

## **АДРЕСНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ**

Реализуя управленческие решения по итогам проведенного мониторингового исследования в рамках повышения эффективности деятельности руководителей образовательных организаций Свердловской области разработаны методические рекомендации. В ходе их разработки был изучен и проанализирован имеющийся опыт деятельности руководителей образовательных организаций в различных муниципальных образованиях региона, учтена современная нормативная база, действующая в сфере образования.

Данные мониторинга показывают, что происходят изменения в личностном профессиональном профиле руководителей образовательных организаций; руководители уделяют особое внимание формированию благоприятного климата в коллективе, экологии отношений и эргономики среды, внедрению корпоративной этики, формированию мобильных управленческих команд, выявлению запросов заинтересованных сторон при разработке программ развития и создании образовательных программ образовательных организаций.

Однако наряду с позитивными результатами управленческой деятельности выявлен ряд профессиональных дефицитов, снижающих уровень эффективности руководителей образовательных организаций, в вопросах:

- организации образовательного процесса, отбора средств обучения и воспитания, методов и технологий образования, отвечающих современным требованиям;
- организации сетевого взаимодействия образовательной организации;
- применении программно-проектных методов управления развитием

организации;

– организации разработки программы развития образовательной организации и осуществления подбора, адаптации и мотивации сотрудников на достижение стратегических целей;

– применения методов, технологий и инструментов мониторинга реализации и оценки программ, оценки планов, проектов и результатов деятельности образовательной организации;

– развития эффективных каналов коммуникации и системы обмена знаниями в образовательной организации в целях достижения образовательных результатов;

– осуществления мониторинга, анализа, оценки и контроля эффективности и результативности использования финансовых и материальных ресурсов организации.

Данный раздел адресных рекомендаций представляет одно из направлений мониторинга – формирование резерва управленческих кадров.

Для организации работы по устранению выявленных в данном направлении дефицитов, подготовлена таблица (Приложение) с методическими материалами. В таблице представлены результаты мониторинга по кластерам, выделены общие для руководителей образовательных организаций данного кластера дефициты, а также представлены ссылки на интернет-ресурсы, где размещены методические рекомендации, а также представлены успешные управленческие практики руководителей образовательных организаций Свердловской области.

При составлении адресных рекомендаций, была использована кластеризация. Распределение муниципальных образований по кластерам представлено ниже.

**1 кластер:** Муниципальное образование «город Екатеринбург», город Нижний Тагил, Каменск-Уральский городской округ, городской округ Первоуральск, Серовский городской округ.

**2 кластер:** Сысертский городской округ, Берёзовский городской округ, городской округ Верхняя Пышма, городской округ «Город Лесной», Артёмовский городской округ, городской округ Краснотурьинск, городской округ Ревда, Асбестовский городской округ, Полевской городской округ, Новоуральский городской округ.

**3 кластер:** Городской округ Красноуральск, городской округ Красноуфимск, Красноуфимский округ, Кушвинский городской округ, муниципальное образование город Алапаевск, муниципальное образование Алапаевское, Артинский городской округ, Белоярский городской округ, городской округ Богданович, городской округ Верх-Нейвинский, Верхнесалдинский городской округ, Горноуральский городской округ, городской округ Заречный, Ивдельский городской округ, муниципальное образование город Ирбит, Ирбитское муниципальное образование, Каменский городской округ, Камышловский городской округ, городской округ Карпинск, Качканарский городской округ, Кировградский городской округ, Невьянский городской округ, Нижнетуринский городской округ, Новолялинский городской округ, Режевской городской округ, Североуральский городской округ, городской округ Среднеуральск, городской округ Сухой Лог, Тавдинский городской округ, Талицкий городской округ, Туринский городской округ.

**4 кластер:** Арамилский городской округ, Ачитский городской округ, Бисертский городской округ, городской округ Верхнее Дуброво, городской округ Верх-Нейвинский, городской округ Верхний Тагил, городской округ Верхняя Тура, городской округ Верхотурский, Волчанский городской округ, городской округ Дегтярск, Малышевский городской округ, Махнёвское муниципальное образование, городской округ Нижняя Салда, городской округ Пелым, Пышминский городской округ, городской округ Рефтинский, городской округ ЗАТО Свободный, Сосьвинский городской округ, городской округ Староуткинск, Тугулымский городской округ, муниципальное образование «посёлок Уральский», Шалинский городской округ.

