

Рассмотрено на заседании  
Педагогического совета  
Протокол № 1 от 30.08.2021

Утверждаю  
Директор МБОУ «Мгинская СОШ»  
\_\_\_\_\_ Д.А. Павлюченко  
Приказ №128 от 01.09.2021г.

**ПОЛОЖЕНИЕ**  
**о порядке формирования резерва управляющих кадров**  
**в МБОУ «Мгинская СОШ»**

1. Общие положения.

1.1. Настоящее Положение разработано с целью установления единых организационных принципов создания системы подготовки и формирования кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности в МБОУ «Мгинская СОШ» и является локальным нормативным актом.

1.2. Целями формирования кадрового резерва в МБОУ «Мгинская СОШ» являются:

- создание команды работников, способных обеспечить непрерывность и преемственность управления по всем направлениям работы МБОУ «Мгинская СОШ» (образовательное, воспитательное, финансово-хозяйственное, методическое и т.д.);
- усиление кадрового потенциала МБОУ «Мгинская СОШ»;
- удержание в ОО перспективных работников посредством обеспечения им условий для совершенствования профессионального мастерства и служебного роста;
- обеспечение упорядоченности и предсказуемости перемещения работников внутри МБОУ «Мгинская СОШ»;
- максимальное удовлетворение потребностей МБОУ «Мгшинская СОШ» в замещении должностных позиций руководителей соответствующих направлений и уровня;
- снижение вероятности ошибки при подборе кандидатов на замещение вакантной должности;
- оперативное замещение ключевых должностей за счёт внутренних ресурсов МБОУ «Мгинская СОШ»;
- оптимизация издержек, связанных с подбором, обучением, переподготовкой и адаптацией работников к новому месту работы;
- обеспечение для МБОУ «Мгинская СОШ» кадрового ресурса на случай необходимости оперативно реагировать на непредвиденные изменения ситуации в ОО.

1.3. Основными принципами формирования кадрового резерва МБОУ «Мгинская СОШ» являются:

- объективность в подборе и зачислении в кадровый резерв;
- проведение подбора в состав кадрового резерва с учётом деловых качеств кандидатов;
- компетентность и профессионализм;
- равенство возможностей в профессиональном росте;
- добровольность включения в состав кадрового резерва (на основе добровольного согласия кадрового резервиста);

- учёт взаимных интересов (включение и нахождение работника в составе кадрового резерва должно основываться на взаимном учёте и согласовании интересов работника и работодателя);
- ответственность руководящих должностных лиц за формирование кадрового резерва и качество его подготовки.

1.4. В настоящем Положении под кадровым резервом понимается целенаправленно формируемая группа лиц, заблаговременно отобранных в соответствии с установленными процедурами, обладающих организаторскими способностями, деловыми и личностными качествами, опытом работы, уровнем профессиональной подготовки и состоянием здоровья, необходимым для качественного исполнения обязанностей руководителя, имеющих желание быть руководителем, готовых в случае необходимости занять одну из вакантных штатных руководящих должностей в ОО и, способных в кратчайшие сроки начать полноценно исполнять должностные обязанности по данной должности.

## 2. Требования к отбору кандидатов для включения в кадровый резерв.

2.1. Основными критериями отбора кандидатов для включения в кадровый резерв МБОУ 2Мгинская СОШ» являются:

- высокий уровень профессионализма работника;
- мотивация на творческую, инновационную деятельность;
- социально-психологическая зрелость кандидата.

2.2. При подборе кандидатов в состав кадрового резерва учитываются следующие требования:

- профессиональная компетентность, то есть необходимое образование, опыт работы, знания и навыки, соответствующие профилю работы, способность анализировать и принимать обоснованные решения и добиваться их выполнения, деловая культура, непрерывное повышение профессионального уровня;
- организаторские способности, умение руководить подчинёнными, координировать и контролировать их деятельность, владеть современными методами и техникой управления, способность реализовывать полномочия в рамках должностных обязанностей, инициативность;
- ответственность за порученное дело, высокая требовательность к себе и подчинённым, обязательность, критическая оценка своей работы и коллектива;
- личностные качества: добросовестность, работоспособность, объективность, социально-психологическая и нравственная зрелость, корректное общение с коллегами, порядочность, внимание к окружающим.

## 3. Подготовка кадрового резерва.

3.1. В МБОУ «Мгинская СОШ» разрабатываются планы по подбору кандидатов в кадровый резерв и дальнейшей работе с ними.

