

Бешук Светлана Анатольевна
аспирант, старший преподаватель
Устинова Ирина Александровна
заведующая кафедры

ГБОУ ДПО «Институт развития образования Краснодарского края»
г. Краснодар, Краснодарский край

О МЕТОДИКЕ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация: статья посвящена актуальной проблеме формирования квалифицированного кадрового резерва руководителей образовательных учреждений. Рассматриваются существующие подходы и предлагаются новые методики отбора перспективных кандидатов на управленческие позиции. Приводится проект модели первичного выявления кандидатов, основанной на объективных критериях и многоуровневой оценке профессиональных качеств.

Ключевые слова: кадровый резерв, образовательная система, развитие кадрового потенциала, профессиональное мастерство, ступенчатая модель.

Современное российское образование переживает период значительных преобразований, направленных на повышение качества образования и развитие инфраструктуры учебных заведений. Однако ключевым фактором эффективности образовательной системы был и остается доминирующим – кадровый состав школ и детских садов, особенно руководители образовательных учреждений. Актуальность данной темы подчеркивается рядом исследователей [7, с. 25]. Сегодня перед системой образования стоят серьезные вызовы, такие как:

- повышение требований к качеству подготовки специалистов и руководящего персонала;
- ухудшение качества учительского корпуса и недостаток квалифицированных руководителей;

– низкий интерес молодых профессионалов к карьере учителя и отсутствие четких механизмов карьерного роста внутри отрасли.

Эти обстоятельства диктуют необходимость разработки новых моделей формирования кадрового резерва, обеспечивающих системный подход к подбору и развитию будущих лидеров образовательных учреждений.

На современном этапе развития в системе образования ощущается острая потребность не только в педагогических работниках, но и в достаточном количестве управленицев, способных эффективно выполнять административные функции на высоком профессиональном уровне, поэтому одним из приоритетных направлений в деятельности администрации любого образовательного учреждения является формирование профессионального педагогического и управленческого корпуса, адекватного современной социально-экономической ситуации в стране и запросам общества [5]. В соответствии с «Общей концепцией формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации» резервы управленческих кадров формируются с целью повышения качества кадрового состава системы государственного управления и местного самоуправления, а также с целью раскрытия потенциала наиболее перспективных и талантливых руководителей. Для достижения указанной цели необходимо решить задачи, направленные на обеспечение своевременного подбора претендентов на должности из числа лиц, обладающих наиболее высоким управленческим потенциалом; осуществление планомерной подготовки и профессионального развития управленческих кадров; создание условий для развития кадрового резерва руководителей ОО.

При формировании кадрового резерва важно учитывать возможность использования как внутреннего, так и внешнего потенциал системы образования. Внутренний ресурс кадрового резерва предусматривает возможность привлечения кандидатов из числа сотрудников образовательной организации, готовых перейти на новый вид деятельности или имеющих высокий потенциал управленческих компетенций. Внешний ресурс кадрового резерва обеспечивает приток работников, не являющихся сотрудниками образовательной организации [1].

Сегодня система отбора руководителей образовательных учреждений часто строится на субъективных факторах, таких, как личное мнение действующего руководителя или желание отдельного сотрудника сделать карьеру. Такая практика нередко приводит к назначению неподготовленных лиц на управленческие посты либо игнорированию действительно талантливых кандидатов, чьи компетенции остаются незамеченными.

Базовыми характеристиками успешного директора школы являются:

- профессионализм как особое свойство систематически, эффективно и качественно выполнять сложную (профессиональную) деятельность в самых разнообразных условиях. Можно использовать как синоним термин «профессиональное мастерство» – свойство личности, приобретаемое в процессе собственного опыта и представляющее собой высший уровень овладения профессиональными знаниями, умениями, навыками, обеспечивающими высокий уровень профессиональной деятельности;
- образовательное лидерство;
- выраженная и устойчивая потребность в профессиональном и личностном развитии. Профессиональное развитие – достижение более высокого уровня готовности к успешному решению новых, относительно более сложных профессиональных задач, обусловленных комплексом нововведений в сфере образования, а также изменениями в организации педагогической деятельности в соответствии с нормами профессиональных стандартов;
- адаптивная (приспособительная) активность;
- партнерство;
- человекоориентированное гуманное отношение к людям (гуманизм);
- рефлексивность (выраженная способность к самоанализу) [8].

