

**Методические рекомендации**  
**по организации работы с резервом руководящих кадров системы**  
**образования Минской области для использования в практической**  
**деятельности на областном и районном уровнях**

**Основные термины, используемые в данных методических**  
**рекомендациях**

**Резерв руководящих кадров** (далее резерв) – специально сформированная и подготовленная группа специалистов, способных по своим деловым и личностным качествам к замещению вакантных руководящих должностей более высокого уровня.

**Лицо, состоящее в резерве** – кандидатура для назначения в установленном законодательством порядке на руководящие должности учреждений и организаций.

**База данных** – учет лиц, состоящих в резерве.

**Стажировка** – форма обучения, в процессе которого профессиональные знания, умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки, закрепляются на практике под непосредственным наблюдением руководителя.

**Дублирование** (как метод стажировки) – временное исполнение обязанностей руководителя учреждения образования в период его отсутствия.

**План работы с резервом** – план конкретных мероприятий по приобретению лицами, состоящими в резерве, необходимых теоретических, экономических и управленческих знаний, выработке практических умений и навыков менеджмента (руководства) на уровне современных требований.

**Индивидуальный план подготовки лиц, состоящих в резерве** – план организационно-методической и учебной работы лиц, состоящих в резерве, по приобретению теоретических управленческих и специальных знаний, по выработке практических умений и навыков руководства на уровне современных требований, разработанный непосредственным руководителем при участии лица, состоящего в резерве.

**Деловые качества кандидата** – склонность к работе в команде, отношение к делу, работоспособность, способность и стремление брать на себя ответственность, способность расставлять приоритеты в работе, самостоятельность, административные способности, отношения с окружающими, лидерские качества.

**Личностные качества кандидата** – врожденные и социально приобретенные черты характера, скрытые внутренние тенденции в поведении, характер мышления, способность руководителя работать в условиях длительных перегрузок.

**Нормативное правовое обеспечение работы**  
**с резервом руководящих кадров**

- Кодекс Республики Беларусь об образовании (далее - Кодекс об образовании);

- Положение о непрерывном профессиональном образовании руководящих работников и специалистов, утвержденным постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 15.07.2011 N 954 «Об отдельных вопросах дополнительного образования взрослых»;

- Положение об организации работы с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций, утвержденное Указом Президента Республики Беларусь от 26.07.2004 N 354 «О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций»;

- Квалификационный справочник должностей служащих, утвержденный постановлением Министерства труда Республики Беларусь 28.04.2001 г. N53 «Об утверждении квалификационного справочника должностей служащих»;

- Приказ управления образования Минского облисполкома от ...№....

### **Формирование резерва руководящих кадров**

Органы государственного управления в сфере образования, учреждения образования определяют перечень руководящих должностей, по которым формируется резерв.

Резерв формируется на конкретную руководящую должность или группу однородных должностей. В случае необходимости формируется специальная группа резерва для отбора кандидатов для образовавшихся вакантных должностей руководителей.

Количественный состав резерва устанавливается исходя из наличия кандидатов на конкретные руководящие должности или группу однородных должностей, но, как правило, число кандидатов на конкретную должность должно быть не менее двух.

Принципы формирования резерва:

**актуальность** - учет реальной потребности в замещении руководящих должностей. Резерв на должности должен формироваться из расчета, что сотрудники, зачисленные в него, имеют реальный шанс претендовать на занятие руководящей должности;

**перспективность** - соответствие кандидата установленному возрастному цензу для определенных категорий должностей; учет времени, остающегося до наступления пенсионного возраста, что гарантирует необходимый период работы в должности; учет состояния здоровья; возможность повышения квалификации; стаж работы в должности и динамичность карьеры кандидата в целом;

**объективность** в подборе кандидатов в резерв и оценка их профессионально-деловых и морально-психологических качеств;

**плановость** работы по подготовке резерва;

**персональная ответственность** руководителей, которые имеют право назначения сотрудников на соответствующие должности руководящего состава, за наличие резерва и его качественный уровень;

**согласие кандидата** на включение его в резерв;

**коллегиальность** при рассмотрении вопросов зачисления в резерв, учет мнений трудовых коллективов;

**недопущение дискриминации** по национальным и гендерным признакам, вероисповеданию;

Соблюдение принципов формирования резерва позволит обеспечить правильное и эффективное функционирование системы кадрового резерва.

Формирование резерва предусматривает выдвижение в резерв, отбор кандидатов, зачисление в резерв.

*Выдвижение кандидатов* в резерв осуществляют руководители государственного органа управления образованием, учреждения образования. При этом целесообразно учитывать предложения и рекомендации трудовых коллективов, местных Советов депутатов, вышестоящих органов управления образования, общественных организаций.

*Отбор кандидатов* предполагает сбор и анализ данных о кандидатах в резерв, первичный отбор, собеседование. Необходимым условием организации отбора кандидатов в резерв является предварительная подготовка документов, отражающих профессионально-квалификационные требования.

