

Департамент образования и науки Кемеровской области

Государственное образовательное учреждение дополнительного  
профессионального образования повышения квалификации (специалистов)  
«Кузбасский региональный институт повышения квалификации и  
переподготовки работников образования»



Согласовано  
Начальник ДПиН Кемеровской области  
А. В. Чепкасов  
«                    »                      2019 г.



Утверждаю  
Ректор ГОУ ДПО ПК(С)  
КРИПКИПРО  
О. Г. Красношлыкова  
«                    »                      2019 г.

ПРОЕКТ

**«ФОРМИРОВАНИЕ И ПОДГОТОВКА РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
КАДРОВ СИСТЕМЫ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕГИОНА НА  
ОСНОВЕ РЕИНЖИНИРИНГА»**

Кемерово 2019

## П А С П О Р Т

проекта "Сетевая школа руководителей образовательных организаций - наставников"

## 1. Основные положения

Наименование национального проекта	Образование		
Наименование федерального проекта	-		
Наименование регионального проекта	-		
Наименование направления	Эффективный менеджмент		
Краткое наименование проекта	" Формирование и подготовка резерва управленческих кадров системы общего образования региона на основе реинжиниринга "	-	1 июня 2019 г. - 31 декабря 2021 г.
Научный руководитель проекта	О.Г. Красношлыкова, ректор КРИПКиПРО		
Кураторы проекта	Л.В. Чванова, заместитель начальника департамента образования и науки по вопросам муниципальной образовательной политики, содержания общего и дополнительного образования; И.В. Шефер, проректор по приоритетным направлениям развития образования КРИПК и ПРО		

Руководитель проекта	З.В. Крецан, директор Центра развития кадрового потенциала руководителей образовательных организаций и стратегических инициатив КРИПКиПРО
Администратор проекта	А.А. Давыденко, заведующий лабораторией научно-методического сопровождения школ на этапе перехода в эффективный режим работы КРИПКиПРО
Разработчики проекта	З.В. Крецан, директор Центра развития кадрового потенциала руководителей образовательных организаций и стратегических инициатив КРИПКиПРО; Е.А. Малкина, заведующий кафедрой управления, экономики и правового регулирования в образовании КРИПКиПРО
Связь с государственными и региональными нормативными и стратегическими документами	Федеральный Закон «Об образовании в РФ» № 273 от 29.12.2012 г.; Государственная программа Российской Федерации "Развитие образования"; Национальный проект «Образование» «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30 декабря 2001 года № 197-ФЗ (ред. от 27.12.2018); Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»; Национальный проект «Образование» (утвержден президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 3 сентября 2018 г. № 10) Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации (одобрена Комиссией при Президенте

Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, протокол от 29 ноября 2017 г. № 5),  
Распоряжение Правительства РФ от 22 апреля 2010 г. № 636-р «О федеральной программе «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010-2021 годы)»,  
Приказ Министерства образования и науки РФ от 16 марта 2015 г. № 240 «Об утверждении Порядка и сроков проведения аттестации кандидатов на должность руководителя и руководителя образовательной организации, находящейся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации» (ред. от 27 октября 2017 г.);  
Государственная программа Кемеровской области «Развитие системы образования Кузбасса» на 2014-2025 годы (утверждена постановлением Коллегии Администрации Кемеровской области от 4 сентября 2013 г. № 367);  
Положение о формировании резерва управленческих кадров Кемеровской области и организации работы с резервом (утверждено постановлением Коллегии Администрации Кемеровской области от 26 ноября 2013 № 540);  
Программа (план мероприятий) «Развитие и обновление кадрового потенциала региональной системы образования на 2019-2023 годы» (Приказ ДЮиН КО от 19.12.2018 № 2267).

## 2. Цель и показатели проекта

**Цель:** формирование управленческой компетентности педагогических и иных работников, включенных в резерв управленческих кадров региональной системы общего образования на основе реинжиниринга кадровых процессов и процедур.