Личностное развитие понимается в значении высокий уровень самоактуализации.

Модернизация образования затрагивает в той или иной мере все его уровни, но в первую очередь это касается управления образовательным процессом [4], что влечет за собой неизбежное обновление системы подготовки и сопро-

вождения управлеченческих кадров. Для реализации эффективной управлеченческой деятельности, направленной на формирование и использование кадрового резерва руководителей образовательных организаций, на региональном уровне выстраивается механизм постоянного совершенствования системы по формированию резерва управлеченческих кадров.

Цель данной статьи состоит в анализе ситуации и описании эффективной универсальной модели первичного выявления перспективных кандидатов на управлеченческие должности в образовательных учреждениях, предложенной и реализуемой на базе ГБОУ ИРО Краснодарского края.

В статусе федеральной инновационной площадки Институтом развития образования Краснодарского края реализуется эффективный проект «Опережающее сопровождение кадрового управлеченческого резерва региональной системы образования». Ни для кого не секрет, что в стране наблюдается кадровый дефицит, в том числе и дефицит управлеченческих кадров. Цель проекта состоит в разработке и обеспечении эффективного функционирования модели опережающего сопровождения кадрового управлеченческого резерва региональной системы образования. За первый год реализации проекта изучено состояние региональной системы формирования кадрового резерва в образовательных организациях края, выявлены образовательные запросы, разработан диагностический инструментарий подбора кадрового резерва из числа кандидатов, обладающих наиболее высоким управлеченческим потенциалом. Три муниципальных образования региона стали апробационными площадками. На их базе сформирована группа педагогов, готовых пройти практико-ориентированное профессиональное обучение на основе формирования навыков стратегического управления, по результатам которого лучшие будут рекомендованы для включения в управлеченческий резерв. Таким образом, еще до включения педагогов в управлеченческий кадровый резерв, осуществляется опережающее сопровождение, адресная методическая поддержка и обучение тех педагогов, кто может войти в состав резервистов, что несомненно способствует в дальнейшем повышению качества и результативности подготовки и сопровождения группы управлеченческого кадрового резерва системы образова-

ния региона. Актуальность темы связана с динамикой развития образования, что обуславливает необходимость в совершенствовании подходов к подготовке кадрового резерва руководителей. Образовательный успех во многом зависит от умений руководителя видеть и корректировать дальнейшую работу организации. Руководитель образовательной организации, обладающий стратегическим мышлением, имеет больше возможностей к адаптации в современной динамичной образовательной системе. Он всегда готов к инновациям, умеет оценивать их эффективность, видит возможные результаты деятельности, рассчитывает риски [6]. Без данных навыков практически невозможно создать условия для развития и роста образовательной организации.

Так, в рамках реализации первого этапа проекта нами было проведенное аналитическое исследование, которое показало, что в ряде муниципалитетов лишь половина назначенных директоров имеют необходимую квалификацию и опыт работы, требуемые для успешной реализации реформ и инноваций в образовании [9, с. 45]. Недостаточная квалификация управляющих кадров ведет к снижению мотивации учеников, неэффективному использованию финансовых ресурсов и замедлению темпов внедрения инновационных технологий в образовательный процесс.

Чтобы преодолеть указанные дефициты сложившегося механизма, нами была разработана и предложена для апробации и внедрения новая ступенчатая модель первичного выявления перспективных кандидатов на управленческие должности в образовательных учреждениях (Рис. 1). Данная модель предполагает комплексный подход к выявлению талантов, основанный на объективных показателях профессионализма и лидерских способностей. Разработанная модель опережающего сопровождения кадрового управленческого резерва региональной системы образования, включенной в образовательную систему края, позволит создавать условия для развития кадрового потенциала образовательных учреждений: подбора, обучения и сопровождения кадрового резерва. Предлагаемая модель направлена на максимальный охват всех возможных кандидатов на территории муниципального образования, исключение субъективизма

при их отборе. Модель представляет из себя скрининговую воронку («воронку отбора»), состоящую из трех последовательных этапов (трех фильтров), на каждом из которых производится оценка кандидатов по разным группам критериев и осуществляется их отбор.