*Сбор и анализ* данных включает изучение анкетных и других сведений о кандидатах, оценку их личностных качеств.

*Первичный отбор* кандидатов в резерв имеет целью исключение тех лиц, которые не отвечают большинству требований, предъявляемых к должности, и формирование предварительного резерва.

*Отборочное собеседование* осуществляют представители государственного органа управления (учреждения) в целях формирования потенциального резерва. В процессе собеседования выявляется заинтересованность кандидата в конкретной руководящей работе и способность ее выполнять. По результатам собеседования готовится отчет, в котором дается оценка управленческого потенциала кандидата.

Государственный орган управления (учреждение), должностное лицо при внесении предложений по выдвижению кандидатов в резерв представляют:

- справку-объективку;
- копии документов об образовании, переподготовке и повышении квалификации;
- характеристику с места работы.

По результатам руководитель принимает решение о зачислении в резерв в соответствии с критериями:

- результаты практической деятельности кандидата на занимаемой должности;
- деловые и личностные качества кандидата;
- результаты тестирования и последней аттестации кандидата;

- отзывы лиц, непосредственно работающих с кандидатом;
- возраст и состояние здоровья.

В случае формирования резерва на конкурсной основе необходимо разработать порядок проведения конкурса, издать приказ о создании конкурсной комиссии, ее составе и порядке работы.

Все указанные выше диагностические процедуры проводятся кадровой службой отделов образования рай(гор)исполкомов, районным учебно-методическим кабинетом, администрацией учреждений образования.

Список лиц, состоящих в резерве, утверждается приказом. Руководитель органа государственного управления (учреждения образования) утверждает план работы с резервом.

После утверждения списка резерва в десятидневный срок необходимо ознакомить лицо, зачисленное в резерв, с приказом и провести с ним беседу, в ходе которой объявляется планируемая для его назначения должность и ставятся задачи по его подготовке.

Общее руководство работой с резервом, контроль за состоянием резерва осуществляет руководитель органа государственного управления (учреждения), который несет персональную ответственность за качественный состав резерва и его подготовку.

Текущую работу с резервом осуществляют структурные подразделения или отдельные специалисты.

Резерв должен обновляться по мере необходимости и ежегодно пересматриваться до 1 апреля.

Срок нахождения в резерве определяется практической целесообразностью и перспективами служебного роста кандидата, но не более 5 лет без очередного повышения квалификации в категории «резерв».

План работы с резервом формируется по группам однородных должностей (например, для директоров учреждений общего среднего образования, заведующих учреждениями дошкольного образования, руководителей учреждений дополнительного образования и т.д.).

На районном и областном уровнях формируется банк данных «Кадры» на электронном и бумажном носителях. В него вносятся сведения о лицах, состоящих в резерве руководящих кадров.

### **Подготовка лиц, состоящих в резерве руководящих кадров**

Для всех лиц, состоящих в резерве руководящих кадров, должны быть разработаны **индивидуальные планы подготовки**, утвержденные руководителем. Примерная форма индивидуального плана прилагается (приложение 1)

Разработку индивидуального плана подготовки осуществляет непосредственный руководитель при участии лица, состоящего в резерве. В этом плане необходимо предусмотреть мероприятия по приобретению теоретических, управленческих и специальных знаний, по выработке

практических умений и навыков руководства на уровне современных требований.

Индивидуальный план подготовки с лицами, состоящими в резерве, включает в себя следующее:

- обучение в системе переподготовки и повышения квалификации специалистов системы образования;

- самостоятельная подготовка по профилю будущей руководящей должности;

- участие в разработке предложений по совершенствованию деятельности государственного органа (учреждения), проектов решений, приказов, программ и других локальных нормативных актов;

- участие в решении отдельных вопросов, входящих в компетенцию руководителя.

- стажировка на должностях, планируемых к замещению.

В индивидуальных планах следует предусмотреть разделы: теоретическая подготовка; практическая подготовка; дополнительная подготовка (участие в работе общественных организаций, органов местного самоуправления и т.д.).

Важным условием эффективности подготовки резерва кадров является сочетание образования и самообразования. Индивидуальные планы профессионального развития лиц, состоящих в резерве, должны учитывать исходный уровень их знаний, умений, навыков и психологических особенностей.

Учеба лиц, состоящих в резерве, на районном уровне организуется на базе учреждений образования и имеет практическую направленность.

На уровне районов определяются базы стажировки, составляется план проведения стажировки (приложение 2) в целях эффективной подготовки кандидата.

План стажировки должен включать мероприятия по ознакомлению и непосредственному участию стажера в текущей работе принимающей организации, подготовке проектов организационно-распорядительных документов по решению конкретных задач, повышению уровня управленческих и правовых знаний, изучению стиля и опыта работы руководителя.

