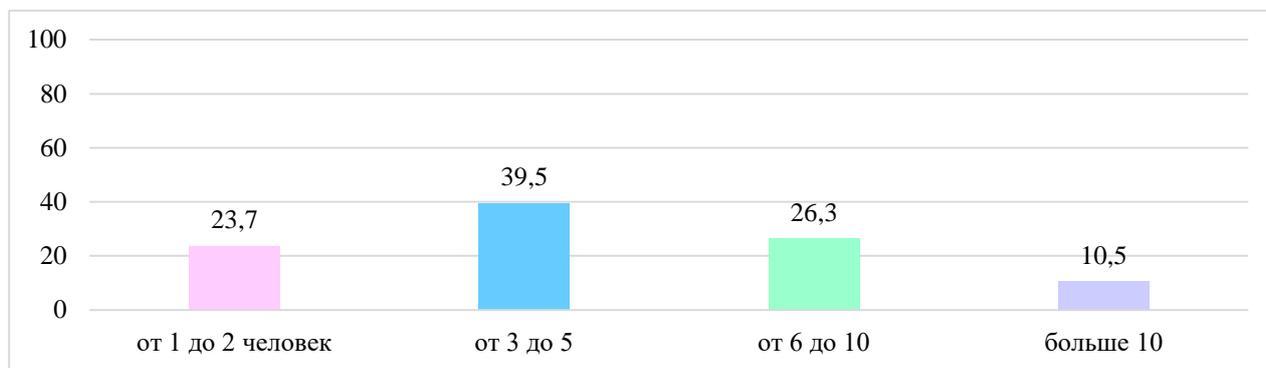
*Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли дать несколько вариантов ответа.

Почти в 40% ПОО нормативные документы локального уровня отсутствуют. В 41,7% ПОО утвержден список работников ПОО, включенных в кадровый резерв. В трети ПОО разработано положение в кадровом резерве, в 12,5% разработан приказ о проведении отбора в кадровый резерв, а в 11,1% ПОО – порядок формирования кадрового резерва. В каждой десятой организации имеется программа или план работы подготовки участников кадрового резерва. Порядок разработки и утверждения индивидуальных планов профессионального развития разработан в 8,3% ПОО. Кроме того, в отдельных ПОО разработаны такие локальные документы, как положение о комиссии по отбору кандидатов в кадровый резерв.

Информация о количестве человек, входящих на момент проведения мониторинга в резерв управленческих кадров в профессиональных образовательных организациях Свердловской области, представлена на диаграмме 51.

Диаграмма 51

Количество человек, входящих в резерв управленческих кадров в ПОО, %

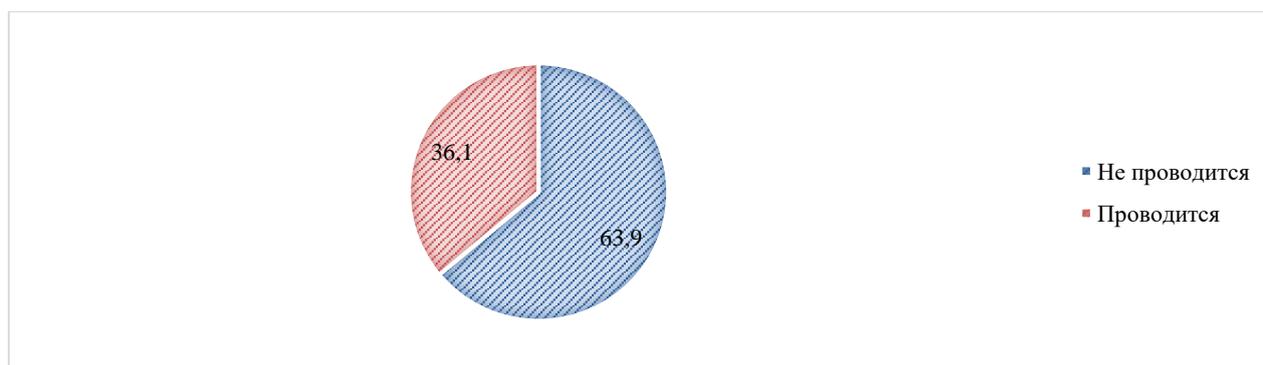


В 39,5% ПОО количество человек, входящих в резерв управленческих кадров составляет от 1 до 2 человек. В 26,3% ПОО в резерв входят от 6 до 10 человек.

На диаграмме 52 представлена информация о том, проводится ли в ПОО лично-профессиональная диагностика претендентов на включение в кадровый резерв. В 63,9% ПОО диагностика не проводится.

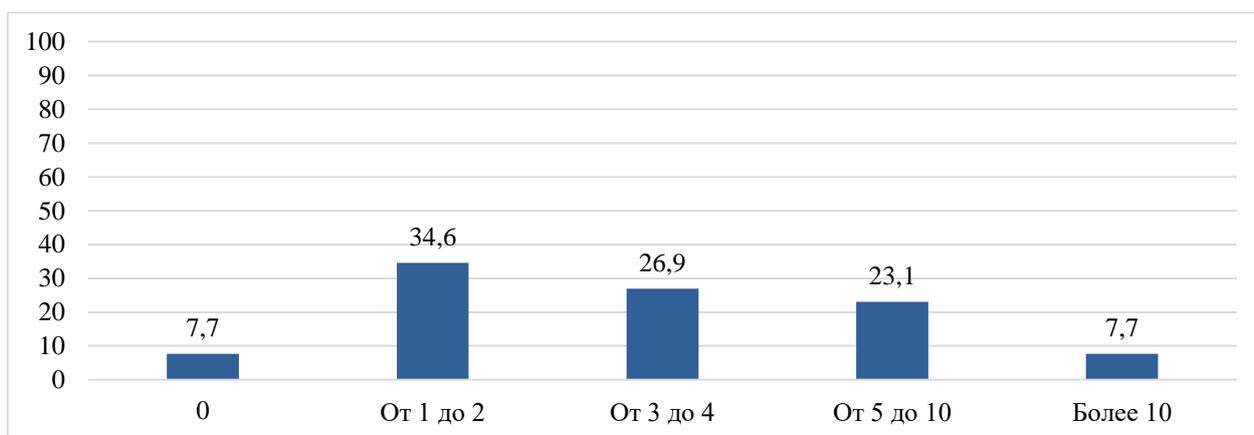
Диаграмма 52

Распределение ответов на вопрос: «Проводится ли лично-профессиональная диагностика (тестирование) претендентов на включение в кадровый резерв в Вашей ПОО?», %



В профессиональных образовательных организациях Свердловской области, применяющих лично-профессиональную диагностику в рамках работы с резервом управленческих кадров присутствуют претенденты для включения в резерв управленческих кадров, успешно прошедшие тестирование. Их количество представлено на диаграмме 53.

Количество претендентов для включения в резерв управленческих кадров в ПОО, успешно прошедших личностно-профессиональную диагностику (тестирование) при ее проведении в последний раз, %



* Процент рассчитан от числа ПОО, в которых проводится личностно-профессиональная диагностика.

В 13 ПОО, что составляет 48,1% от числа ПОО, в которых проводилась личностно-профессиональная диагностика, все претенденты на вхождение в резерв успешно прошли диагностику.

В 34,6% ПОО успешно прошли диагностику 1-2 претендента для вхождения в состав резерва управленческих кадров. В 26,9% ПОО – 3-4 претендента. Порядка 23,1% руководителей ПОО указали 5-10 претендентов для включения в резерв управленческих кадров, успешно прошедших диагностику. Менее 8% отметили наличие десяти и более претендентов в резерв управленческих кадров, успешно прошедших диагностику.

В 7,7% ПОО отсутствуют претенденты в резерв управленческих кадров, успешно прошедшие личностно-профессиональную диагностику.

Подготовка резервистов

В таблице 34 представлена информация о том, из чего состоит подготовка лиц, входящих в резерв управленческих кадров ПОО.

Таблица 34

Распределение ответов на вопрос: «Из чего состоит подготовка лиц, входящих в резерв управленческих кадров в Вашей ПОО?», %

Подготовка лиц	Доля ПОО
1. Резервисты привлекаются к участию в разработке проектов нормативных правовых актов, работе комиссий, рабочих групп	89,5
2. Самоподготовка и самообразование	86,8

Подготовка лиц	Доля ПОО
3. Резервисты привлекаются к исполнению обязанностей руководителя/ заместителя руководителя на период временного отсутствия руководителя/ заместителя руководителя	84,2
4. Резервисты (по необходимости) направляются на программы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом»	81,6
5. Резервисты участвуют в деятельности коллегиальных и совещательных органов	76,3
6. Резервисты участвуют в семинарах, форумах, конференциях, круглых столах и тренингах	71,1
7. Резервисты имеют наставников (кураторов) из числа руководящих работников образовательной организации, обсуждают с ними практические вопросы	31,6
8. Резервист в ходе подготовки разрабатывает и реализует управленческий проект	23,7
9. В ПОО для резервистов проводятся индивидуальные и групповые консультации	18,4
10. В ПОО для резервистов проводятся регулярные семинары, практикумы	13,2

*Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли дать несколько вариантов ответа.

Согласно полученным данным, в подавляющем большинстве ПОО резервисты привлекаются к участию в разработке проектов нормативных правовых актов, работе комиссий, рабочих групп, осуществляют подготовку посредством самоподготовки и самообразования, привлекаются к исполнению обязанностей руководителя/ заместителя руководителя на период временного отсутствия руководителя/ заместителя руководителя и направляются на программы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом».

