

УТВЕРЖДЕНО
Решением рабочей группы
Центрального управления
Протокол № 5 от «27» января 2022 г.

Анализ работы с кадровым резервом руководителей образовательных организаций Центрального управления в 2021 году

Анализ работы с кадровым резервом руководителей образовательных организаций Центрального управления (далее – кадровый резерв руководителей ОО) проводится Центральным управлением министерства образования и науки Самарской области (далее – Центральное управление) в целях определения состояния кадрового резерва руководителей ОО м.р. Ставропольский и г.о. Жигулевск.

К задачам анализа работы с кадровым резервом руководителей ОО относятся:

оценка деятельности ГБУ ДПО СО «Жигулевский ресурсный центр», специалистов Центрального управления по формированию кадрового резерва руководителей ОО в соответствии с утвержденными показателями;

выявление недостатков в работе ГБУ ДПО СО «Жигулевский ресурсный центр», специалистов Центрального управления по формированию кадрового резерва руководителей ОО;

определение комплекса мер по повышению эффективности работы с кадровым резервом руководителей ОО.

Положение о конкурсе на включение в кадровый резерв руководителей образовательных учреждений, подведомственных министерству, которое регламентирует порядок проведения конкурса на включение в кадровый резерв руководителей образовательных учреждений, подведомственных министерству, порядок формирования и работы конкурсной комиссии, утверждено приказом министерства от 08.04.2011 № 55-од.

Анализ деятельности по формированию кадрового резерва руководителей ОО в соответствии с утвержденными показателями

Показатель 1. Уровень стабильности численности состава кадрового резерва руководителей ОО позволяет определить динамику изменения численности лиц, стоящих в кадровом резерве руководителей ОО в течение отчетного периода. В 2020 г. -100%, в 2021 г. -120%. Значение по указанному показателю выше предыдущего на 20%, характеризует увеличение лиц, находящихся в кадровом резерве, на начало отчетного периода, а также на конец отчетного периода.

Следовательно, в Центральном управлении отсутствует риск дефицита управленческих кадров.

Показатель 2. Доля лиц кадрового резерва руководителей ОО, выбывших из кадрового резерва в связи с назначением на должность руководителя ОО в общем количестве лиц, выбывших из кадрового резерва руководителей ОО, характеризует процесс использования кадрового резерва руководителей ОО, как эффективного инструмента по устранению потребности в руководящих кадрах.

Значение по данному показателю равно 0%. Поскольку значение по уровню стабильности численности состава кадрового резерва руководителей ОО составляет 120%.

При проведении мониторинга по данному показателю в качестве причин выбытия из кадрового резерва также использовались категории выбытие в связи с истечением срока нахождения в кадровом резерве и выбытие по иным причинам (5 чел.).

Данные, полученные в 2020-2021 годах показывают, что назначение руководителей ОО

из кадрового резерва на должности руководителей ОО происходит не в 100% случаях. При этом, по состоянию на 31 декабря 2021 года 8 человек находились в статусе исполняющих обязанности руководителей ОО. Таким образом, имея сформированный кадровый резерв, не проводит мероприятия по дальнейшему назначению на должность руководителя ОО, либо утверждению в должности. Это свидетельствует о недоверии к компетентности лиц, находящихся в статусе исполняющих обязанности руководителей ОО, а также неэффективном использовании кадрового резерва.

Показатель 3. Темп роста численности лиц, принимающих участие в конкурсе на включение в кадровый резерв руководителей ОО отражает динамику заинтересованности в будущем быть назначенным на должность руководителя ОО. В 2021 году в конкурсе на включение в кадровый резерв приняли участие 11 человек. Это на 2 чел больше, чем в 2020 году. Следует отметить, что из общего числа лиц, принимавших участие в конкурсе на включение в кадровый резерв руководителей ОО, 0% лиц никогда ранее не занимали должности в образовательных организациях, 100 % лиц занимают должности педагогических работников, 0% лиц занимают руководящие должности в образовательных организациях (заместители руководителей, руководители структурных подразделений, филиалов). Дополнительно, необходимо отметить, что на протяжении 2-х лет на включение в кадровый резерв руководителей ОО не претендовали лица, относящиеся к другим категориям работников ОО (например, бухгалтер, экономист, делопроизводитель или завхоз).

В 2020-2021 годах лица, не допущенные к участию в конкурсе на включение в кадровый резерв руководителей ОО, по разным причинам, например таким как, несоответствие образовательного уровня, отсутствие соответствующего стажа работы, предоставление неполного пакета документов, а также иным причинам отсутствовали.

Снижение интереса к участию в конкурсе на включение в кадровый резерв руководителей ОО либо отсутствие динамики может объясняться различными причинами. Лица, включенные в кадровый резерв руководителей ОО, так и не были назначены на должности руководителей (при условии, что в Центральном управлении 6 вакантных ставок). К другим причинам, негативно отражающимся на заинтересованности в участии в конкурсе, относится недостаточное информирование со стороны Центрального управления о возможности принять участие в конкурсе, а также неправильные (либо их отсутствие) методы по стимулированию участия в конкурсе.