№ п/п	Наименование показателя	Тип показателя	Базовое значение		Период, год		
			значение	дата	2019	2020	2021
1	Соответствие нормативно-правового обеспечения работы с педагогическими и иными работниками, включенными в резерв управленческих кадров, требованиям современного законодательства	Удельный вес муниципальных образований, %	-	-	80%	90%	100%
2	Сформированность управленческой компетентности педагогических и иных работников, включенных в резерв управленческих кадров	Удельный вес педагогических и иных работников, включенных в резерв управленческих кадров %	-	-	50%	90%	100%

## 3. Задачи и результаты проекта

N п/п	Наименование задачи, результата	Характеристика результата
1.	Разработать нормативные документы по организации работы с резервом управленческих кадров на региональном и муниципальном уровнях	Разработан пакет нормативных документов, регламентирующих процедуры формирования и подготовки резерва управленческих кадров региональной системы образования
2.	Создать единую информационную базу управленческих кадров региональной системы образования	Создана база управленческих кадров региональной системы образования, включающая в себя блоки: «Резерв управленческих кадров РСО»; «Менторы РСО»
3.	Разработать учебно-методический комплекс по сопровождению личностно-профессионального развития и карьерного роста педагогических и иных работников, зачисленных в резерв управленческих кадров:	Разработан учебно-методический комплекс по сопровождению личностно-профессионального развития и карьерного роста педагогических и иных работников, зачисленных в резерв управленческих кадров:
3.1.	- разработать пакет оценочных материалов, сопровождающих процедуры отбора и формирования резерва управленческих кадров;	- разработать пакет оценочных материалов, включающий в себя: инструментарий для изучения и прогнозирования текущей и перспективной потребности в резервистах региональной системы образования; инструментарий оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов при отборе в резерв управленческих кадров; инструментарий мониторинга сформированности управленческой компетентности педагогических и иных работников, включенных в резерв управленческих кадров региональной системы общего образования
3.2	- разработать и реализовать дополнительные профессиональные программы повышения квалификации и стажировки;	- разработана и реализована дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Ментор»; - разработана и реализована дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Управление

	<p>общеобразовательной организацией: погружение в профессиональную управленческую деятельность»; - разработана и реализована программа стажировки «Погружение с ментором»</p>
3.3	<p>- разработать методические рекомендации по совершенствованию механизма формирования резерва управленческих кадров РСО для специалистов органов управления образованием регионального и муниципального уровней, ответственных за реализацию кадровой политики</p>
4.	<p>Организовать работу виртуальной методической площадки для профессионального общения руководителей-менторов, педагогических и иных работников, зачисленных в резерв управленческих кадров.</p>

#### 4. Участники проекта

N п/п	Роль в проекте	Фамилия, инициалы	Должность	Занятость в проекте
1.	Руководитель проекта	Крецап З.В.	Директор Центра развития кадрового потенциала руководителей образовательных организаций и стратегических инициатив КРИПКиПРО	75%
2.	Администратор проекта	Давыденко А.А.	Заведующий лабораторией научно-методического сопровождения школ на этапе перехода в эффективный режим работы КРИПКиПРО	75%
3.	Руководитель блока мероприятий	Малкина Е.А.	Заведующий кафедрой управления, экономики и правового регулирования в образовании КРИПКиПРО	75%
4.	Исполнитель проекта	Иголина Т.Б.	Проректор по НМР КРИПКиПРО	20%
5.	Исполнитель проекта	Черемисина В.Г.	Директор Центра непрерывного профессионального развития	30%

6.	Исполнитель проекта	Бозина И.Г.	Директор МБОУ «Лицей № 20» Междуреченский городской округ	30%
7.	Исполнитель проекта	Гутник И.С.	Директор МБОУ ДПО "ИМЦ", Польшаевский городской округ	20%
8.	Исполнитель проекта	Шадрина Т.И.	Директор МБУ «Информационно-методический центр города Белово»	20%
9.	Исполнитель проекта	Швачунова Л.М.	Директор МБОУ СОШ №1, Ленинск-Кузнецкий городской округ	20%
10.	Исполнитель проекта	Четвертухина Г.А.	Директор МБОУ «Гимназия № 6» им. С.Ф. Вензелева, Междуреченский городской округ	20%
11.	Исполнитель проекта	Карпова Л.Ю.	Директор МАОУ «Гимназия», Юргинский городской округ	20%
12.	Исполнитель проекта	Кукшеева О.Ю.	Директор МАНОУ «Гимназия №2», Мариинский муниципальный район	20%
13.	Исполнитель проекта	Иванноженко Л.П.	Директор МБОУ «Лицей № 15», Березовский городской округ	20%
14.	Исполнитель проекта	Белова Е.Н.	Директор МБОУ «Лицей № 22 г. Белово»	20%
15.	Исполнитель проекта	Щека О.Г.	Директор МБОУ "СОШ № 3 с УИОП им. Г. Панфилова", Анжеро-Судженский городской округ	20%



## 5. Актуальность проекта

Регулирование процесса формирования и функционирования кадрового потенциала руководителей образовательных организаций начинается с формирования и развития резерва управленческих кадров системы общего образования и осуществляется на основе нормативных правовых актов, принятых на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

В стратегических и нормативных правовых документах Российской Федерации и Кемеровской области указывается на необходимость обновления процессов и процедур формирования и подготовки резерва управленческих кадров.