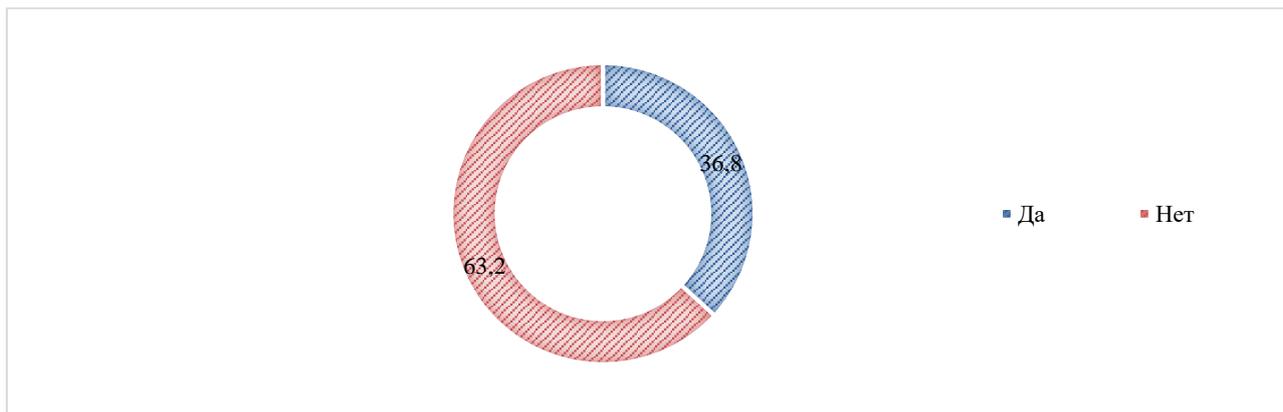
В 76,3% ПОО резервисты принимают участие в деятельности коллегиальных и совещательных органов, а в 71,1% ПОО – принимают участие в семинарах, форумах, конференциях, круглых столах и тренингах. В трети ПОО резервисты имеют наставников (кураторов) из числа руководящих работников образовательной организации, обсуждают с ними практические вопросы. В 23,7% ПОО резервисты в ходе подготовки разрабатывают и реализуют управленческий проект, а в 18,4% – для резервистов проводятся индивидуальные и групповые консультации. В 13,2% ПОО для резервистов проводятся регулярные семинары, практикумы

Руководителям ПОО был также задан прямой вопрос об использовании инструмента наставничества и планов индивидуального развития резервистов.

На диаграмме 54 представлена информация о том, назначаются ли в ПОО кураторы или наставники для лиц, входящих в резерв управленческих кадров. В 63,2% ПОО кураторы или наставники не назначаются.

Диаграмма 54

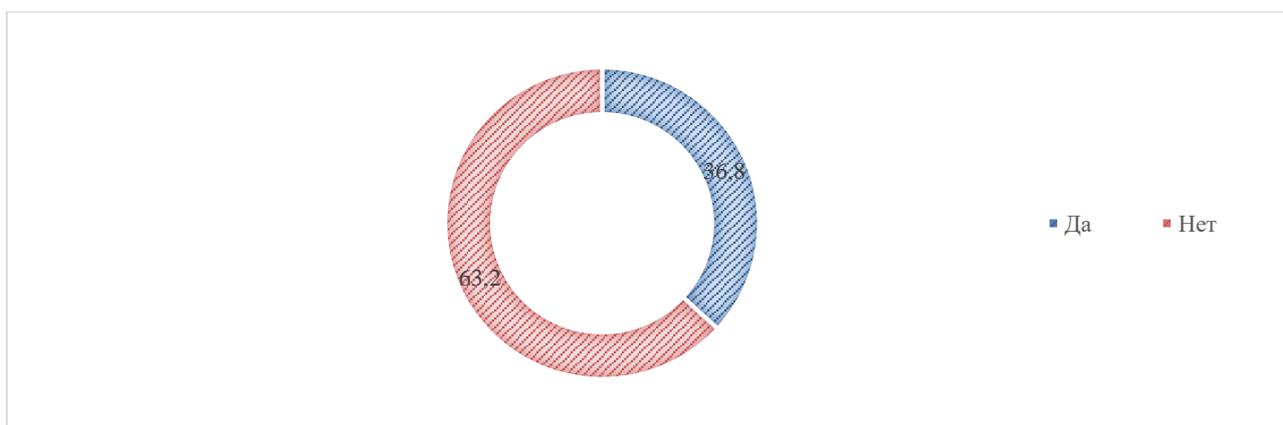
Распределение ответов на вопрос: «Назначаются ли в Вашей ПОО кураторы/наставники для лиц, входящих в резерв управленческих кадров?», %



На диаграмме 55 представлена информация о разработке в ПОО планов индивидуального развития лиц, входящих в резерв управленческих кадров. Согласно полученным данным, в 63,2% ПОО такой план разработан.

Диаграмма 55

Разработка в ПОО планов индивидуального развития лиц, входящих в резерв управленческих кадров, %



Кроме того, представителям ПОО было предложено отметить общее количество лиц, входящих в настоящий момент в резерв управленческих кадров и прошедших повышение квалификации или профессиональную переподготовку с получением удостоверения или диплома в период нахождения в резерве

управленческих кадров. В 42,1% ПОО никто из резервистов не проходил повышение квалификации или профессиональную переподготовку, а почти в четверти ПОО (23,7%) все резервисты прошли повышение квалификации или профессиональную переподготовку. Менее четверти резервистов прошли повышение квалификации или профессиональную переподготовку в каждой пятой ПОО, а от 25% до 50% резервистов прошли повышение квалификации в каждой восьмой ПОО.

Результаты функционирования кадрового резерва

По данным мониторинга, только в 22 ПОО (27,8% от числа участников мониторинга) за текущий учебный год в резерв управленческих кадров были приняты один или несколько человек. Еще в 16 ПОО сотрудники не были включены в резерв управленческих кадров, не смотря на наличие резерва. В остальных ПОО кадровый резерв на момент проведения мониторинга отсутствовал.

В среднем в каждой организации, имеющей резерв управленческих кадров, за год в резерв были приняты 2 человека, однако в отдельных организациях количество сотрудников, принятых в резерв за год, достигает 12 человек и более. Всего по данным мониторинга в резервы управленческих кадров ПОО за 2021/2022 учебный год были приняты 86 человек, что является достаточно значительным числом в масштабе области. При этом в различных ПОО ситуация существенно отличается: среди ПОО, в которых существует кадровый резерв, примерно в равной степени представлены как организации, в которых за текущий учебный год кадровый резерв не обновлялся, так и организации, в которых в резерв были приняты 1-2 человека, и организации, в резерв которых было принято значительное число сотрудников.

В таблице 35 представлена информация о том, какую долю сотрудники, принятые в резерв в текущем учебном году, составляют от общего числа резервистов; то есть, насколько эффективно резерв обновляется.

Таблица 35

Доля сотрудников, принятых в резерв управленческих кадров, за 2021/2022 учебный год, от общего числа резервистов в ПОО, %*

Доля принятых в резерв	Доля ПОО
1. 0,1-25,0% резервистов были приняты в резерв за последний учебный год	21,1
2. 25,1-50,0% резервистов были приняты в резерв за последний учебный год	13,2
3. 50,1-75,0% резервистов были приняты в резерв за последний учебный год	0,0
4. 100% резервистов были приняты в резерв за последний учебный год	23,7

Доля принятых в резерв	Доля ПОО
5. За 2021/22 учебный год никто не были принят в резерв	42,1

* Процент рассчитан от числа 38 ПОО, в которых создан резерв управленческих кадров.

Более чем в 40% ПОО резерв управленческих кадров не обновляется: за последний учебный год ни один из сотрудников не был в него включен. Примерно в трети ПОО резерв обновляется относительно активно и резервисты, принятые за 2021/22 учебный год составляют до половины состава резерва управленческих кадров. Примерно в каждой четвертой организации все сотрудники, значащиеся в резерве на момент проведение мониторинга, были включены в него в текущем учебном году. Активнее всего резерв управленческих кадров обновляется в ПОО, расположенных в малых городах (резервисты, принятые в резерв за последний учебный год, составляют наибольшую долю от общего числа резервистов). Наименее активно обновляется резерв в ПОО, расположенных в сельских территориях.

Назначения на руководящие должности в 2021/22 учебном году были зафиксированы в 27 ПОО (34,2%). В среднем, в таких случаях за год назначался только 1 человек, однако в отдельных ПОО количество назначений на руководящие должности достигало 3-4. То есть, в среднем в каждой отдельной ПОО существует не очень выраженная потребность в руководящих работниках, однако, среди ПОО организации, в которых за 2021/22 учебный год возникала потребность в руководящих работниках, значительно более распространены, чем среди организаций другого типа.

При этом назначение на руководящие должности резервистов зафиксировано в 13 ПОО (16,5%). Как правило, из резерва на руководящую должность был назначен только 1 человек, однако в отдельных случаях количество назначенных резервистов достигало 3 человек. Всего в ПОО Свердловской области из резерва управленческих кадров на руководящие должности за текущий учебный год были назначены 18 человек. В целом из общего числа резервистов за 2021/22 учебный год на руководящие должности в ПОО были назначены 17,8%, что достаточно много по сравнению с другими типами образовательных организаций. Порядка 75% назначений на руководящие должности в ПОО за последний учебный год обеспечены резервистами, остальные назначения происходили не из резерва управленческих кадров ПОО.

Как правило, из резерва управленческих кадров назначались руководители структурного подразделения (7 ПОО из 13, в которых зафиксированы назначения резервистов). На втором месте по распространенности – должности заместителей руководителя ПОО (5 из 13 ПОО). В отдельных ПОО сотрудники, включенные в кадровый резерв, были назначены на следующие должности: старший мастер, руководитель образовательной организации другого типа.

Поскольку для трети ПОО была характерна ситуация, когда никто из резервистов не был назначен на руководящую должность, администрации ПОО задавался вопрос о причинах отсутствия назначений. Как правило, отсутствие назначений из кадрового резерва связано с отсутствием вакантных должностей

(23 ПОО из 25). Руководители 2 ПОО затруднились указать причины отсутствия назначений.