Предлагается следующая структура ступенчатой модели.

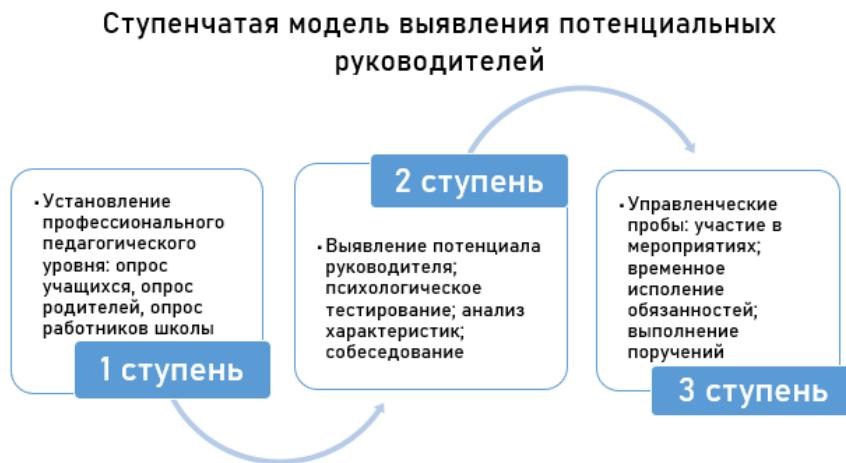


Рис. 1

Ступень 1. Оценка профессионального педагогического уровня кандидата.

На первом этапе проводится масштабный анонимный опрос среди трех ключевых групп участников образовательного процесса: учащихся, родителей и педагогического состава. Каждый участник оценивает деятельность конкретного педагога по ряду показателей, таких как профессионализм, коммуникативные навыки, уважение коллег и воспитанников. Полученные данные обрабатываются статистически, и выделяются лучшие специалисты, которые будут проходить следующий этап отбора. Так, например, предполагается опрос старшеклассников, в котором они оценивают своих преподавателей по следующим параметрам:

- качество подачи материала;
- способность поддерживать порядок в классе;
- умение вдохновлять и заинтересовывать учеников.

По результатам анкеты формируется таблица, где преподаватели получают баллы по каждому параметру. Лица, набравшие наибольшее количество баллов, входят в число рекомендованных для дальнейшего рассмотрения кандидатов на руководящие должности.

Ступень 2. Определение потенциала руководителя.

Второй этап включает психологические тесты и интервью с независимыми экспертами. Для исследования были использованы: тест жизнестойкости Мадди (Personal Views Survey, PVS III-R) разработан в рамках изучения факторов, способствующих успешному совладанию со стрессом и снижению внутреннего напряжения; методика определения организаторских и коммуникативных качеств; опросник Лидер. Менеджер. Эксперт (ЛМЭ) предназначен для оценки выраженности личностно-профессиональных компетенций, управляемого потенциала (готовности) и его составляющих (лидерской, экспертной, менеджерской). Тесты помогают выявить склонность к лидерству, умение принимать решения, стрессоустойчивость и другие важные качества руководителя. Интервьюеры проводят структурированные беседы, направленные на выяснение личных целей, опыта управления проектами и командами, а также готовности брать на себя повышенные обязательства.

Например, одним из используемых тестов предлагается тест на развитие эмоционального интеллекта. Данный тест позволил оценить, насколько хорошо участники понимают эмоции окружающих и способны управлять ими. Таким образом, удается исключить случайных кандидатов и сосредоточиться на тех, кто действительно готов возглавить школу.

Ступень 3. Проверка практических навыков.

Третий этап посвящен практической проверке управляемых навыков кандидатов. Участники выполняют реальные тренинговые задания, аналогичные обязанностям руководителя образовательного учреждения. Им предоставляется возможность организовать крупные школьные мероприятия, провести совещание педагогического совета или временно замещать отсутствующих членов администрации.