Показатель 4. Доля лиц, зачисленных в кадровый резерв руководителей ОО по результатам конкурса в общем количестве лиц, принявших участие в конкурсе, характеризует уровень формирования кадрового резерва руководителей ОО.

В 2021 году по результатам конкурса на включение в кадровый резерв руководителей ОО, 100% лиц в общем числе лиц, принимавших участие в конкурсе, были зачислены в кадровый резерв, из них: 0% лиц никогда ранее не занимали должности в образовательных организациях, 100% лиц занимают должности педагогических работников. Таким образом, по результатам оценки конкурсной комиссии в кадровый резерв зачислены 100 % претендентов.

Показатель 5. Доля лиц, назначенных на должность руководителя ОО из кадрового резерва в общем числе лиц, стоящих в кадровом резерве руководителей ОО, отражает прямую связь применения кадрового резерва как инструмента управления управленческими кадрами.

В 2021 году на должности руководителей ОО из кадрового резерва было назначено 0 человек.

Неиспользование кадрового резерва для назначения на должность руководителя ОО (8

ставок, 11 человек в резерве) при наличии вакантных ставок свидетельствует о неполном доверии к профессиональной компетентности лиц, включенных в кадровый резерв. Кроме того, указанная ситуация также может свидетельствовать о формальном подходе отдела организации образования к системному формированию кадрового резерва руководителей.

Показатель 6. Среднее количество месяцев нахождения в кадровом резерве лиц, назначенных на должности руководителей ОО, позволяет охарактеризовать период времени, который должен пройти, прежде чем, лицо будет назначено на должность руководителя ОО.

Как показывает анализ данных в 2020-2021 годах среднее количество месяцев нахождения в кадровом резерве лиц, назначенных на должности руководителей ОО, варьировалось до 8 месяцев. Данные значения обусловлены тем, что назначению на должность руководителя ОО предшествует аттестация кандидатов на должность руководителя государственной образовательной организации, находящейся в ведении министерства.

Аттестация кандидата на должность руководителя проводится на основании представленного в аттестационную комиссию министерства комплекта материалов по кандидату, включающего в том числе отзыв о профессиональной деятельности кандидата с места работы (или прежнего места работы) по занимаемой должности.

Аттестация кандидатов на должность руководителя проводится в форме собеседования. В случае, если кандидат на должность не прошел аттестацию, то он получает соответствующие рекомендации по повышению своей квалификации. Таким образом, у кандидата появляется время на то, чтобы повысить свою квалификацию, но при этом он остается включенным в кадровый резерв руководителей ОО.

Показатель 7. Темп роста увеличения объема кадрового резерва руководителей ОО в отчетном периоде отражает динамику изменения объема кадрового резерва руководителей ОО.

В 2021 году в кадровый резерв включено 7 человек, что в 1,75 раза больше, чем в 2020 году. Указанное увеличение обусловлено ростом числа лиц, принявших участие в конкурсе на включение в кадровый резерв.

Кроме того, в рамках анализа состава лиц, включенных в кадровый резерв, собраны данные о возрастном составе кандидатов на должность руководителя ОО.

Из представленных данных следует, что чаще всего в кадровый резерв руководителей ОО включаются лица в возрасте 36-45 лет (6 чел.), которые обладают определенным стажем, опытом и достижениями. При этом, если рассматривать возрастной состав лиц, которые уже являются руководителями ОО, то на долю лиц в возрасте 36-45 лет (3 чел.) приходится только 27% руководителей. Наибольший удельный вес в возрастном составе директоров ОО занимают лица в возрасте 46- 55 лет и 56-65 лет (54% и 66% соответственно). Следует отметить, что в 2021 году (6 чел.) 15% уволенных руководителей ОО выбыли по причине выхода на пенсию.

Кадровый резерв руководителей ОО нецелесообразно рассматривать с точки зрения стажа и уровня образования, так как эти характеристики включены в требования к кандидатам на участие в конкурсе.

Показатель 8. Обеспеченность кадрового резерва руководителей образовательных организаций характеризует число лиц в кадровом резерве к количеству ставок руководителей ОО.

Анализ данных показывает, что на 1 ставку руководителя ОО приходится менее 1 лица из кадрового резерва. С одной стороны, представленные данные не характеризуют

необеспеченность кадровым резервом с точки зрения дефицита управленческих кадров, так как при отсутствии вакантных ставок указанная ситуация может являться закономерной. С другой стороны, по состоянию на 31.12.2021 в общей сложности в статусе исполняющих обязанности руководителей ОО находилось 5 лиц, что подтверждает необеспеченность кадрового резерва руководителей ОО по итогам 2021 года.

Показатель 9. Доля лиц, включенных в кадровый резерв, назначенных на должности руководителей ОО, в общем количестве назначенных руководителей ОО в отчетном периоде, является дополнительным показателем, характеризующим использование кадрового резерва.