Помимо назначения на руководящую должность, сотрудник мог быть исключен из резерва управленческих кадров ПОО по иным причинам. Такая ситуация была зафиксирована только в 4 ПОО (5,1%). Во всех случаях из резерва был исключен 1 человек. Среди причин исключения сотрудников из резерва управленческих кадров ПОО чаще всего встречалось увольнение по собственному желанию, в одном случае – невыполнение плана индивидуального профессионального развития.

В процессе формирования и подготовки резерва управленческих кадров, руководители ПОО сталкиваются с рядом проблем. Наиболее значимые проблемы, связанные с формированием и подготовкой резерва управленческих кадров для ПОО, представлены в таблице 36.

Таблица 36

Наиболее значимые для руководителей ПОО проблемы, связанные с формированием и подготовкой резерва управленческих кадров, %

Проблемы	Доля ПОО
1. В ПОО слишком редко возникают вакансии для резервистов	61,1
2. Трудно прогнозировать потребность в управленческих кадрах	33,3
3. Возникают трудности в поиске наставников/кураторов для резервистов	12,5
4. Кадровый резерв слишком редко обновляется	12,5
5. Отсутствуют желающие вступить в кадровый резерв	12,5
6. Резервисты не обладают достаточными компетенциями для занятия руководящих должностей	11,1
7. В ПОО отсутствует система подготовки резервистов	6,9
8. В ПОО отсутствуют специалисты компетентные в проведении лично-профессиональной диагностики	2,8
9. Другое	1,4
10. Затруднились ответить	8,3

*Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

Согласно ответам руководителей ПОО, значимой проблемой, связанной с формированием и подготовкой резерва управленческих кадров, для большинства (61,1% ПОО) является слишком редкое возникновение вакансий для резервистов.

Также трудности у руководителей ПОО вызывает прогнозирование потребности в управленческих кадрах (33,3% ПОО).

У руководителей каждой десятой ПОО вызывает затруднение поиск наставников/кураторов для резервистов, отсутствие желающих вступить в

кадровый резерв, а также тот факт, что кадровый резерв слишком редко обновляется.

Ряд проблем, возникающих в ПОО, касается подготовки резервистов: в 11,1% ПОО резервисты не обладают достаточными компетенциями для занятия руководящих должностей; в 6,9% ПОО отсутствует система подготовки резервистов; в 2,8% ПОО отсутствуют специалисты компетентные в проведении лично-профессиональной диагностики.

Среди других значимых проблем руководители ПОО отмечали низкую заработную плату.

Затруднились ответить на данный вопрос 8,3% руководителей ПОО.

Руководителям ПОО было предложено ответить на открытый вопрос о том, стоит изменить в процедуре формирования и подготовки резерва управленческих кадров в ПОО (таблица 37).

Таблица 37

Мнение руководителей ПОО о том, что стоит изменить в процедуре формирования и подготовки резерва управленческих кадров в ПОО, %

Предложения	Доля ПОО
1. Разработать/доработать локальные нормативные акты	24,2
2. Проводить подготовку претендентов в кадровый резерв и резервистов	22,7
3. Проводить отбор претендентов в кадровый резерв	7,6
4. Разработать/доработать систему формирования и подготовки резерва управленческих кадров	6,1
5. Мотивировать претендентов в кадровый резерв и резервистов	4,5
6. Проводить лично-профессиональную диагностику (тестирование)	3,0
7. Затруднились ответить	18,2
8. Другое	4,5
9. Ничего менять не нужно	25,8

*Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли дать несколько вариантов ответа.

Согласно данным мониторинга, 25,8% руководителей ПОО считают, что в процедуре формирования и подготовки резерва управленческих кадров, сложившейся в ПОО, ничего менять не нужно.

Однако 24,2% руководителей ПОО считают, что стоит уделить время разработке/доработке локальных нормативных документов.

Представители 22,7% ПОО отмечают, что важно усилить такое направление работы, как подготовку претендентов в кадровый резерв и резервистов: организовать стажировки, разработать планы индивидуального развития резервистов, программы управленческой деятельности по должностям резерва и включить наставничество для резервистов.

В 3,0% ПОО считают, что необходимо начать проводить личностно-профессиональную диагностику претендентов в кадровый резерв.

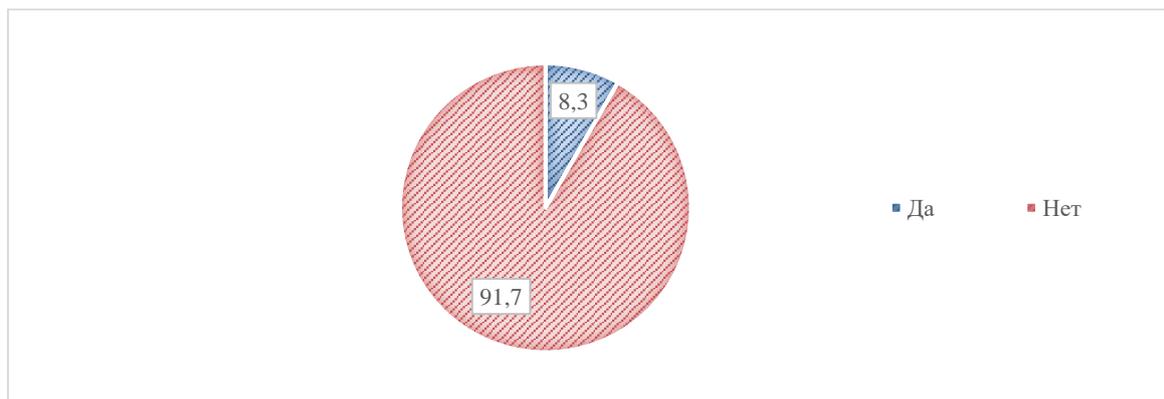
Среди других ответов руководителей ПОО были следующие предложения по организации процедуры формирования и подготовки резерва управленческих кадров: разработать методики формирования кадрового резерва управленческих кадров на уровне ПОО, назначить ответственного за формирование кадрового резерва управленческих кадров, проводить анализ реальной потребности в кадрах и прогнозе кадровой тенденции руководящих должностей.

Затруднились ответить на данный вопрос 18,2% руководителей ПОО.

В 8,3% (6 ПОО) Свердловской области, по данным руководителей ПОО, сформированы практики работы с резервом управленческих кадров, которые могут быть представлены профессиональному сообществу.

Диаграмма 56

Наличие в ПОО практик работы в рамках формирования и подготовки резерва управленческих кадров, которые могут быть представлены профессиональному сообществу, %



В таблице 38 представлены ответы руководящих работников ПОО, содержащие описание практик работы.

Практики формирования и/или подготовки резерва управленческих кадров, реализуемые в ПОО, *

Муниципальное образование	ПОО	Представленная практика
Березовский городской округ	ГАПОУ СО «Березовский техникум «Профи»	<i>Формирование стратегии развития ПОО на основании имеющегося шаблона организационной деятельности;</i>
Город Екатеринбург	ГАПОУ СО «ЕТОТС»	<i>В резерв управленческих кадров наряду со стажистами, были включены молодые перспективные педагогические работники. Резервисты принимают активное участие в разработке различных проектов для ПОО, это позволяет приобретать опыт управленческой деятельности и реализовывать свои личные амбиции;</i>
Городской округ Краснотурьинск	ГАПОУ СО «Краснотурьинский политехникум»	<i>Повышение квалификации, практический опыт, реализация конкретных проектов;</i>
Городской округ Красноуфимск	ГАПОУ СО «Красноуфимский многопрофильный техникум»	<i>Готовность к работе и профессиональному росту, авторитет в коллективе, опыт, желание работать;</i>

Муниципальное образование	ПОО	Представленная практика
Городской округ Красноуфимск	ГБПОУ СО «Красноуфимский педагогический колледж»	<p><i>До начала формирования резерва, обсуждаем эти цели с руководящим составом. Текущая результативность учреждения и изменение стратегии развития – два основных направления, когда нужен кадровый резерв. Текущая результативность нашего учреждения базируется на управленческой команде и на ключевых сотрудниках. Можно сформировать несколько отдельных резервов, но начинать лучше с наиболее приоритетного для организации; Для подготовки резерва разработаны и утверждены администрацией три вида программ. Общая программа включает теоретическую подготовку – обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления образовательным учреждением; повышение образования кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой; обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления. Форма контроля – сдача экзамена (зачетов). Специальная программа предусматривает разделение всего резерва по специальностям. Подготовка, сочетающая теорию и практику, осуществляется по следующим направлениям: деловые игры; решение конкретных производственных задач по специальностям. Форма контроля – разработка конкретных рекомендаций по улучшению деятельности ОО и их защита. Индивидуальная программа включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста;</i></p>
Ирбитское муниципальное образование	ГАПОУ СО «Ирбитский аграрный техникум»	<p><i>Учеба в ИРО, программа развития ПОО;</i></p>

*Респондентам задавался открытый вопрос, ответы представлены в лексике респондентов.

Таким образом, можно сделать следующие выводы относительно формирования резерва управленческих кадров на уровне профессиональных образовательных организаций.

Чаще всего в профессиональных образовательных организациях резерв управленческих кадров находится на этапе создания. В 36,7% ПОО резерв создан, но не закреплён нормативно и в 11,4% ПОО резерв создан и закреплён нормативно.

В целом какие-либо локальные документы, регламентирующие работу с резервом управленческих кадров, созданы более чем в 60% ПОО, при этом чаще всего в организациях утверждён список работников ПОО, включённых в кадровый резерв. Почти в каждой третьей ПОО разработано положение о кадровом резерве.