Так, Федеральный проект «Учитель будущего» предусматривает, что к 2024 году будет разработана и внедрена процедура установления соответствия уровня квалификации требованиям, необходимым для выполнения должностных обязанностей руководителя общеобразовательной организации для кандидатов на должность. В проекте уделено внимание обеспечению процесса комплексного повышения компетенций управленческих команд общеобразовательных организаций (в состав команды как правило входят, в том числе, и педагогические работники, включенные в состав резерва управленческих кадров), что позволит повысить эффективность финансовой, хозяйственной, содержательной и организационной деятельности образовательной организации, а также минимизировать издержки за счет эффективных управленческих решений.

В Положении «О формировании резерва управленческих кадров Кемеровской области и организации работы с резервом», дано определение понятия «Резерв управленческих кадров Кемеровской области – вид кадрового резерва для замещения управленческих должностей в системе государственного и муниципального управления, сформированный на конкурсной основе из перспективных работников, обладающих необходимыми деловыми, морально-этическими качествами и профессиональным опытом, необходимым для выдвижения на управленческую должность, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку»; определены уровни готовности к занятию управленческих должностей; требования к кандидатам в резерв и резервистам (гражданство РФ, возраст от 25 до 50 лет, высшее образование, управленческий опыт, подтвержденный документально); процедура конкурсного отбора; организация работы с резервом и т.д.

Программа (план мероприятий) «Развитие и обновление кадрового потенциала региональной системы образования на 2019-2023 годы», предусматривает формирование единой базы данных резерва управленческих кадров; организацию обучения педагогических работников, зачисленных в резерв управленческих кадров; определение базовых

общеобразовательных организаций для стажировок педагогических работников, зачисленных в резерв управленческих кадров.

Актуальность совершенствования работы с резервом управленческих кадров системы общего образования обусловлена рядом причин:

- формирование профессиональной команды руководителей в системе образования региона является необходимым условием повышения качества образования;
- реализация задач эффективного функционирования и инновационного развития общеобразовательных организаций требует формирования нового образа современного руководителя;
- необходимость перспективного планирования развития кадрового и управленческого потенциала определяет важность создания единой системы кадрового мониторинга и совершенствования разноуровневой работы с педагогическими и руководящими кадрами, и иными, включенными в резерв;
- имеющиеся кадровые ресурсы достаточны, однако необходимо выявление и привлечение наиболее талантливых, мотивированных, профессионально подготовленных специалистов к управлению общеобразовательными организациями.

Анализ информации о состоянии и результатах деятельности по формированию и подготовке резерва управленческих кадров муниципальной системы общего образования показал:

- формализм при организации работы (в части муниципалитетов не соответствуют требованиям (устарели) или отсутствуют необходимые нормативные акты, планы мероприятий по формированию и использованию резерва управленческих кадров, а также программы подготовки кандидатов в резерв и резервистов);
- несоответствие требованиям, предъявляемым к кандидатам (из числа лиц, включенных в состав муниципального резерва управленческих кадров, имеют документ о профессиональной переподготовке или диплом о высшем и/или среднем профессиональном образовании в области менеджмента лишь 38%, о повышении квалификации в области управления (в том числе) – 37%. Включены в резерв и те, кто никакого подтверждающего документа в области управления не имеет; возрастной диапазон лиц, включенных в состав резерва, составляет 23-62 года);
- недостаточная системность и последовательность в подготовке различных категорий резервистов;
- недостаточная мотивация части резервистов к профессиональному развитию в области управления;
- закрытость при обсуждении кандидатов, включаемых в состав резерва, и результатов работы резервистов.

Исходя из вышеизложенного, изменение подходов к формированию и подготовке резерва управленческих кадров системы общего образования на региональном уровне является задачей, требующей постоянного внимания и значительных ресурсов.

## 6. Календарный план реализации проекта

№ пп	Содержание работы, мероприятия	Сроки	Ответственные исполнители	Результат
<b>1 этап – Организационный (июнь – декабрь 2019 г.)</b>				
1.1.	Анализ организационно-правового обеспечения работы с резервом управленческих кадров системы общего образования на региональном и муниципальном уровнях, и формулирование предложений о внесении изменений и дополнений в нормативные правовые акты, регламентирующие работу с резервом управленческих кадров для назначения на должность руководителей общеобразовательных организаций.	июнь-август 2019 г.	ДЮИН КО, Центр развития кадрового потенциала РОО и стратегических инициатив КРИПКиПРО	Разработан пакет нормативных правовых документов, регламентирующих кадровые процессы и процедуры формирования и подготовки резерва управленческих кадров региональной системы общего образования.
1.2.	Определение текущей, перспективной, реальной количественной и качественной потребностей в резерве управленческих кадров региональной системы общего образования	июнь-август 2019 г.	ДЮИН КО, МОУО Центр развития кадрового потенциала РОО и стратегических инициатив КРИПКиПРО	Определена совокупная потребность в резерве управленческих кадров региональной системы общего образования