**5 кластер:** Байкаловский муниципальный район, Камышловский муниципальный район, Нижнесергинский муниципальный район, Слободотуринский муниципальный район, Таборинский муниципальный район.

### **Как работать с адресными рекомендациями**

Для планирования дальнейшей работы, руководителям рекомендуется познакомиться с аналитическими отчетами «Результаты диагностики профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций Свердловской области», «Результаты мониторинговых исследований эффективности руководителей образовательных организаций Свердловской области» [https://drive.google.com/file/d/1gRNnGH6G-wpC0NqyqIw7Dg4\\_2rqUHxyi/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1gRNnGH6G-wpC0NqyqIw7Dg4_2rqUHxyi/view?usp=sharing)

Для решения проблемы по **формирование резерва управленческих кадров** можно изучить Методические рекомендации для органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, и образовательных организаций «Формирование и развитие кадрового резерва управленческих кадров» <https://drive.google.com/file/d/1c0C9jbj1tv6t8Y0xxUF-nsuIzs8S3-rk/view?usp=sharing> познакомиться со «Сборником успешных практик по формированию резерва управленческих кадров» <https://drive.google.com/file/d/1Coc2bxf6I9z4lq-RAxCDhQAg--3qu0MN/view?usp=sharing>, а также материалами на сайте ГАОУ ДПО СО «Институт развития образования» в разделе «Региональная оценка качества образования» <https://www.irro.ru/index.php?id=4680> и на портале региональной сетевой методической службы «Педсовет66»: [https://pedsovet66.irro.ru/?page\\_id=306](https://pedsovet66.irro.ru/?page_id=306)

На основе результатов мониторингового исследования руководителям образовательных организаций предлагается сформировать предложения, запросы на адресные меры поддержки по преодолению профессиональных дефицитов и по совершенствованию механизмов управления качеством образования.

Муниципальным образованиям предлагается определить, с учетом адресных рекомендаций, необходимые управленческие решения по совершенствованию механизмов управления качеством образования и преодолению профессиональных дефицитов.

**МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ**

№	Выявленная проблема	Детализация выявленной проблемы	Ссылка на методические рекомендации	Ссылка для знакомства с управленческими практиками
<b>РУКОВОДИТЕЛИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ</b>				
<b>Кластер 1. Крупные городские муниципальные образования</b>				
1	Разработка индивидуальных программ профессионального развития руководителя	Алгоритм оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров		
		Целевая модель аттестации руководителей образовательных организаций		
<b>Кластер 2. Средние городские муниципальные образования</b>				
1	Включение в кадровый резерв представителей образовательной организации	Создание системы подготовки кандидатов для включения в кадровый резерв		
<b>Кластер 3. Малые городские муниципальные образования</b>				
1	Отбор и обучение резерва управленческих кадров	Создание системы подготовки кандидатов		

		для включения в кадровый резерв		
<b>Кластер 4. Районный центры с прилегающими сельскими территориями</b>				
1	Отбор и обучение резерва управленческих кадров	Создание системы подготовки кандидатов для включения в кадровый резерв		
		Разработка и реализация индивидуальных программ профессионального развития		
<b>Кластер 5. Муниципальные районы</b>				
1	Отбор и обучение резерва управленческих кадров	Создание системы подготовки кандидатов для включения в кадровый резерв		
		Разработка и реализация индивидуальных программ профессионального развития		
<b>РУКОВОДИТЕЛИ ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ</b>				
<b>Кластер 1. Крупные городские муниципальные образования</b>				
1	Разработка индивидуальных программ профессионального развития руководителя	Алгоритм оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов	<a href="https://drive.google.com/file/d/1c0C9jbi1tv6t8Y0xxUF-nsuIzs8S3-rk/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1c0C9jbi1tv6t8Y0xxUF-nsuIzs8S3-rk/view?usp=sharing</a>	<a href="https://drive.google.com/file/d/1Coc2bxf6I9z4Iq-RAxCDhQAq--3qu0MN/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1Coc2bxf6I9z4Iq-RAxCDhQAq--3qu0MN/view?usp=sharing</a>