Почти в 40% ПОО в резерв управленческих кадров входит от 1 до 2 человек. Кроме того, в четверти ПОО в резерв входят от 6 до 10 человек. Важно отметить, нет ни одной ПОО, в которой резерв управленческих кадров не наполнен.

Как правило, отбор в резерв управленческих кадров проводится не регулярно, а в связи с выбытием участников из резерва управленческих кадров.

Одним из важных этапов включения претендентов в кадровый резерв является проведение лично-профессиональной диагностики. Согласно полученным данным, в 36,1% ПОО такого рода диагностика проводится. Кроме того, успешно прошли лично-профессиональную диагностику в 34,6% ПОО 1-2 претендента (от числа ПОО, в которых диагностика проводится), в четверти ПОО – 3-4 претендента. В 7,7% ПОО никто из претендентов не прошёл лично-профессиональную диагностику успешно.

В ПОО достаточно хорошо проработана подготовка лиц, входящих в резерв управленческих кадров. Варианты подготовки в подавляющем большинстве ПОО достаточно разнообразны: резервисты и привлекаются к участию в разработке проектов нормативных правовых актов, работе комиссий, рабочих групп; и занимаются самоподготовкой и самообразованием; и привлекаются к исполнению обязанностей руководителя/ заместителя руководителя на период временного отсутствия руководителя/ заместителя руководителя; и направляются на программы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом»; и принимают участие в деятельности коллегиальных и совещательных органов и в семинарах, форумах, конференциях, круглых столах и тренингах.

Все резервисты прошли повышение квалификации или профессиональную переподготовку в четверти ПОО (23,7%). В 42,1% ПОО никто из резервистов не проходил повышение квалификации или профессиональную переподготовку.

В большинстве ПОО (63,2%) у резервистов нет кураторов или наставников и не разрабатываются планы индивидуального развития лиц, входящих в резерв управленческих кадров (63,2%).

В контексте того, насколько регулярно обновляется кадровый резерв, ПОО разделились на 3 группы: в четверти организаций резерв обновляется очень активно и все сотрудники, включенные в кадровый резерв, были включены в него в 2021/22 учебном году. В 40% ПОО, напротив, за последний учебный год никто не был включен в кадровый резерв. Промежуточные варианты, когда небольшая часть резерва включена в него за последний учебный год, характерна для трети ПОО.

Назначения резервистов на руководящие должности происходит достаточно часто из-за сравнительно часто появляющихся вакансий. В ПОО потребность в руководящих кадрах более выражена, чем в других образовательных организациях, участвовавших в мониторинге. В 75% случаев потребность в руководящих работниках обеспечивается кадровым резервом соответствующей ПОО, примерно в 25% случаев руководящие работники назначались не из собственного резерва. Сотрудники исключаются из кадрового резерва ПОО по причинам, не связанным с назначением на руководящие должности, крайне редко.

В сложившейся в ПОО процедуре работы с резервом управленческих кадров ничего менять не нужно – так считает каждый четвертый руководитель ПОО.

Вместе с тем каждый четвертый руководитель ПОО указал, что необходимо разработать или доработать локальные нормативные акты.

Наиболее частой проблемой, с которой сталкиваются руководители ПОО, связанной с формированием и подготовкой резерва управленческих кадров, является слишком редко возникающие вакансии для резервистов (61,1%). Треть руководителей ПОО сталкиваются с трудностями в прогнозировании потребности в управленческих кадрах.

Практики работы в рамках формирования и подготовки резерва управленческих кадров готовы представить профессиональному сообществу 8,3% руководителей ПОО.

Часть 3. Оценка работы по формированию кадрового резерва на муниципальном и региональном уровнях

1. Оценка работы по формированию кадрового резерва на муниципальном уровне

На муниципальном уровне, как и на уровне отдельных образовательных организаций, создаются резервы управленческих кадров. Из муниципального резерва могут быть назначены и руководители образовательных организаций, и другие руководящие работники, что становится особо актуально в ситуации, когда в самой организации, в которой появляется вакансия, отсутствует кадровый резерв.

Руководящие работники, назначенные из муниципальных резервов управленческих кадров, на момент проведения мониторинга работали в 8,8% дошкольных образовательных организаций, 12,8% муниципальных общеобразовательных организаций, 9,3% муниципальных организаций дополнительного образования. В таблице 39 представлена информация о том, какие именно сотрудники назначались в образовательных организациях из муниципального резерва управленческих кадров.

Таблица 39

Сотрудники образовательных организаций, назначенные из муниципального резерва управленческих кадров, %*

Должность	Доля ДОО	Доля ОО	Доля ОДО
1. Руководитель организации	6,3	9,5	6,8
2. Заместитель руководителя организации	1,8	2,9	1,9
3. Другое	0,8	0,4	0,6

* Процент рассчитан от числа муниципальных образовательных организаций соответствующих типов.

Во всех представленных муниципальных образовательных организациях из муниципальных резервов назначаются, преимущественно, руководители организаций.

В отдельных организациях из муниципального резерва управленческих кадров назначались старшие воспитатели, методисты, учителя-логопеды. Таким образом, в некоторых случаях из муниципальных резервов назначаются не руководящие, а педагогические работники.

В таблице 40 представлена информация о том, как администрация образовательных организаций оценивает готовность к работе сотрудников, назначенных из муниципального резерва управленческих кадров образовательных организаций.

Оценка руководителями образовательных организаций готовности к исполнению профессиональных обязанностей сотрудников, назначенные из муниципального резерва управленческих кадров, %*

Должность	Доля ДОО	Доля ОО	Доля ОДО
1. Резервисты были полностью готовы к руководящей должности	63,4	66,7	80,0
2. Резервисты были отчасти готовы, отчасти не готовы к руководящей должности	31,2	30,8	20,0
3. Резервисты не были подготовлены к работе на руководящей должности	2,2	–	–
4. Затруднились ответить	3,2	2,5	–

* Процент рассчитан от числа муниципальных образовательных организаций, в которых были отмечены соответствующие назначения.

Можно сделать вывод, что, как правило, сотрудники, назначенные из муниципальных резервов управленческих кадров, полностью готовы к работе. Это высоко характеризует эффективность работы резерва управленческих кадров на муниципальном уровне. При этом в наибольшей степени к руководящей должности были готовы сотрудники, назначенные в ОДО, в наименьшей степени – в ДОО. Важно отметить, что степень готовности резервистов, назначенных на должности руководителей, оценивается, в среднем, выше, чем готовность резервистов, назначенных на должности заместителей руководителей.

Сотрудники, входящие в муниципальный резерв управленческих кадров на момент проведения мониторинга, работали в 19,9% ДОО, 29,0% ОО, 28,6% ОДО.

Информация о том, какие должности в образовательной организации занимают сотрудники, состоящие в муниципальных резервах управленческих кадров, представлена в таблице 41.

Должности, занимаемые сотрудниками образовательных организаций, состоящими в муниципальных резервах управленческих кадров, %

Должность	Доля ДОО	Доля ОО	Доля ОДО
1. Руководитель организации	1,6	1,7	0,6
2. Заместитель руководителя организации	9,0	22,1	19,9
3. Воспитатель	6,3	–	–
4. Учитель	–	8,5	–
5. Педагог дополнительного образования	0,1	–	8,7

Должность	Доля ДОО	Доля ОО	Доля ОДО
6. Методист	0,2	–	4,3
7. Другое	5,1	0,4	0,6

* Процент рассчитан от числа муниципальных образовательных организаций соответствующих типов.

В отдельных ДОО в муниципальный резерв входят старшие воспитатели, педагоги-психологи, учителя-логопеды, социальные педагоги, музыкальные руководители; в ОДО – руководители структурных подразделений. Таким образом, во всех типах муниципальных образовательных организаций чаще всего в муниципальный кадровый резерв включаются заместители руководителя.

В таблице 42 представлена информация о механизмах включения кандидатов в муниципальный резерв управленческих кадров образовательных организаций.

Таблица 42

Механизмы включения кандидатов в муниципальный резерв управленческих кадров, %

Должность	Доля ДОО	Доля ОО	Доля ОДО
1. По рекомендации руководителя организации	80,4	74,8	82,6
2. По заявлению сотрудника	40,7	37,0	39,1
3. По итогам конкурса (победители и призеры профессиональных конкурсов)	3,3	9,3	4,3
4. По итогам аттестации (по рекомендации аттестационной комиссии)	1,9	2,6	2,2
5. Другое	1,4	2,2	–

* Процент рассчитан от числа муниципальных образовательных организаций, в которых работают сотрудники, включенные в муниципальный резерв управленческих кадров.

**Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли дать несколько вариантов ответа.

Для организаций всех типов наиболее характерно включение сотрудников в муниципальный резерв управленческих кадров по рекомендации руководителя организации. При этом можно отметить, что включение в резерв управленческих кадров по итогам конкурсов наиболее характерно для общеобразовательных организаций.

В отдельных организациях отмечалось, что включение в муниципальный резерв происходит по рекомендации учредителя, рекомендации муниципального органа, осуществляющего управление образованием.

Участие в подготовке членов муниципального резерва управленческих кадров образовательных организаций принимают руководящие работники 11,3% ДОО, 16,2% ОО, 18,0% ОДО. В таблице 43 представлено, как именно эти руководящие работники участвуют в подготовке членов муниципального резерва управленческих кадров.

Участие руководящих работников образовательных организаций в подготовке членов муниципального резерва управленческих кадров образовательных организаций, %

Участие	Доля ДОО	Доля ОО	Доля ОДО
1. Являются наставниками/кураторами резервистов	37,9	38,0	51,4
2. Проводят / принимают участие в проведении образовательных мероприятий для резервистов	27,6	46,7	38,7
3. Дают возможность резервистам пройти стажировку в образовательной организации	24,1	36,5	47,2
4. Являются членами муниципальной комиссии по отбору кандидатов в муниципальный резерв управленческих кадров	13,8	13,9	7,5

*Процент рассчитан от числа муниципальных образовательных организаций, руководящие работники которых участвуют в подготовке муниципального резерва управленческих кадров.

**Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли дать несколько вариантов ответа.

Таким образом, чаще всего участие руководящих работников образовательных организаций в подготовке членов муниципального резерва управленческих кадров проявляется в исполнении обязанностей куратора или наставника резервистов. При этом руководящие работники ОО чаще коллег из других типов образовательных организаций проводят образовательные мероприятия для резервистов, а руководящие работники ОДО чаще других являются наставниками резервистов и предоставляют резервистам возможность пройти стажировку в своей образовательной организации.

Представителям администрации образовательных организаций было предложено оценить качество работы по формированию и подготовке муниципального резерва управленческих кадров в своем муниципальном образовании по 5-балльной шкале, где 1 балл – низкое качество; 5 баллов – высокое качество. Выше всего качество работы оценивают работники ОДО – в среднем, 3,72 баллов из 5. Работники ДОО оценивают работу по формированию резерва на муниципальном уровне в 3,68 баллов, работники ОО – 3,65 баллов. Можно отметить, что представители школ, относящихся к группе ШАНС, оценивают работу по формированию резерва управленческих кадров на муниципальном уровне – в среднем, на 3,52 балла.

Наиболее высокие средние оценки среди руководителей школ характерны для г. Екатеринбурга: 4,04 балла; среди ДОО и ОДО – для средних городов (4,11 и 3,89 баллов соответственно).

Информация о работе муниципальных резервов управленческих кадров в разрезе отдельных муниципальных образований Свердловской области представлена в приложении 2.

В целом можно сделать вывод, что сотрудники образовательных организаций всех типов (ДОО, ОО, ОДО) включены в работу по формированию муниципальных резервов управленческих кадров:

представители муниципального резерва управленческих кадров назначаются на руководящие должности в муниципальные образовательные организации,

работники муниципальных образовательных организаций входят в состав муниципальных резервов управленческих кадров;

руководящие работники муниципальных образовательных организаций принимают участие в подготовке членов муниципального кадрового резерва. При этом значительных различий между вовлеченностью представителей организациями различных типов не выявлено.

Готовность к работе руководящих работников, назначенных из муниципального резерва, в организациях оценивают достаточно высоко. Однако нельзя сказать, что представители администрации образовательных организаций в полной мере удовлетворены работой муниципального резерва.

Важно отметить, что эффективность работы муниципальных резервов управленческих кадров значительно различается в различных муниципальных образованиях. В наибольшей степени руководители различных типов муниципальных образовательных организаций довольны качеством работы по формированию муниципального резерва управленческих кадров в городском округе Ревда, городском округе Сухой лог, Камышловском городском округе. В наименьшей степени работой муниципального резерва управленческих кадров довольны руководители образовательных организаций, расположенных в городском округе Верх-Нейвинском, Малышевском городском округе, муниципальном образовании Красноуфимский округ.

Если в значительной части муниципальных образований руководители всех трех типов образовательных организаций (ДОО, ОО, ОДО) оценивают работу муниципального резерва управленческих кадров примерно одинаково, то в других заметна разница между оценками руководителей ДОО, ОО и ОДО. Работа по формированию и подготовке муниципального резерва управленческих кадров в некоторых муниципалитетах выше оценивается руководителями ДОО. Более подробная информация в разрезе всех муниципальных образований представлена в приложении в таблице 2.

2. Оценка работы по формированию кадрового на региональном уровне

Помимо кадровых резервов в отдельных организациях и муниципальных резервов управленческих кадров, существует региональный резерв управленческих кадров. Региональный резерв управленческих кадров создается для замещения руководящих должностей в государственных образовательных организациях различного типа: профессиональных образовательных организациях, общеобразовательных организациях, отдельных общеобразовательных организациях, реализующих адаптированные основные общеобразовательные программы (далее – отдельные ОО).

Руководящие работники, назначенные из регионального резерва управленческих кадров, на момент проведения мониторинга работали в 20,3% ПОО; 10,7% отдельных ОО, и не работали ни в одной из ГОО. Примерно 60% из числа руководящих работников, назначенных из регионального резерва управленческих кадров, занимают должности руководителей образовательных организаций, порядка 40% – заместителей руководителей.

Как в ОО, так и в ПОО, в подавляющем большинстве случаев готовность сотрудников, назначенных из регионального резерва управленческих кадров оценивается высоко. Это достаточно высоко характеризует эффективность работы резерва управленческих кадров на региональном уровне. Только в одной отдельной ОО отмечается, что резервист был частично готов к руководящей должности, в одной ПОО – что резервист не был подготовлен к работе на руководящей должности.

Сотрудники, входящие в региональный резерв управленческих кадров на момент проведения мониторинга, работали в 6 отдельных ОО (10,7%), в 1 государственной общеобразовательной организации (5,6%) и в 42 ПОО (53,2%). То есть, работники ПОО значительно чаще включаются в региональный резерв управленческих кадров, по сравнению с работниками образовательных организаций других типов. В подавляющем большинстве случаев в региональный резерв управленческих кадров включаются сотрудники, занимающие должности заместителя руководителя, в единичных случаях в ГОО – руководитель, в одной из отдельных ОО – учитель, в ПОО – также руководители и преподаватели.

В подавляющем большинстве случаев резервисты включаются в региональный резерв управленческих кадров по рекомендации руководителя образовательной организации, значительно реже – по итогам аттестации (по рекомендации аттестационной комиссии), в единичных случаях – по заявлению сотрудника или по итогам конкурса.

Участие в подготовке членов регионального резерва управленческих кадров образовательных организаций принимают руководящие работники 4 отдельных ОО (7,1%), 1 ОО (5,6%), 22 ПОО (27,8%).

В рамках подготовки членов регионального резерва управленческих кадров образовательных организаций действующие руководящие работники проводят или принимают участие в проведении образовательных мероприятий

для резервистов (48,1%); являются наставниками/кураторами резервистов (33,3%); являются членами комиссии по отбору кандидатов в региональный резерв (25,9%); предоставляют резервистам возможность пройти стажировку в своей организации (14,8%).

Руководители ПОО в значительно большей степени вовлечены в работу регионального резерва управленческих кадров, чем руководящие работники государственных общеобразовательных организаций.

Представителям администрации образовательных организаций было предложено оценить качество работы по формированию и подготовке регионального резерва управленческих кадров по шкале от 0 до 5, где 1 балл – низкое качество; 5 баллов – высокое качество. Оценка 0 ставилась в случае, если представители образовательной организации не информированы о работе регионального кадрового резерва. Выше всего качество работы оценивают работники отдельных ОО – в среднем, 3,64 балла. Средняя оценка работников ПОО – 3,27 баллов, работников ГОО – 2,83 балла. Таким образом, представители государственных образовательных организаций не вполне удовлетворены качеством работы регионального резерва управленческих кадров.

В целом можно сделать вывод, что представители ПОО достаточно активно вовлечены в работу регионального резерва управленческих кадров образовательных организаций (резервисты назначаются на руководящие должности в ПОО, сотрудники ПОО включены в региональный резерв, руководящие работники ПОО принимают участие в подготовке членов регионального кадрового резерва). При этом государственные общеобразовательные организации значительно в меньшей степени вовлечены в работу регионального кадрового резерва.

Выводы

Выводы по итогам проведения мониторинга представлены в соответствии со структурой отчета.

Часть 1. Формирование резерва управленческих кадров на муниципальном уровне

В рамках мониторинга информация о формировании резерва управленческих кадров получена от 73 муниципальных образований. Работа по формированию на муниципальном уровне резерва управленческих кадров в сфере образования осуществляется в 78,1% муниципальных образований, расположенных на территории Свердловской области (57 МО). При этом в 27,4% муниципальных образований резерв управленческих кадров создан, но требует нормативного закрепления.

В целом по области практически в каждом пятом муниципальном образовании (21,9%) требуется организация работы по формированию и нормативному закреплению резерва управленческих кадров.

Далее представлена информация, характеризующая работу только тех муниципальных образований, в которых начата работа по формированию резерва управленческих кадров, вне зависимости от того, закреплено ли это направление деятельности нормативно (57 МО).

Во всех муниципальных образованиях в число должностей, для замещения которых создан резерв управленческих кадров, как правило, входят должности руководителей организаций муниципальной формы собственности: дошкольных образовательных, общеобразовательных организаций и организаций дополнительного образования.

Работа по формированию муниципального резерва управленческих кадров чаще всего регламентируется следующими документами, утвержденными приказом (распоряжением, постановлением) органа местного самоуправления, осуществляющего управление в сфере образования: Положение о кадровом резерве; Список работников системы образования, включенных в резерв управленческих кадров; Порядок формирования кадрового резерва, Приказ о проведении отбора в кадровый резерв, Программа (план работы) подготовки участников кадрового резерва.

Работа с резервом управленческих кадров включает в себя несколько этапов: анализ потребности в управленческих кадрах, отбор и подготовка кандидатов на руководящую должность.

В большинстве муниципалитетов анализ потребности сферы образования в управленческих кадрах на муниципальном уровне проводится регулярно. Как правило, анализируют информацию специалисты ОМС.

В числе основных критериев отбора кандидатов для включения в резерв управленческих кадров образовательных организаций, зафиксированных в нормативных документах муниципального уровня, следует отметить: уровень

образования кандидата; соответствие квалификационным характеристикам должностей руководителей, занятых в сфере образования (приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 г. № 761н «Об утверждении единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»); стаж работы в руководящей должности.

Процедура формирования на муниципальном уровне резерва управленческих кадров образовательных организаций в половине муниципалитетов предполагает заочный и очный этапы. В 28,0% муниципалитетов очный этап не проводится, решение принимается на основе анализа результатов заочного этапа.