1.3.	Разработка системы показателей управленческой готовности кандидатов в резерв и алгоритма формирования резерва управленческих кадров системы общего образования	июнь-сентябрь 2019 г.	ДОиН КО, Центр развития кадрового потенциала РОО и стратегических инициатив КРИПКиПРО	Разработан алгоритм формирования резерва управленческих кадров системы общего образования
1.4.	Разработка диагностического инструментария проведения оценочных мероприятий и процедур отбора резерв управленческих кадров	июнь-сентябрь 2019 г.	ДОиН КО, Центр развития кадрового потенциала РОО и стратегических инициатив КРИПКиПРО	Разработан диагностический инструментарий проведения оценочных мероприятий и процедур отбора кандидатов в резерв управленческих кадров. Проведена внешняя независимая экспертиза диагностического инструментария.
1.5.	Проведение оценочных мероприятий и процедур отбора кандидатов в резерв управленческих кадров; оценка управленческой готовности резервистов	октябрь-декабрь 2019 г.	ДОиН КО, Центр развития кадрового потенциала РОО и стратегических инициатив КРИПКиПРО	Создана единая база резерва управленческих кадров региональной системы общего образования
1.6.	Разработка комплексной программы сопровождения личносно-профессионального развития и карьерного роста участников резерва управленческих кадров	июнь-ноябрь 2019 г.	ДОиН КО, Центр развития кадрового потенциала РОО и стратегических инициатив КРИПКиПРО	Разработана и принята комплексная программа сопровождения личносно-профессионального развития и карьерного роста участников резерва управленческих кадров системы общего образования*

				инициатив КРИПКиПРО	
1.7.	Конкурсный отбор общеобразовательных организаций для стажировок педагогических работников и иных, зачисленных в резерв управленческих кадров	июнь- октябрь 2019 г.	ДоиН КО, Центр развития кадрового потенциала РОО и стратегических инициатив КРИПКиПРО	Определены общеобразовательные организации для стажировок педагогических работников и иных, зачисленных в резерв управленческих кадров.	
1.8.	Разработка и реализация ДПП ПК «Ментор»	июнь – декабрь 2019 г.	Центр развития кадрового потенциала РОО и стратегических инициатив КРИПКиПРО	Разработана, прошла экспертизу и реализована ДПП ПК «Ментор». Подготовлена команда сертифицированных менторов. Создана единая база руководителей – менторов.	
1.9.	Разработка показателей мониторинга качества работы с резервом управленческих кадров	июнь – декабрь 2019 г.	ДоиН КО, Центр развития кадрового потенциала РОО и стратегических инициатив КРИПКиПРО	Разработаны показатели и критерии эффективности работы с резервом управленческих кадров	
<b>2 этап – Основной (январь 2020 г. – август 2021 г.)</b>					
2.1.	Организация учебно-методического сопровождения профессионального развития педагогических работников и иных, зачисленных в резерв управленческих кадров	Весь период	Центр развития кадрового потенциала РОО и стратегических	Организовано обучение по ДПП ПП «Менеджмент образовательной организации», в т. ч. по индивидуальным образовательным маршрутам.	

			<p>инициатив КРИПКиПРО</p>	<p>Организовано обучение по ДПП ПК «Управление общеобразовательной организацией: погружение в профессиональную управленческую деятельность», в т. ч. по индивидуальным образовательным маршрутам. Организовано обучение по программе стажировки «Погружение с ментором». Организованы и проведены постоянно действующие, проблемно-ориентированные и веб-семинары, консультации в соответствии с планом образовательных услуг КРИПКиПРО.</p>
2.2.	<p>Организация научно-методического сопровождения профессионального развития педагогических работников и иных, зачисленных в резерв управленческих кадров</p>	<p>Весь период</p>	<p>Центр развития кадрового потенциала РОО и стратегических инициатив КРИПКиПРО</p>	<p>Разработаны методические рекомендации по совершенствованию механизма формирования резерва управленческих кадров системы общего образования для специалистов регионального и муниципальный органов управления образованием, ответственных за реализацию кадровой политики. Проведено исследование профессиональных дефицитов и затруднений руководителей общеобразовательных организаций, и разработаны методические рекомендации для участников резерва и вновь назначенных руководителей</p>