Стажировка может быть пассивной и активной. Пассивная стажировка основывается на участии в принятии управленческих решений типа «деловых игр». Активная стажировка может осуществляться по следующим направлениям:

- исполнение обязанностей в соответствии с должностью, на которую рекомендуется кандидат;

- стажировка на должностях, опыт работы на которых может способствовать выработке определенных практических навыков;

- стажировка в вышестоящих организациях для углубления и расширения кругозора;

- участие в выработке мероприятий по совершенствованию организации.

Сроки стажировки определяются в зависимости от степени подготовленности сотрудника, состоящего в резерве кадров, и сложности его будущей работы. На время стажировки сотрудник освобождается от исполнения обязанностей по своей основной должности.

По результатам прохождения обучения и стажировки лицами, состоящими в резерве, готовятся отчеты, которые представляются руководителю учреждения, структурного подразделения.

Также в работе с резервом могут быть использованы другие формы подготовки, такие как:

- мастер-классы;
- деловые игры;
- семинары-практикумы.

Большое значение имеет формирование у лиц, состоящих в резерве, психологической готовности к деятельности в новой должности.

Для этого используются:

- психологические тренинги;
- социально-психологическая адаптация кандидата;
- ознакомление с правилами и технологиями коммуникации и принятия решений на новом уровне управления;
- другая необходимая помощь исходя из предварительного изучения личностных качеств лиц, зачисленных в резерв.

### **Порядок исключения из списков резерва руководящих кадров**

Ежегодно проводится изучение результатов деятельности по подготовке резерва руководящих кадров.

В число объектов изучения включают:

- выполнение плана мероприятий работы с резервом;
- выполнение индивидуальных планов подготовки лиц, состоящих в резерве;
- результаты деятельности лиц, состоящих в резерве;
- личностные и деловые качества кандидатов.

По результатам изучения делаются выводы о целесообразности нахождения работника в резерве, даются рекомендации о направлениях совершенствования его деятельности.

Основанием для исключения из списков резерва может быть:

- назначение на руководящую должность;
- увольнение и переезд на новое место жительства;
- привлечение к дисциплинарной, административной и иной ответственности;
- заключение аттестационной комиссии о несоответствии занимаемой должности;
- нарушение режима обучения и неудовлетворительные результаты контроля знаний в период повышения квалификации и переподготовки;

- заключение учреждения здравоохранения о неудовлетворительном состоянии здоровья;

- иные обстоятельства, препятствующие нахождению в резерве.

Решение об изучение результатов исключения сотрудника из резерва принимает руководитель, утвердивший список резерва. Решение оформляется приказом.

### **Принятие решений о должностном продвижении лиц, состоящих в резерве**

При возникновении вакансии руководящей должности предпочтение при ее замещении отдается лицам, состоящим в резерве на данную должность. Руководитель организует обсуждение профессиональной готовности кандидата из резерва к замещению вакантной должности. При этом учитываются:

- результаты выполнения индивидуального плана подготовки лиц, состоящих в резерве;

- результаты и рекомендации плановой аттестации;

- заключение по результатам собеседований;

- оценка личностных и деловых качеств;

- результаты работы кандидата.

При положительном заключении о назначении кандидата на вакантную должность вопрос решается в установленном для государственных органов порядке.

УТВЕРЖДАЮ  
 Руководитель  
 организации, учреждения  
 \_\_\_\_\_ подпись  
 «\_\_» \_\_\_\_\_ г.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ (*примерный*)

состоящего (состоящей) в резерве руководящих кадров  
 на замещение должности

№ п/п	Мероприятия	Сроки и формы представления результатов исполнения	Примечания
	Повышение квалификации, переподготовка		
	Изучение действующих нормативных правовых актов, специальной литературы, относящихся к государственному управлению, развитию социальной сферы, в том числе системы образования республики и области		
	Участие в подготовке нормативных правовых документов		
	Участие в решении отдельных вопросов, входящих в компетенцию руководителя		
	Самообразование (тема)		
	Стажировка		
	Участие в научно-практических конференциях, семинарах		
	Участие в конкурсах профессионального мастерства		
	Обобщение опыта		
	Другое		
	Отчет о выполнении индивидуального плана работы		



Примерный план стажировки  
для лиц, состоящих в резерве руководящих кадров  
на замещение должности директора (заведующего), заместителя  
директора (заведующего)

и т.д. \_\_\_\_\_

**1. Место стажировки** \_\_\_\_\_  
**Сроки (дата) стажировки** \_\_\_\_\_

**Цель стажировки:** изучение опыта работы руководителя учреждения образования по вопросам управления образовательным процессом; закрепление на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки

№ п/п	Планируемые результаты стажировки	Координатор стажировки*
	Изучение действующей нормативной правовой документации.	
	Ознакомление с организационно-распорядительной документацией, приказами, материалами педагогических советов, планом работы учреждения образования и т.д.	
	Участие в работе Совета учреждения, педагогического совета, заседания родительского комитета, попечительского совета и т.д.	
	Анализ кадрового состава педагогического коллектива	
	Организация работы с кадрами	
	Другое	

\*Координатором стажировки может быть как руководитель учреждения образования, его заместитель, так и представитель методической службы.