Система работы с резервом кадров руководителей муниципальных образовательных учреждений Волгограда в 2020-2021 учебном году

Государственная кадровая политика является важнейшей составляющей в обеспечении динамичного и устойчивого общественно-политического и социально-экономического развития страны, в достижении более высокого качества жизни. Эффективность ее реализации требует постоянного совершенствования механизма работы с кадрами всех уровней.

Высокий динамизм современных социально-политических и экономических процессов учит руководителей гибкости в принятии нестандартных решений. Одним из приоритетных направлений государственной кадровойполитики является создание действенного резерва руководящих кадров и организация работы с ним.

Педагогическое сообщество также постоянно нуждается в талантливых специалистах, способных достигать высоких результатов в работе и обладающих потенциалом для профессионального и личностного роста

С целью оптимизации и повышения эффективности кадровой политики в муниципальной системе образования Волгограда департаментом по образованию администрации Волгограда организована работа с кадровым резервом (приказ ДОАВ №96 от 12.02.2016г).

Становление управленцев-профессионалов невозможно без планирования профессионального развития кадров, их служебной карьеры, что предполагает конкурсный отбор лиц, включаемых в кадровый резерв, и их учебу.

Особую значимость имеет организация подбора и формирования резерва кадров на занятие руководящих должностей руководителей организаций. Решение этих задач является главным направлением кадровой политики департамента по образованию администрации Волгограда, реализуемой через систему работы с кадрами, которая предусматриваетследующие направления:

1**. Формирование кадрового резерва:**

- анализ потребности в резерве;
- выявление работников, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей, квалификационный отбор;
- включение работников в кадровый резерв с учетом перспективной потребности МОУ.

Кандидатуру для включения в резерв может выдвинуть трудовой коллектив МОУ, предложить руководитель МОУ или начальник территориального управления. Педагогический работник МОУ имеет право самостоятельно подать заявление и необходимые документы для включения в кадровый резерв.

Отбор кандидатов для включения в кадровый резерв проходит в два этапа (районный и городской).

Работа с кандидатами включает в себя:

- проведение диагностики личных и деловых качеств кандидатов (собеседование, психодиагностический тест, квалификационное тестирование);

- проведение ассессмент-центра (комплексной оценки управленческих компетенций и выявление потенциальных возможностей кандидата).

Департаментом по образованию администрации Волгограда создана постоянно действующая городская экспертная комиссия по отбору кандидатов для включения в кадровый резерв (далее – городская экспертная комиссия), в состав которой входят работники Департамента, МОУ Центра развития образования, территориальных управлений департамента.

Городская экспертная комиссия:

- проводит оценку портфолио, представленных районными экспертными комиссиями;

- проводит экспертный анализ профессиональных качеств кандидатов;

- оценивает качество работ, выполненных кандидатом;

- принимает решение по каждому кандидату о включении или об отказе во включении в кадровый резерв;

- формирует списки кадрового резерва, используя карту критериев оценки кандидата и определяя каждому резервисту группу кадрового резерва;

- выбирает программу обучения резервиста, предлагает различные формы обучения (профессиональную переподготовку, повышение квалификации, тренинги, стажировки и др.).

Подготовленные городской экспертной комиссией списки кадрового резерва утверждаются приказом департамента.

За три года работы в этом направлении заявление на участие в работе кадрового резерва подали 115 человек.

2. Работа с кадровым резервом:

- организация подготовки педагогических работников, включенных в кадровый резерв;

- применение иных мер, направленных на повышение престижа работы в сфере образования и способствующих повышению компетентности педагогическихработников, включенных в кадровый резерв;

- назначение на руководящие должности в МОУ кандидатов из кадрового резерва.

Основными целями формирования кадрового резерва и работы с ним являются:

- повышение эффективности подготовки руководящих работников МОУ;

- постоянное пополнение кадров руководителей МОУ и их заместителей высококвалифицированными специалистами;

- своевременное замещение вакансий по должностям руководителей МОУ и их заместителей;

- повышение качества подбора и расстановки руководящих кадров МОУ, внедрение в практику работы с кадрами прогнозирования служебных перемещений;

- снижение рисков при назначении руководителей МОУ и их заместителей;

- мотивация карьерного роста педагогических работников и дополнительного стимулирования их на повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации;

- укрепление и стабилизация руководящих кадров, обеспечение их преемственности.

Достижение этих целей связано с формированием и развитием у педагогических работников, зачисленных в резерв, профессионально необходимых знаний, деловых и личных качеств, обеспечивающих успешное выполнение функциональных обязанностей по руководящей должности.

Принципами формирования кадрового резерва являются:

- добровольность включения в кадровый резерв;

- равенство прав педагогических работниковпри формировании кадрового резерва;

- взаимосвязь должностного роста педагогических работников с результатами оценки их профессионального уровня и соответствием квалификационным требованиям;

- объективность оценки профессиональных знаний и навыков кандидатов, претендующих на включение в кадровый резерв.

Организационное и методическое сопровождение при формировании кадрового резерва и работе с ним, осуществляет муниципальное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Центр развития образования Волгограда».

Формирование кадрового резерва

Кадровый резерв формируется по трем направлениям:

- кадровый резерв заведующих (старших воспитателей) муниципальных дошкольных образовательных учреждений;

- кадровый резерв директоров (заместителей директоров) муниципальных общеобразовательных учреждений;

- кадровый резерв директоров (заместителей директоров) муниципальных учреждений дополнительного образования.

Каждое направление включает три группы:

«Ближний резерв» - резервисты, готовые занять руководящую должность в настоящее время.

«Средний резерв» - резервисты, назначение которых планируется в ближайший год. Лица, включенные в данную группу, имеют достаточный опыт работы, но для замещения конкретной должности нуждаются в повышении квалификации или профессиональной переподготовке.