		кандидатов в резерв управленческих кадров		
<b>Кластер 2. Средние городские муниципальные образования</b>				
1	Включение в кадровый резерв представителей образовательной организации	Создание системы подготовки кандидатов для включения в кадровый резерв	<a href="https://drive.google.com/file/d/1c0C9jbi1tv6t8Y0xxUF-nsulzs8S3-rk/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1c0C9jbi1tv6t8Y0xxUF-nsulzs8S3-rk/view?usp=sharing</a>	<a href="https://drive.google.com/file/d/1Coc2bxf6l9z4lq-RAxCDhQAg--3qu0MN/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1Coc2bxf6l9z4lq-RAxCDhQAg--3qu0MN/view?usp=sharing</a>
<b>Кластер 3. Малые городские муниципальные образования</b>				
1	Отбор и обучение резерва управленческих кадров	Разработка и реализация индивидуальных программ развития управленческих кадров	<a href="https://drive.google.com/file/d/1c0C9jbi1tv6t8Y0xxUF-nsulzs8S3-rk/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1c0C9jbi1tv6t8Y0xxUF-nsulzs8S3-rk/view?usp=sharing</a>	<a href="https://drive.google.com/file/d/1Coc2bxf6l9z4lq-RAxCDhQAg--3qu0MN/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1Coc2bxf6l9z4lq-RAxCDhQAg--3qu0MN/view?usp=sharing</a>
<b>Кластер 4. Районный центры с прилегающими сельскими территориями</b>				
1	Отбор и обучение резерва управленческих кадров	Создание системы подготовки кандидатов для включения в кадровый резерв	<a href="https://drive.google.com/file/d/1c0C9jbi1tv6t8Y0xxUF-nsulzs8S3-rk/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1c0C9jbi1tv6t8Y0xxUF-nsulzs8S3-rk/view?usp=sharing</a>	<a href="https://drive.google.com/file/d/1Coc2bxf6l9z4lq-RAxCDhQAg--3qu0MN/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1Coc2bxf6l9z4lq-RAxCDhQAg--3qu0MN/view?usp=sharing</a>
		Разработка и реализация индивидуальных программ профессионального развития		
<b>Кластер 5. Муниципальные районы</b>				
1	Отбор и обучение резерва управленческих кадров	Создание системы подготовки кандидатов для включения в кадровый резерв	<a href="https://drive.google.com/file/d/1c0C9jbi1tv6t8Y0xxUF-nsulzs8S3-rk/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1c0C9jbi1tv6t8Y0xxUF-nsulzs8S3-rk/view?usp=sharing</a>	<a href="https://drive.google.com/file/d/1Coc2bxf6l9z4lq-RAxCDhQAg--3qu0MN/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1Coc2bxf6l9z4lq-RAxCDhQAg--3qu0MN/view?usp=sharing</a>
		Разработка и реализация		



		индивидуальных программ профессионального развития		
<b>РУКОВОДИТЕЛИ ОРГАНИЗАЦИЙ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ</b>				
<b>Кластер 1. Крупные городские муниципальные образования</b>				
1	Разработка индивидуальных программ профессионального развития руководителя	Алгоритм оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров		
		Целевая модель аттестации руководителей образовательных организаций		
<b>Кластер 2. Средние городские муниципальные образования</b>				
1	Включение в кадровый резерв представителей образовательной организации	Создание системы подготовки кандидатов для включения в кадровый резерв		
<b>Кластер 3. Малые городские муниципальные образования</b>				
1	Отбор и обучение резерва управленческих кадров	Создание системы подготовки кандидатов для включения в кадровый резерв		
<b>Кластер 4. Районный центры с прилегающими сельскими территориями</b>				
1	Отбор и обучение резерва	Создание системы		

	управленческих кадров	подготовки кандидатов для включения в кадровый резерв		
		Разработка и реализация индивидуальных программ профессионального развития		
<b>Кластер 5. Муниципальные районы</b>				
1	Отбор и обучение резерва управленческих кадров	Создание системы подготовки кандидатов для включения в кадровый резерв		