В тех муниципальных образованиях, в которых очный этап проводится, он, как правило, включает в себя собеседование. Кроме того, на очном этапе отбора используются такие формы работы с кандидатами в резерв управленческих кадров, как лично-профессиональная диагностика (тестирование), групповые сессии, деловые игры, разработка и представление управленческого проекта, решение кейсов.

В большинстве муниципальных образований (87,7%) подготовка лиц, входящих в муниципальный резерв управленческих кадров образовательных организаций, осуществляется в форме самоподготовки и самообразования. Кроме того, более чем в 50% муниципальных образований подготовка резервистов включает в себя:

- участие резервистов в семинарах, форумах, конференциях, круглых столах и тренингах;
- исполнение резервистами обязанностей руководителя/заместителя руководителя на период его временного отсутствия в своей школе;
- обучение по программам профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом».

Анализ готовности резервистов к реализации управленческой деятельности проводится в 50,9% муниципалитетов.

В 2021/2022 учебном году ресурсы резерва управленческих кадров активно использовались; в 52,6% муниципальных образований резервисты были назначены на руководящие должности. Отсутствие фактов назначения резервистов обусловлено, как правило, отсутствием вакантных должностей. В каждом втором муниципалитете (50,9%) кадровый резерв обновился на 50% и более.

К основным трудностям работы с резервом управленческих кадров можно отнести: отсутствие желающих вступить в кадровый резерв; отсутствие в муниципалитете вакансий для замещения должности руководителя образовательной организации или крайне редкое их возникновение; отсутствие

у специалистов ОМС компетенций и практики работы по формированию и подготовке резерва управленческих кадров.

Вместе с тем в ряде муниципалитетов Свердловской области накоплен опыт работы с резервом управленческих кадров. Представители двух муниципальных образований готовы представить профессиональному сообществу практики работы по формированию и подготовке резерва управленческих кадров образовательных организаций: Городской округ «Город Лесной», Городской округ Сухой Лог.

Согласно результатам мониторинга, в значительной части муниципальных образований области необходимо обратить внимание на совершенствование работы по формированию резерва управленческих кадров. В одних ОМС необходимо начать эту работу, в других – обратить внимание на такие направления деятельности, как разработка (доработка) нормативных документов муниципального уровня, регламентирующих работу с кадровым резервом; создание реального (не формального), постоянно обновляющегося резерва управленческих кадров; организация и содержание подготовки резервистов.

Часть 2. Формирование резерва управленческих кадров на уровне образовательных организаций

Формирование резерва управленческих кадров на уровне образовательных организаций в настоящее время относится к тем направлениям деятельности, которые воспринимаются руководителями значительной части образовательных организаций как необязательные и реализация которых осуществляется достаточно формально.

Ситуация, сложившаяся в организациях различного типа различается в настоящее время лишь по некоторым аспектам работы по формированию резерва управленческих кадров.

Доля образовательных организаций, в которых создан и закреплён нормативно резерв управленческих кадров, невелика и составляет в целом по области не более 12%. Лучше всего работа по формированию кадрового резерва организована в профессиональных образовательных организациях: в 36,7% ПОО резерв создан и в 11,4% ПОО резерв создан и нормативно закреплён. Хуже всего работа организована в дошкольных и общеобразовательных организациях, из их числа доля организаций, в которых резерв создан и нормативно закреплён, составляет 6,7% и 6,9% соответственно.

В целом по области какие-либо локальные акты, регламентирующие порядок формирования и функционирования резерва управленческих кадров, созданы примерно в 50% ДОО, ОО и ОДО. Доля ПОО, в которых локальные акты разработаны, составляет более 60%. Чаще всего в образовательных организациях разработаны Положение о кадровом резерве и список работников образовательной организации, включенных в кадровый резерв.

Как правило, отбор в резерв проводится либо ежегодно, либо в связи с выбытием участников из резерва управленческих кадров.

Численный состав резерва управленческих кадров зависит от того, насколько крупной является образовательная организация. В большинстве образовательных организаций в резерв управленческих кадров входит 1-2 человека. В крупных общеобразовательных и профессиональных образовательных организациях резерв управленческих кадров составляют 3-4 человека и более.

В настоящее время в большинстве образовательных организаций подготовка резервистов проходит в следующих формах: самоподготовка и самообразование; привлечение резервистов к участию в разработке проектов нормативных правовых актов, работе комиссий, рабочих групп; привлечение к исполнению обязанностей руководителя/заместителя руководителя образовательной организации на период его временного отсутствия; организация профессиональной переподготовки или повышения квалификации по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом»; участие резервистов в семинарах, форумах, конференциях, круглых столах, тренингах, а также в деятельности коллегиальных и совещательных органов.

Согласно данным мониторинга, порядка 80% руководителей образовательных организаций всех типов считают, что в процесс формирования и подготовки резерва управленческих кадров следует внести изменения. Чаще всего респонденты обращали внимание на необходимость, во-первых, активизировать работу по подготовке претендентов в кадровый резерв и резервистов, а именно: организовать для резервистов мастер-классы, семинары, практикумы, обучение по дополнительным профессиональным программам повышения квалификации или переподготовки; разработать планы индивидуального развития резервистов; организовать наставничество для резервистов; во-вторых, разработать или доработать локальные нормативные акты, регламентирующие порядок формирования и функционирования резерва управленческих кадров.

В процессе формирования и подготовки резерва управленческих кадров, руководители образовательных организаций сталкиваются с рядом проблем. В числе наиболее значимых проблем, связанных с формированием и подготовкой резерва управленческих кадров, были отмечены: отсутствие желающих вступить в кадровый резерв; отсутствие либо редкое высвобождение вакансий для резервистов, что обуславливает редкое обновление кадрового резерва; трудно прогнозируемая на уровне образовательной организации потребность в управленческих кадрах.

Возможность избежать определенных трудностей в рамках работы по формированию кадрового резерва в определенной степени обеспечивается знакомством с опытом коллег. Для профессионального педагогического сообщества имеют довольно большое значение сложившиеся в образовательных

организациях практики работы по формированию и/или подготовке резерва управленческих кадров.

Вместе с тем, готовность представить профессиональному сообществу практики работы по формированию и/или подготовке резерва управленческих кадров изъявили лишь отдельные респонденты: 2,8% руководящих работников ДОО; 3,1% руководящих работников ОО; 1,8% руководящих работников ОДО; 8,3% руководителей ПОО.

Часть 3. Оценка работы по формированию кадрового резерва на муниципальном и региональном уровнях

Формирование на муниципальном уровне резерва управленческих кадров осуществляется, как правило, с целью назначения резервистов на руководящие должности в организациях различного типа. Согласно результатам мониторинга, руководящие работники, назначенные из муниципальных резервов управленческих кадров, в настоящее время работают в 8,8% дошкольных образовательных организаций, 12,8% общеобразовательных организаций, 9,3% организаций дополнительного образования.

В рамках работы по формированию резерва управленческих кадров осуществляется взаимодействие органов местного самоуправления, реализующих управление в сфере образования, и муниципальных образовательных организаций (ДОО, ОО, ОДО), в том числе по вопросам назначения резервистов на руководящие должности в организациях; включения педагогических и руководящих работников организаций в муниципальные резервы; участия руководящих работников образовательных организаций в работе по подготовке муниципального кадрового резерва.

Руководящие работники образовательных организаций в рамках работы по подготовке муниципального резерва управленческих кадров чаще всего выступают в качестве кураторов или наставников резервистов. При этом руководящие работники ОО чаще других проводят образовательные мероприятия для резервистов, а руководящие работники ОДО чаще других являются наставниками резервистов и предоставляют резервистам возможность пройти стажировку в своей образовательной организации.

Представители администрации образовательных организаций достаточно высоко оценивают готовность к исполнению профессиональных обязанностей сотрудников, назначенных из муниципального резерва управленческих кадров. Вместе с тем работой ОМС по формированию муниципального резерва в целом руководящие работники образовательных организаций не вполне удовлетворены. Следует отметить, что довольно значительная часть муниципальных образовательных организаций (порядка 30% ДОО, 60% ОО и ОДО) не взаимодействуют с муниципальным резервом управленческих кадров.

Помимо кадровых резервов в отдельных организациях и муниципальных резервов управленческих кадров, существует региональный резерв

управленческих кадров. Из регионального резерва, как правило, назначаются руководящие работники государственных образовательных организаций, подведомственных Министерству образования и молодежной политики, Свердловской области, в том числе: профессиональных образовательных организаций; общеобразовательных организаций; отдельных общеобразовательных организаций, реализующих адаптированные основные общеобразовательные программы.

Руководящие работники, назначенные из регионального резерва управленческих кадров, на момент проведения мониторинга работали в 20,3% ПОО и в 10,7% отдельных ОО. Примерно 60% из числа руководящих работников, назначенных из регионального резерва управленческих кадров, занимают должности руководителей образовательных организаций, порядка 40% – заместителей руководителей.

Представители администрации ПОО достаточно активно вовлечены в работу регионального резерва управленческих кадров образовательных организаций: сотрудники 42 ПОО включены в региональный резерв, руководящие работники ПОО принимают участие в подготовке членов регионального кадрового резерва. Представители государственных общеобразовательных организаций в значительно меньшей степени вовлечены в работу по формированию и развитию регионального кадрового резерва.

В рамках подготовки членов регионального резерва управленческих кадров действующие руководящие работники государственных образовательных организаций проводят или принимают участие в проведении образовательных мероприятий для резервистов; работают в качестве наставников/кураторов резервистов; являются членами комиссии по отбору кандидатов в региональный резерв; предоставляют резервистам возможность пройти стажировку в своей организации.