3.2. Планы подготовки работников, зачисленных в кадровый резерв, отражают такой объём профессиональных знаний и навыков, который необходим им для работы на будущей должности с учётом их специального образования и опыта работы. Такие планы включают:

- получение дополнительного образования в соответствующих образовательных организациях;
- стажировку на вышестоящей должности;
- проверку знания на выполнении поручений, решение отдельных вопросов по той должности на которую готовится резервист;
- участие в подготовке проектов решений, совещаний, заседаний Педагогических советов, методических объединений;
- исполнение обязанностей руководителя в период его отсутствия с целью получения опыта руководящей работы, приобретения организационных навыков;
- самостоятельную подготовку по профилю будущей деятельности.

#### 4. Порядок формирования кадрового резерва.

4.1. Мероприятия по формированию, уточнению и изменению состава кадрового резерва проводятся ежегодно с учётом проводимых аттестаций педагогических работников и работы за прошедший год.

4.2. Списки работников, предлагаемых к включению в состав кадрового резерва, составляются директором МБОУ «Мгинская СОШ» по согласованию с его заместителями по основным направлениям.

4.3. Список кадрового резерва утверждается приказом директора МБОУ «Мгинская СОШ». Исключение работников ОО из списка резервистов также оформляется распоряжением директора.

4.4. Основанием для исключения из состава кадрового резерва являются:

- дисциплинарное взыскание, применённое в отношении работника;
- отказ работника, входящего в состав кадрового резерва, повышать квалификацию или проходить переподготовку;
- неудовлетворительные результаты выполнения плана подготовки;
- письменное заявление работника, входящего в кадровый резерв, с просьбой о его исключении из состава кадрового резерва;
- отказ работника, входящего в кадровый резерв, заместить вакантную должность, соответствующую его квалификации и уровню профессиональной подготовки;
- увольнение работника из МБОУ «Мгинская СОШ» независимо от причины;
- привлечение работника, входящего в список кадрового резерва к уголовной или административной ответственности.

4.5. Все лица, включаемые в состав кадрового резерва, должны быть предупреждены о том, что выдвижение на новую должность не обязательно последует после завершения профессиональной подготовки, так как директор должен иметь возможность убедиться в подготовленности и компетентности кандидата на замещаемую должность.

4.6. В целях обеспечения учёта и контроля за подготовкой резервистов, на каждое лицо, включённое в состав кадрового резерва, заполняется учётная карточка установленного образца, которая хранится у секретаря-делопроизводителя.

4.7. Формирование кадрового резерва проводится в несколько этапов:

4.7.1. На первом этапе определяются должности, на замещение которых надо подготовить резерв, а так же численный состав резерва. При этом учитывается потребность в управленческих кадрах на ближайшую и дальнюю перспективу, возрастной состав

работников, укомплектованность штатов ОО, фактическая численность кадрового резерва на момент оценки, примерный процент выбытия из резерва по разным причинам.

Оптимальное количество резервистов на конкретную должность 2 человека, что позволяет сравнить динамику роста их компетентности, стимулировать здоровую конкуренцию между ними.

4.7.2. На втором этапе определяется перечень основных профессиональных и деловых требований, предъявляемых к кандидату на должность. Для этого используются профессионально-квалификационные характеристики, в которых отражены :

- общая характеристика должности;
- условия и характер выполняемой работы;
- основные должностные обязанности;
- уровень образования;
- специальные умения, навыки. Знания;
- профессионально значимые социально-психологические, интеллектуальные и деловые качества;
- нагрузка в процессе работы;
- требования к организации рабочего места и условиям работы;
- минимальный стаж работы, позволяющий успешно выполнять должностные обязанности.

Источниками информации для составления профессионально-квалификационной характеристики претендента служат:

- должностные характеристики на ключевые позиции;
- результаты опросов заместителей директора по основным направлениям работы ОО, тестирования.

4.7.3. На третьем этапе проводится первичный отбор, включающий поиск, изучение и оценку кандидатов.

Выдвижение кандидатов в резерв может осуществляться тремя способами:

- выдвижение работника непосредственно руководителем учреждения;
- самовыдвижение;
- выдвижение работника руководителями по определённым направлениям работы.

В случае нехватки среди работников организации кандидатов, соответствующих требованиям для зачисления в кадровый резерв, целесообразно организовать поиск потенциальных резервистов на рынке труда.