				<p>общеобразовательных организаций по предупреждению профессиональных затруднений в управленческой деятельности.</p> <p>Проведен митап «Профессиональная карьера в образовании: с чего начать и куда расти?»</p> <p>Организовано менторское сопровождение резервистов и вновь назначенных руководителей общеобразовательных организаций.</p>
2.3.	<p>Организация информационно-методического сопровождения профессионального развития педагогических работников и иных, зачисленных в резерв управленческих кадров</p>	<p>Весь период</p>	<p>Центр развития кадрового потенциала РОО и стратегических инициатив КРИПКИПРО</p>	<p>Разработана страница «Резерв» на сайте ДОиНКО.</p> <p>Организована работа виртуальной площадки для профессионального общения педагогических работников и иных, зачисленных в резерв управленческих кадров, руководителей-менторов, сотрудников КРИПКИПРО, представителей профессиональных сообществ и т.п. на сайте КРИПКИПРО, Едином информационном образовательном портале КО.</p> <p>Организована работа виртуального методического кабинета отдела менторского сопровождения КРИПКИПРО</p>

				Обновлены материалы «Методической копилки» на странице кафедры управления, экономики и правового регулирования в образовании.
2.4.	Проведение оценочных мероприятий и процедур сформированности управленческих компетенций педагогических работников и иных, зачисленных в резерв управленческих кадров и прошедших профессиональную подготовку	Весь период	Центр развития кадрового потенциала РОО и стратегических инициатив КРИПКиПРО	Подготовлена аналитическая справка (ежегодно), внесение корректив в диагностический инструментарий
2.5.	Проведение оценочных мероприятий и процедур отбора кандидатов в резерв управленческих кадров (при необходимости)	Весь период	Центр развития кадрового потенциала РОО и стратегических инициатив КРИПКиПРО	Пополнен резерв управленческих кадров системы общего образования
2.6.	Проведение мониторинга качества работы с резервом управленческих кадров, внесение изменений и корректив	Весь период	Центр развития кадрового потенциала РОО и стратегических инициатив КРИПКиПРО	Подготовлены аналитическая справка (ежегодно), актуализированный пакет документов (организационно-правовых, учебно-методических и т.п.)
	Проведение форума молодых руководителей общеобразовательных организаций	Ежегодно (ноябрь)	ДЮиН, Центр развития кадрового	Проведен форум молодых руководителей общеобразовательных организаций



	региона «Управлять - значит предвидеть» с участием представителей резерва управленческих кадров и руководителей - менторов		потенциала РОО и стратегических инициатив КРИПКИПРО	
<b>3 этап – Заключительный (сентябрь 2021 – декабрь 2021 г.)</b>				
3.1.	Анализ и обобщение результатов проекта, определение перспектив	сентябрь – декабрь 2021 г.	Центр развития кадрового потенциала РОО и стратегических инициатив КРИПКИПРО	Подготовлена аналитическая справка по итогам реализации проекта

### 7. Ресурсное обеспечение проекта

*Административное обеспечение:* руководитель и администратор проекта, рабочая группа; руководители структурных подразделений (организаций) социальных партнеров.

*Кадровое обеспечение:* руководители образовательных организаций региона, методисты, преподаватели, сотрудники КРИПКИПРО, представители муниципальных методических служб, муниципальных органов управления образованием (по согласованию), участники регионального профессионального методического объединения руководителей образовательных организаций.

*Информационное обеспечение:* информационная база проекта; интернет-ресурсы.

*Материально-техническое обеспечение:* техническое оборудование; компьютеры; расходные материалы, канцелярские принадлежности; связь и коммуникации.

*Финансовое обеспечение:* бюджетные средства, участие в грантовой деятельности.

## 8. Возможные риски и пути их преодоления

Возможные риски	Способы снижения рисков
Невыполнение мероприятий проекта	Мониторинг проекта, анализ промежуточных результатов, постоянный контроль
Повышение текучести педагогических и руководящих кадров, вовлеченных в реализацию проекта (более 10% в год)	Анализ причин повышения текучести кадров и доведение информации до сведения руководителей муниципальных органов управления образованием
Технические риски, связанные с ошибочным выбором технической платформы для проведения массовых он-лайн мероприятий	Расширение возможностей для проведения массовых он-лайн мероприятий с использованием различных технических платформ
Недостаточная скорость интернет соединения в ряде общеобразовательных организаций, вовлеченных в реализацию проекта	Проведение выездных консультаций и семинаров
Недостаточное финансирование проекта	Ежегодная своевременная корректировка смет; Участие в грантах