Готовность к работе руководящих работников, назначенных из регионального кадрового резерва, оценивается достаточно высоко представителями администрации государственных образовательных организаций всех типов.

Приложения

Таблица 1

Наличие резерва управленческих кадров на муниципальном уровне (в разрезе муниципальных образований)

Муниципальное образование	Этап создания резерва
1. Артемовский городской округ	Резерв создан и закреплён нормативно
2. Байкаловский муниципальный район	Резерв создан и закреплён нормативно
3. Белоярский городской округ	Резерв создан и закреплён нормативно
4. Березовский городской округ	Резерв создан и закреплён нормативно
5. Бисертский городской округ	Резерв создан и закреплён нормативно
6. Верхнесалдинский городской округ	Резерв создан и закреплён нормативно
7. Волчанский городской округ	Резерв создан и закреплён нормативно
8. Горноуральский городской округ	Резерв создан и закреплён нормативно
9. Город Екатеринбург	Резерв создан и закреплён нормативно
10. Город Нижний Тагил	Резерв создан и закреплён нормативно
11. Городской округ Верхний Тагил	Резерв создан и закреплён нормативно
12. Городской округ Дегтярск	Резерв создан и закреплён нормативно
13. Городской округ Карпинск	Резерв создан и закреплён нормативно
14. Городской округ Красноуфимск	Резерв создан и закреплён нормативно
15. Городской округ Ревда	Резерв создан и закреплён нормативно
16. Городской округ Староуткинск	Резерв создан и закреплён нормативно
17. Городской округ Сухой Лог	Резерв создан и закреплён нормативно
18. Ирбитское муниципальное образование	Резерв создан и закреплён нормативно
19. Камышловский городской округ	Резерв создан и закреплён нормативно
20. Качканарский городской округ	Резерв создан и закреплён нормативно
21. Муниципальное образование город Алапаевск	Резерв создан и закреплён нормативно
22. Муниципальное образование город Ирбит	Резерв создан и закреплён нормативно
23. Невьянский городской округ	Резерв создан и закреплён нормативно
24. Нижнесергинский муниципальный район	Резерв создан и закреплён нормативно
25. Нижнетуринский городской округ	Резерв создан и закреплён нормативно

Муниципальное образование	Этап создания резерва
26.Новоуральский городской округ	Резерв создан и закреплён нормативно
27.Полевской городской округ	Резерв создан и закреплён нормативно
28.Пышминский городской округ	Резерв создан и закреплён нормативно
29.Режевской городской округ	Резерв создан и закреплён нормативно
30.Североуральский городской округ	Резерв создан и закреплён нормативно
31.Серовский городской округ	Резерв создан и закреплён нормативно
32.Сысертский городской округ	Резерв создан и закреплён нормативно
33.Тавдинский городской округ	Резерв создан и закреплён нормативно
34.Тугулымский городской округ	Резерв создан и закреплён нормативно
35.Туринский городской округ	Резерв создан и закреплён нормативно
36.Шалинский городской округ	Резерв создан и закреплён нормативно
37.Городской округ Заречный	Резерв создан и закреплён нормативно
38.Артинский городской округ	Резерв создан, но нормативно не закреплён
39.Асбестовский городской округ	Резерв создан, но нормативно не закреплён
40.Ачитский городской округ	Резерв создан, но нормативно не закреплён
41.Городской округ «Город Лесной»	Резерв создан, но нормативно не закреплён
42.Городской округ Богданович	Резерв создан, но нормативно не закреплён
43.Городской округ ЗАТО Свободный	Резерв создан, но нормативно не закреплён
44.Городской округ Краснотурьинск	Резерв создан, но нормативно не закреплён
45.Городской округ Красноуральск	Резерв создан, но нормативно не закреплён
46.Городской округ Нижняя Салда	Резерв создан, но нормативно не закреплён
47.Городской округ Первоуральск	Резерв создан, но нормативно не закреплён
48.Городской округ Рефтинский	Резерв создан, но нормативно не закреплён
49.Городской округ Среднеуральск	Резерв создан, но нормативно не закреплён
50.Каменский городской округ	Резерв создан, но нормативно не закреплён
51.Каменск-Уральский городской округ	Резерв создан, но нормативно не закреплён

Муниципальное образование	Этап создания резерва
52. Кушвинский городской округ	Резерв создан, но нормативно не закреплён
53. Муниципальное образование Алапаевское	Резерв создан, но нормативно не закреплён
54. Муниципальное образование Красноуфимский округ	Резерв создан, но нормативно не закреплён
55. Новолялинский городской округ	Резерв создан, но нормативно не закреплён
56. Слободо-Туринский муниципальный район	Резерв создан, но нормативно не закреплён
57. Сосьвинский городской округ	Резерв создан, но нормативно не закреплён
58. Арамилский городской округ	Резерв не создан
59. Гаринский городской округ	Резерв не создан
60. Городской округ Верхнее Дуброво	Резерв не создан
61. Городской округ Верх-Нейвинский	Резерв не создан
62. Городской округ Верхняя Пышма	Резерв не создан
63. Городской округ Верхняя Тура	Резерв не создан
64. Городской округ Верхотурский	Резерв не создан
65. Городской округ Пелым	Резерв не создан
66. Ивдельский городской округ	Резерв не создан
67. Кировградский городской округ	Резерв не создан
68. Малышевский городской округ	Резерв не создан
69. Махнёвское муниципальное образование	Резерв не создан
70. Муниципальное образование «поселок Уральский»	Резерв не создан
71. Муниципальное образование Камышловский муниципальный район	Резерв не создан
72. Таборинский муниципальный район	Резерв не создан
73. Талицкий городской округ	Резерв не создан

Таблица 2

**Информация о работе муниципальных резервов управленческих кадров в разрезе муниципальных образований
Свердловской области**

Муниципальное образование	Доля ДОО, в которых есть руководящие работники, назначенные из муниципального резерва управленческих кадров	Доля ДОО, в которых есть сотрудники, входящие в муниципальный резерв управленческих кадров	Средняя оценка качества работы по формированию и подготовке муниципального резерва администрацией ДОО	Доля ОО, в которых есть руководящие работники, назначенные из муниципального резерва управленческих кадров	Доля ОО, в которых есть сотрудники, входящие в муниципальный резерв управленческих кадров	Средняя оценка качества работы по формированию и подготовке муниципального резерва администрацией ОО	Доля ОДО, в которых есть руководящие работники, назначенные из муниципального резерва управленческих кадров	Доля ОДО, в которых есть сотрудники, входящие в муниципальный резерв управленческих кадров	Средняя оценка качества работы по формированию и подготовке муниципального резерва администрацией ОДО
Арамилский городской округ	28,6	0,0	3,43	0,0	0,0	3,33	100,0	100,0	5,00
Артемовский городской округ	23,8	14,3	3,48	22,2	11,1	3,72	25,0	0,0	4,50
Артинский городской округ	0,0	0,0	3,00	0,0	0,0	3,07	0,0	0,0	3,50
Асбестовский городской округ	33,3	0,0	4,50	14,3	50,0	3,71	0,0	0,0	3,50
Ачитский городской округ	0,0	0,0	1,00	0,0	22,2	3,11	0,0	0,0	4,00
Байкаловский муниципальный район	0,0	10,0	3,90	10,0	10,0	3,80	0,0	0,0	2,75
Белоярский городской округ	8,3	33,3	3,33	7,1	28,6	3,21	0,0	100,0	4,00
Березовский городской округ	22,7	36,4	3,91	23,5	52,9	3,71	0,0	100,0	4,50
Бисертский городской округ	0,0	25,0	2,25	0,0	0,0	4,00	0,0	0,0	2,00
Верхнесалдинский городской округ	9,1	40,9	3,86	20,0	60,0	3,70	0,0	0,0	4,00
Волчанский городской округ	50,0	50,0	5,00	100,0	0,0	3,00	0,0	0,0	4,00
Гаринский городской округ	0,0	0,0	3,00	0,0	0,0	1,50	0,0	100,0	3,00
Горноуральский городской округ	36,4	90,9	3,45	21,4	64,3	3,64	0,0	50,0	3,00
Город Екатеринбург	2,6	4,6	3,69	10,6	10,6	4,04	7,1	7,1	3,86

Муниципальное образование	Доля ДОО, в которых есть руководящие работники, назначенные из муниципального резерва управленческих кадров	Доля ДОО, в которых есть сотрудники, входящие в муниципальный резерв управленческих кадров	Средняя оценка качества работы по формированию и подготовке муниципального резерва администрацией ДОО	Доля ОО, в которых есть руководящие работники, назначенные из муниципального резерва управленческих кадров	Доля ОО, в которых есть сотрудники, входящие в муниципальный резерв управленческих кадров	Средняя оценка качества работы по формированию и подготовке муниципального резерва администрацией ОО	Доля ОДО, в которых есть руководящие работники, назначенные из муниципального резерва управленческих кадров	Доля ОДО, в которых есть сотрудники, входящие в муниципальный резерв управленческих кадров	Средняя оценка качества работы по формированию и подготовке муниципального резерва администрацией ОДО
Город Нижний Тагил	33,3	100,0	4,67	23,0	52,5	4,20	22,2	22,2	3,56
Городской округ «Город Лесной»	0,0	11,8	2,88	20,0	30,0	3,20	0,0	0,0	5,00
Городской округ Богданович	7,4	11,1	3,11	0,0	5,0	3,85	0,0	0,0	3,50
Городской округ Верх-Нейвинский	0,0	0,0	1,00	0,0	0,0	1,00	0,0	0,0	4,50
Городской округ Верхнее Дуброво	нет данных	нет данных	нет данных	0,0	0,0	2,00	0,0	0,0	5,00
Городской округ Верхний Тагил	0,0	50,0	4,50	0,0	33,3	3,67	нет данных	нет данных	нет данных
Городской округ Верхняя Пышма	7,7	3,8	4,00	0,0	8,3	3,67	0,0	0,0	2,00
Городской округ Верхняя Тура	0,0	0,0	2,80	0,0	0,0	2,00	0,0	0,0	3,75
Городской округ Верхотурский	25,0	50,0	4,25	11,1	22,2	2,44	0,0	0,0	3,00
Городской округ Дегтярск	20,0	80,0	3,80	0,0	33,3	3,33	0,0	0,0	3,50
Городской округ Заречный	0,0	50,0	2,50	14,3	57,1	3,14	0,0	0,0	4,00
Городской округ ЗАТО Свободный	0,0	100,0	4,00	0,0	0,0	4,00	0,0	33,3	4,00
Городской округ Карпинск	11,1	11,1	4,11	16,7	0,0	4,17	0,0	0,0	4,33
Городской округ Краснотурьинск	19,0	4,8	4,24	28,6	35,7	3,64	0,0	0,0	2,00
Городской округ Красноуральск	0,0	0,0	4,17	20,0	100,0	3,00	0,0	100,0	3,00