«Дальний резерв» - резервисты, назначение которых планируется в перспективе. Лицам, включенным в данную группу, необходимо приобрести достаточный опыт работы, повысить квалификацию, пройти переподготовку.

Работа с кадровым резервом

Эффективность резерва обеспечивается созданием условий для обучения, повышения квалификации, профессионального роста резервистов.

С лицами, включенными в кадровый резерв, в течение срока их пребывания в кадровом резерве, проводится работа по подготовке к назначению на руководящую должность.

Подготовка резервистов проводится в целях приобретения ими практических и организационных навыков для выполнения обязанностей по руководящей должности.

Подготовка резервистов осуществляется по индивидуальному плану подготовки, составленному резервистом с учетом рекомендаций психологов и экспертной группы.

Индивидуальный план подготовки предусматривает теоретическуюи практическую подготовку для приобретения и использования по соответствующей должности навыков и умений.

Мы используем следующие формы работы с кадровым резервом:

-обучение современным методам и приемам организации управления, основам законодательства;

- профессиональная переподготовка и/или повышение квалификации;

-выполнение отдельных заданий (поручений) по должности, зачисленной в перечень должностей кадрового резерва;

-временное исполнение обязанностей по должности в связи с отсутствием основного работника;

- участие в разработке проектов нормативных правовых актов;

- подготовка аналитических обзоров по актуальным проблемам,

- участие в работе конференций, совещаний, семинаров, комиссий, рабочих групп с целью ознакомления с новейшими достижениями в соответствующей области знаний и получения практических навыков в соответствии со специализацией по должности, зачисленной в перечень должностей кадрового резерва.

-тренинги, замещение (исполнение обязанностей) по должности руководителя.

Включены в кадровый резерв 88 человек.

Резервисты проходят обучение в учреждения дополнительного профессионального образования города, региона,участвуют в работе семинаров, конференций различного уровня.

Муниципальным учреждением дополнительного профессионального образования «Центр развития образования Волгограда»были разработаны и предложены резервистам следующие программы:

1. Программапрофессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании».(прошли переподготовку 18 человек из кадрового резерва)
2. Курсы повышения квалификации«Современный образовательный менеджмент: профессионально-управленческая компетентность руководителя»

3. Семинар «Личностно-профессиональная компетентность педагога: педагогическое мастерство и инновационная компетентность»
4. Семинар-тренинг «Психологические условия эффективной коммуникации»
5. Семинар-тренинг «Управленческая и коммуникативная компетентность».

В ходе тренингов и семинаров- практикумов слушатели приобретают или совершенствуют такие практические навыки, как:поддержание контакта с аудиторией, обмен информацией, способность слушать и слышать собеседника, управлять своим эмоциональным состоянием,эффективное общение в типичных ситуациях деловой коммуникации, оценка и планирование времени и персонального имиджа,определение и коррекция стиля управления; постановка целей, задач, формирование системы приоритетов; профилактика и преодоление конфликтов; освоение методов рабочего взаимодействия руководителя и подчиненных; разработка концепций и практических программ в сфере управленческой деятельности, совершенствование коммуникативных навыков.установление вербального и невербального контакта, управление вниманием.

Слушатели перечисленных выше программ выделяют следующие результаты обучения:

1) Повышение личной профессиональной эффективности, освоение новых и систематизация имеющихся знаний, умений и навыков.

2) Эффективное взаимодействие и обмен опытом с коллегами-профессионалами.

3) Освоение функций управления и методик принятия научно обоснованных и эффективных управленческих решений.

4) Изучение организационно - правовых основ управленческой деятельности.

При проведении тренингов преподаватели создают в сознании собеседника предпосылки для развития умений и навыков эффективной коммуникации, создания единого информационного пространства и преодоления интеллектуально - эмоционального отчуждения при общении.

Профессиональное развитие резерва руководящих кадров в качестве обязательного элемента предполагает стажировку, которая может рассматриваться как самостоятельная форма их непрерывного профессионального обучения или как часть учебного плана при повышении квалификации и профессиональной переподготовки. Ее сущность заключается в приобретении практического опыта работы на предполагаемой к замещению должности.

Важным условием для подготовки резерва кадров является **сочетание обучения и самообучения**. Эффективность самообучения и самовоспитания заключается в том, что они осуществляются непрерывно и постоянно.

Очень важносформировать у кандидатов на руководящую

должность **психологическую готовность** к назначению на вышестоящую должность. Это означает, что мы знакомим резервистов с набором ролей по каждой должностной позиции, показываем, как изменяется их содержание, знакомим с представлениями коллектива о ролевом поведении руководителя, с его ролевыми ожиданиями.

Программы самообразования лиц, состоящих в резерве, основываются на исходном уровне их знаний и умений и психологических особенностях, что определяет эффективность обучения.

Программа стартовала в декабре 2016 г., 8участников программы обучения назначены на должности руководителей образовательных учреждений,
и уже можно отметить значительный мотивационный эффект от работы с кадровым резервом.

У сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, наблюдается повышение уровня профессиональных знаний, профессионального мастерства, целенаправленное, систематическое обновление знаний,способность к использованию оптимальных решений.

Кроме того, налицо изменение в индивидуальных установках: осознание необходимости повышения уровня профессиональных знаний, общей культуры и широты эрудиции, развитие профессиональнойзаинтересованности, удовлетворение результатами труда, стремление к постоянному росту.

Обращает на себя внимание изменение в индивидуальном поведении резервистов:ориентация на достижение конечных результатов работы, повышение уровня трудовой и творческой активности, инициативное поведение, стремление к участию в управлении жизнедеятельностью коллектива, потребность в самовыражении.