Как отмечалось ранее, назначению на должность руководителя ОО предшествует аттестация кандидатов на должность руководителя государственной образовательной организации, находящейся в ведении министерства (далее – аттестация).

Таким образом, на должности руководителей ОО не назначались лица ни из кадрового резерва. Тем самым возникает ситуация, когда кадровый резерв в территории сформирован, но не используется. Отделу организации образования рекомендуется в полном объеме использовать кадровый резерв руководителей ОО.

Показатель 10. Удельный вес территориальных управлений министерства, в которых предпринимаются меры для формирования и развития кадрового резерва руководителей ОО, в общем количестве территориальных управлений министерства, по итогам 2021 года составил 100%.

Наиболее распространенными мерами по формированию и развитию кадрового резерва руководителей ОО, являются:

- анализ и прогноз динамики возрастного состава руководителей ОО;
- информирование о формировании кадрового резерва руководителей ОО;
- проведение предварительного собеседования с потенциальными кандидатами в кадровый резерв;
реализация плана мероприятий по формированию резерва управленческих кадров;
обсуждение вопросов формирования резерва руководителей ОО на административных совещаниях;
- назначение исполняющим обязанности руководителя ОО (как правило, на время отпуска основного руководителя);
- повышение квалификации по программам, направленным на получение знаний в области управления образовательной организацией.

Выводы по результатам анализа работы с кадровым резервом руководителей образовательных организаций Центрального управления в 2021 году

На 01.01.2021 года в кадровом резерве руководителей ОО находилось 9 лиц как и в 2020 году. В течение 2021 года из кадрового резерва были 5 человек (в 2020 году -4), из них 5 лиц были в связи с истечением срока нахождения в кадровом резерве, 0% лиц были в связи с назначением на должность. Включены в кадровый резерв руководителей ОО 7 человек (на 3 больше, чем в 2020 году).

По состоянию на 31.12.2021 в кадровом резерве руководителей ОО находилось 11 человек. Количество вакантных ставок составляло 8 единиц.

Следовательно, наличие кадрового резерва руководителей ОО не используют в полной мере.

Одной из причин, когда кадровый резерв не используется при наличии потребности, может являться предшествующая назначению на должность аттестация. Однако подтвердить указанный факт можно только по результатам мониторинга формирования кадрового резерва руководителей ОО за 2022 год.

В условиях, когда уровень обеспеченности кадрового резерва низок, а потребность в управленческих кадрах сохраняется, необходимо использовать имеющийся кадровый резерв руководителей. При этом риски, связанные с отсутствием достаточного опыта у вновь назначенного руководителя, можно уменьшить за счет методического сопровождения его профессионального становления как эффективного руководителя.

Расчет интегральных показателей эффективности реализуемых министерством мер по формированию кадрового резерва руководителей ОО региона:

1) Темп роста увеличения объема кадрового резерва руководителей образовательных организаций в отчетном периоде:

$$4/7 \times 100\% - 100 = 42,8\%.$$

2) Обеспеченность кадрового резерва руководителей образовательных организаций:

$$11/39 = 28\%.$$

3) Доля лиц, включенных в кадровый резерв, назначенных на должности руководителей образовательных организаций, в общем количестве назначенных руководителей образовательных организаций в отчетном периоде:

$$6 / (9+11) \times 100\% = 30\%.$$

Таким образом, можно отметить значительное увеличение объема кадрового резерва руководителей образовательных организаций по сравнению с 2020 годом. При этом обеспеченность кадрового резерва составляет менее 1 человека к общему числу ставок руководителей ОО.

По итогам 2021 года 27,2% лиц из кадрового резерва руководителей ОО назначены на должности руководителей ОО в общем числе назначенных лиц, что на 6% меньше, чем в 2020 году.

В целом можно отметить удовлетворительный уровень работы по формированию и развитию кадрового резерва руководителей ОО Центрального управления.

Рекомендации по совершенствованию работы с кадровым резервом руководителей образовательных организаций Центрального управления в 2021 году

В контексте выявленных недостатков по формированию кадрового резерва руководителей ОО, а также неэффективности реализуемых отдельных мер, предлагается:

1. ГБУ ДПО СО «Жигулевский ресурсный центр» (Клаузовой Д.Х.):

– проводить анализ работы школьных управленческих команд в целях поиска потенциальных кандидатов на включение в кадровый резерв руководителей ОО (сентябрь 2022 г.);

– продолжить реализацию программ повышения квалификации для лиц, зачисленных в кадровый резерв руководителей ОО, направленным на получение знаний в области управления ОО (в течение года);

– разработать план мероприятий по методическому сопровождению профессионального становления вновь назначенных директоров и заместителей директоров общеобразовательных организаций Центрального управления (декабрь 2022 года).

2. Отделу организации образования (Саркисовой И.В.):

– рассмотреть возможность проведения личных встреч (круглых столов) с потенциальными кандидатами на включение в кадровый резерв руководителей ОО в целях тиражирования успешного управленческого опыта, а также снижения психоэмоциональной неуверенности в собственных силах у кандидатов (в течение года).

Начальник
отдела организации образования



И.В. Горина