Муниципальное образование	Доля ДОО, в которых есть руководящие работники, назначенные из муниципального резерва управленческих кадров	Доля ДОО, в которых есть сотрудники, входящие в муниципальный резерв управленческих кадров	Средняя оценка качества работы по формированию и подготовке муниципального резерва администрацией ДОО	Доля ОО, в которых есть руководящие работники, назначенные из муниципального резерва управленческих кадров	Доля ОО, в которых есть сотрудники, входящие в муниципальный резерв управленческих кадров	Средняя оценка качества работы по формированию и подготовке муниципального резерва администрацией ОО	Доля ОДО, в которых есть руководящие работники, назначенные из муниципального резерва управленческих кадров	Доля ОДО, в которых есть сотрудники, входящие в муниципальный резерв управленческих кадров	Средняя оценка качества работы по формированию и подготовке муниципального резерва администрацией ОДО
Городской округ Красноуфимск	30,0	50,0	4,30	0,0	57,1	3,57	0,0	33,3	3,33
Городской округ Нижняя Салда	0,0	0,0	4,00	0,0	0,0	3,40	0,0	0,0	4,00
Городской округ Пелым	нет данных	нет данных	нет данных	0,0	0,0	3,50	нет данных	нет данных	нет данных
Городской округ Первоуральск	7,7	61,5	3,77	12,5	16,7	3,42	0,0	50,0	3,25
Городской округ Ревда	66,7	83,3	4,67	41,7	66,7	4,83	66,7	100,0	4,33
Городской округ Рефтинский	0,0	100,0	4,00	33,3	66,7	2,67	0,0	100,0	4,50
Городской округ Среднеуральск	14,3	28,6	3,71	0,0	50,0	3,50	0,0	100,0	4,00
Городской округ Староуткинск	100,0	100,0	3,00	0,0	100,0	3,00	нет данных	нет данных	нет данных
Городской округ Сухой Лог	42,9	7,1	4,36	46,2	23,1	4,31	0,0	0,0	5,00
Ивдельский городской округ	0,0	0,0	3,67	0,0	0,0	3,00	0,0	0,0	3,00
Ирбитское муниципальное образование	0,0	41,7	3,38	9,5	28,6	3,29	0,0	33,3	3,67
Каменск-Уральский городской округ	0,0	35,3	2,82	13,3	26,7	3,57	0,0	0,0	4,00
Каменский городской округ	8,3	58,3	4,25	0,0	14,3	3,50	0,0	0,0	4,00
Камышловский городской округ	57,1	85,7	4,71	33,3	83,3	5,00	0,0	100,0	3,50
Качканарский городской округ	0,0	0,0	3,38	28,6	42,9	4,00	0,0	62,5	4,00

Муниципальное образование	Доля ДОО, в которых есть руководящие работники, назначенные из муниципального резерва управленческих кадров	Доля ДОО, в которых есть сотрудники, входящие в муниципальный резерв управленческих кадров	Средняя оценка качества работы по формированию и подготовке муниципального резерва администрацией ДОО	Доля ОО, в которых есть руководящие работники, назначенные из муниципального резерва управленческих кадров	Доля ОО, в которых есть сотрудники, входящие в муниципальный резерв управленческих кадров	Средняя оценка качества работы по формированию и подготовке муниципального резерва администрацией ОО	Доля ОДО, в которых есть руководящие работники, назначенные из муниципального резерва управленческих кадров	Доля ОДО, в которых есть сотрудники, входящие в муниципальный резерв управленческих кадров	Средняя оценка качества работы по формированию и подготовке муниципального резерва администрацией ОДО
Кировградский городской округ	0,0	0,0	3,93	0,0	33,3	2,33	0,0	0,0	1,00
Кушвинский городской округ	0,0	33,3	3,00	0,0	0,0	3,14	50,0	50,0	3,50
Мальшевский городской округ	0,0	0,0	1,00	0,0	0,0	1,00	0,0	0,0	3,00
Махнёвское муниципальное образование	5,7	17,0	3,98	0,0	0,0	2,00	0,0	0,0	2,00
Муниципальное образование «поселок Уральский»	100,0	100,0	4,00	0,0	0,0	3,00	0,0	0,0	3,00
Муниципальное образование Алапаевское	0,0	0,0	2,75	0,0	0,0	2,83	0,0	0,0	4,00
Муниципальное образование город Алапаевск	0,0	10,5	3,63	45,5	0,0	4,00	нет данных	нет данных	нет данных
Муниципальное образование город Ирбит	5,0	15,0	3,00	25,0	25,0	3,50	0,0	0,0	3,50
Муниципальное образование Камышловский муниципальный район	7,7	0,0	3,31	0,0	15,4	2,69	нет данных	нет данных	нет данных
Муниципальное образование Красноуфимский округ	0,0	16,7	2,67	0,0	31,3	2,56	0,0	0,0	1,00
Невьянский городской округ	0,0	60,0	3,60	14,3	57,1	3,21	0,0	50,0	3,00
Нижнесергинский муниципальный район	16,7	50,0	4,33	0,0	45,0	3,75	0,0	33,3	4,00

Муниципальное образование	Доля ДОО, в которых есть руководящие работники, назначенные из муниципального резерва управленческих кадров	Доля ДОО, в которых есть сотрудники, входящие в муниципальный резерв управленческих кадров	Средняя оценка качества работы по формированию и подготовке муниципального резерва администрацией ДОО	Доля ОО, в которых есть руководящие работники, назначенные из муниципального резерва управленческих кадров	Доля ОО, в которых есть сотрудники, входящие в муниципальный резерв управленческих кадров	Средняя оценка качества работы по формированию и подготовке муниципального резерва администрацией ОО	Доля ОДО, в которых есть руководящие работники, назначенные из муниципального резерва управленческих кадров	Доля ОДО, в которых есть сотрудники, входящие в муниципальный резерв управленческих кадров	Средняя оценка качества работы по формированию и подготовке муниципального резерва администрацией ОДО
Нижнетуринский городской округ	0,0	80,0	3,80	22,2	55,6	3,67	0,0	0,0	4,50
Новолялинский городской округ	33,3	66,7	4,00	30,0	60,0	3,30	0,0	66,7	4,67
Новоуральский городской округ	40,0	100,0	4,00	23,1	61,5	4,15	80,0	100,0	4,00
Полевской городской округ	23,1	53,8	3,92	12,5	56,3	4,00	0,0	0,0	3,00
Пышминский городской округ	18,2	45,5	3,73	25,0	50,0	3,92	0,0	33,3	4,00
Режевской городской округ	0,0	23,5	3,41	0,0	53,3	3,67	50,0	0,0	4,50
Североуральский городской округ	22,2	33,3	3,78	0,0	44,4	3,78	0,0	0,0	3,50
Серовский городской округ	9,1	27,3	4,09	20,0	26,7	3,73	50,0	50,0	5,00
Слободо-Туринский муниципальный район	0,0	50,0	4,13	13,3	40,0	4,20	0,0	50,0	3,50
Сосьвинский городской округ	0,0	66,7	4,67	0,0	33,3	2,83	0,0	100,0	4,00
Сысертский городской округ	8,0	8,0	2,96	13,6	18,2	3,45	0,0	50,0	3,50
Таборинский муниципальный район	0,0	0,0	3,00	14,3	14,3	2,71	0,0	0,0	3,00
Тавдинский городской округ	0,0	8,3	4,50	11,8	35,3	4,41	33,3	33,3	4,00
Талицкий городской округ	5,6	5,6	3,17	9,1	18,2	3,77	0,0	0,0	4,00
Тугулымский городской округ	0,0	11,1	3,33	0,0	25,0	2,92	0,0	0,0	3,00
Туринский городской округ	25,0	37,5	4,13	0,0	35,7	3,07	0,0	0,0	5,00

Муниципальное образование	Доля ДОО, в которых есть руководящие работники, назначенные из муниципального резерва управленческих кадров	Доля ДОО, в которых есть сотрудники, входящие в муниципальный резерв управленческих кадров	Средняя оценка качества работы по формированию и подготовке муниципального резерва администрацией ДОО	Доля ОО, в которых есть руководящие работники, назначенные из муниципального резерва управленческих кадров	Доля ОО, в которых есть сотрудники, входящие в муниципальный резерв управленческих кадров	Средняя оценка качества работы по формированию и подготовке муниципального резерва администрацией ОО	Доля ОДО, в которых есть руководящие работники, назначенные из муниципального резерва управленческих кадров	Доля ОДО, в которых есть сотрудники, входящие в муниципальный резерв управленческих кадров	Средняя оценка качества работы по формированию и подготовке муниципального резерва администрацией ОДО
Шалинский городской округ	100,0	100,0	3,00	0,0	25,0	3,00	0,0	100,0	1,00