Это позволяет проверить способности кандидата к выполнению конкретных действий, связанных с управлением коллективом, принятием оперативных решений и организацией учебного процесса. Важнейшим показателем успеш-

ности является отзыв самого школьного сообщества, которое наблюдает за работой кандидата и делает вывод о его пригодности для роли руководителя.

Таким образом, предложенная модель обеспечивает всестороннюю оценку кандидата и снижает влияние субъективных факторов при принятии решений.

Основные преимущества предлагаемой модели включают:

- объективность и независимость оценки;
- широкий охват потенциальных кандидатов;
- возможность регулярного мониторинга и проверки текущих управленческих кадров.

Формирование качественного кадрового резерва руководителей образовательных учреждений требует системного подхода, включающего многоступенчатую оценку кандидатов. Разработанный проект позволяет обеспечить прозрачность процедуры отбора и повысить эффективность распределения ресурсов, направляемых на обучение будущих руководителей.

Однако, внедрение такой модели требует наличия соответствующих организационных и технических возможностей. Необходимо создать систему регулярных мониторингов, наладить сотрудничество между образовательными учреждениями и органами власти, привлечь опытных экспертов и консультантов.

Среди примеров успешных практик можно привести проект, реализованный в Ханты-Мансийском автономном округе. Там внедрена аналогичная методика, которая позволила значительно увеличить долю успешно работающих директоров школ, улучшив качество преподавания и удовлетворенность учащихся и родителей качеством образования [11, с. 56].

Создание эффективной системы по формированию резерва управленческих кадров и руководителей образовательных учреждений становится приоритетной задачей современной образовательной политики. Предлагаемый проект показывает, что ступенчатая модель первичного выявления кандидатов способна кардинально изменить ситуацию, обеспечивая долгосрочную стабильность и эффективное управление системами образования.

Список литературы

1. Александрова Н.А. Основы кадровой политики и кадрового планирования / Н.А. Александрова, О.Ю. Брюхова. – Екатеринбург: УрГУПС, 2014. – 183 с. – EDN UEBJOB
2. Александрова Н.А. Глава 2. Развитие совокупного работника России в условиях рынка: проблемы методологии, теории и практики управления / Н.А. Александрова, Л.И. Васильцова. – Екатеринбург: УрГАУ, 2015. – С. 64–83. – EDN WDTJQZ
3. Ассесоров П.С. Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача / П.С. Ассесоров, Е.Н. Картушина // Социально-экономические явления и процессы. –2013. – №5 (051).
4. Вашкевич Н.Н. К вопросу о формировании управленческой культуры в образовательных организациях / Н.Н. Вашкевич // Труд и социальные отношения. – 2024. – Т. 35. №1. – С. 140–149. – DOI 10.20410/2073-7815-2024-35-1-140–149. – EDN YXMEFU.
5. Гайдук Т.А. Особенности формирования управленческого кадрового резерва в системе образования Краснодарского края: проблемы и решения / Т.А. Гайдук, И.А. Гетманская // Кубанская школа. – 2024. – №3 (75).
6. Головко А.А. Стратегическое мышление начинающего руководителя образовательной организации / А.А. Головко // Гуманитарный научный вестник. – 2024. – №5. – С. 40–44. – DOI 10.5281/zenodo.11579356. – EDN VSNYLW.
7. Иванов А.А. Проблемы формирования кадрового резерва в образовательных учреждениях / А.А. Иванов, Б.Б. Петров // Вестник МГУ. Серия педагогика. – 2020. – №3. – С. 25–32.
8. Кулишов В.В. К 901 Проектирование программы развития образовательной организации: учеб.-метод. пособие / В.В. Кулишов. – Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2015. – 58 с.
9. Сидоров П.П. Современные тенденции развития системы управления образовательными организациями / П.П. Сидоров // Педагогика и психология. – 2022. – №2. – С. 45–50.

10. Сергеев М.М. Подготовка управленческих кадров для образовательных учреждений / М.М. Сергеев // Вопросы психологии и педагогики. – 2021. – №1. – С. 12–18.
11. Николаев Д.Д. Опыт формирования кадрового резерва руководителей образовательных учреждений региона / Д.Д. Николаев, Ю.Ю. Козлов // Образовательные технологии и общество. – 2023. – №1. – С. 56–63.