В ходе выдвижения уточняется формальное соответствие будущего кандидата требованиям зачисления в кадровый резерв, в том числе: возраст, стаж работы в образовательной организации, наличие в МБОУ «Мгинская СОШ» ключевых должностей, для которых требуется кадровый резерв, отсутствие дисциплинарных взысканий за последние три года, результаты работы за предыдущий и текущий год по следующей шкале:

- результативность высокая – растёт, падает, не изменяется;
- результативность средняя – растёт, падает, не изменяется;
- результативность низкая – растёт, падает, не изменяется;
- профессиональные достижения – есть /нет.

Подбор кадров начинается с собеседования, проводимого руководителем учреждения. Цель собеседования – выявить стремление будущего кандидата работать в предлагаемой должности и наличие у него необходимых для этого качеств: умения планировать свою

работу, видеть свои результаты и перспективы, решать проблемы в сжатые сроки, определять уровни профессиональной подготовки и т.п. Сотрудник должен быть заранее осведомлён обо всех предъявляемых к нему требованиях.

При необходимости к собеседованию привлекаются заместители директора по ключевым направлениям работы.

Дальнейшее изучение кандидата осуществляется с привлечением:

- его персональных данных (личная карточка, автобиография, характеристики, результаты аттестации и т.п.);
- оценки результатов его профессиональной деятельности;
- итогов наблюдений за поведением работника в различных ситуациях;
- результатов сравнения качеств, демонстрируемых работником с требованиями, предъявляемыми к кандидату на ключевую должность.

4.7.4. На четвёртом этапе проводится основная работа по отбору кандидата в кадровый резерв. Оценка потенциала будущего кандидата производится в соответствии с профессионально-квалификационной характеристикой ключевой должности. При этом принимаются во внимание понимание сотрудником миссии ОО, наличие у него навыков планирования и организации работы, способность анализировать информацию и принимать взвешенные решения, лидерских качеств, умения выстраивать отношения, чувство ответственности, стремление к результату, открытость новому, потребность в непрерывном образовании.

Инструментами оценки служат традиционно используемые специалистами по работе с персоналом приёмы анализа результатов работы и методики тестирования (интервью по компетенциям, тестирование профессиональное, личностное и прочее). Источником дополнительной информации служит оценка работника по методу 360 градусов, включающая экспертную оценку коллег, руководителя.

При оценке лица, планируемого к включению в резерв на замещение должностей заместителей руководителя особое внимание необходимо уделять следующим компетенциям:

- профессиональные и деловые качества (профессионализм, исполнительность, ответственность, деловая активность, работоспособность);
- личностные качества и интеллект (системное мышление, аналитические способности, гибкость в принятии решений, способность быстро и адекватно реагировать на изменение ситуации, коммуникативная компетентность, принципиальность.);
- управленческие и социальные умения и навыки (умение планировать работу, организовывать её, осуществлять контроль выполнения работы, педагогические способности, умение понимать психологические особенности людей, делегировать некоторые полномочия, убеждать, отстаивать своё мнение, работать в команде.)

4.8. Кандидаты, включаемые в резерв для выдвижения на должность, должны соответствовать следующим требованиям:

- иметь высшее образование, желательно педагогическое;
- иметь курсовую подготовку (переподготовку) по программе «Менеджмент в образовании»;
- стаж работы в образовании не менее 3-х лет.

## 5. Проведение оценки работников, состоящих в кадровом резерве, порядок пересмотра и пополнения резерва.

5.1. Оценка работников, состоящих в кадровом резерве, проводится на протяжении всего времени нахождения их в составе резерва.

5.2. Ежегодно проводится анализ состава резерва, а так же делается оценка деятельности всех работников, состоящих в резерве, за прошедший год.

5.3. В процессе анализа, оценки резерва рассматривается профессиональный уровень подготовки каждого резервиста, опыт его работы, его способности и потенциальные возможности, умение работать с людьми и руководить коллективом, степень подготовленности к выдвижению на руководящую должность.

5.4. Списки работников, входящих в резерв ежегодно уточняются. В случае снижения лицами, состоящими в резерве кадров, уровня и результатов профессиональной деятельности, а так же несоответствия их качеств требованиям, предъявленным к работникам, они исключаются из кадрового резерва по основаниям, предусмотренным в п. 4.4. настоящего Положения.

## 6. Организационное обеспечение работы с кадровым резервом.

6.1. Работу с кадровым резервом ведут руководитель учреждения и его заместители по основным направлениям (методическое, воспитательное, образовательное, безопасность, финансово-хозяйственное).

6.2. Заместители директора по УВР, АХЧ, ВР. Безопасности несут персональную ответственность за качественный состав резерва, его профессиональный рост.

6.3. Секретарь-делопроизводитель ведёт учёт резервистов, оформляет и хранит карточки работников, включённых в список кадрового резерва.