



АДМИНИСТРАЦИЯ  
МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
"Выборгский район"  
Ленинградской области

Руководителям муниципальных  
образовательных организаций

**КОМИТЕТ ОБРАЗОВАНИЯ**

Выборгская ул., дом 30, г. Выборг,  
Ленинградская область, 188800

Телефон/факс (81378) 25126  
e-mail [education@city.vbg.ru](mailto:education@city.vbg.ru)

от 05.11.2019 № 4684  
на № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

О формировании кадрового резерва для замещения  
должностей руководителей муниципальных  
образовательных учреждений МО "Выборгский район"  
Ленинградской области

Уважаемые руководители!

В соответствии с положением о кадровом резерве для замещения должностей руководителей муниципальных образовательных учреждений МО "Выборгский район" Ленинградской области, утвержденным распоряжением комитета образования администрации муниципального образования «Выборгский район» Ленинградской области 07.12.2011 г. № 728-р (приложение 1), с целью организации работы по формированию кадрового резерва для замещения должностей руководителей муниципальных образовательных учреждений МО "Выборгский район" Ленинградской области вам необходимо в срок до 15.11.2019 г. представить в сектор кадровой работы комитета образования администрации муниципального образования «Выборгский район» Ленинградской области (Выборгская ул., д.30, каб. № 22) сведения о кандидатах для зачисления в резерв. Для заполнения сведений пройдите по ссылке: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1jE1kqOeD510EsFE7K1V82mXtRQmqWouoSkxX4zyZMQg/edit#gid=0>

Контактное лицо: Ковалева Светлана Александровна-главный специалист МБУ «ВРИМЦ», 8/81378/24076, e-mail: [kadry@cit-vbg.ru](mailto:kadry@cit-vbg.ru)

И.о. председателя, заместитель  
председателя комитета образования

С.Н. Хазипова

Е. А. Петрова  
(81378) 240-76  
[petrova.elena.vbg@gmail.com](mailto:petrova.elena.vbg@gmail.com)

**Положение**  
о кадровом резерве для замещения должностей  
руководителей муниципальных образовательных учреждений  
МО "Выборгский район" Ленинградской области

1. Общие положения.

1.1. Резерв руководящих кадров системы образования муниципального "Выборгский район" Ленинградской области (далее – резерв) – это работники образовательных учреждений (далее – ОУ) Выборгского района Ленинградской области, прошедшие квалификационный отбор и зачисленные в списки резерва для систематической целевой подготовки, ориентированной на получение знаний и навыков, необходимых для назначения на руководящую должность.

1.2. Формирование резерва и работа с ним проводится в целях:

- постоянного пополнения кадров руководителей образовательных учреждений высококвалифицированными специалистами;
- своевременного замещения вакансий по должностям руководителей;
- повышения уровня подбора и расстановки руководящих кадров, внедрения в практику работы с кадрами прогнозирования служебных перемещений (планирования карьеры);
- снижения рисков при назначениях руководящих работников;
- облегчения адаптации и снижении времени при вхождении в должность при назначениях руководящих работников;
- мотивации карьерного роста работников и дополнительного стимулирования их на повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации.

Достижение этих целей связано с формированием и развитием у специалистов, зачисленных в резерв, профессионально необходимых знаний, деловых и личных качеств, обеспечивающих успешное выполнение функциональных обязанностей по руководящей должности.

1.3. Работа с резервом включает в себя следующие направления:

1.3.1. Формирование резерва:

- анализ потребности в резерве;
- выявление работников, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей, квалификационный отбор;
- оформление и утверждение списков резерва.

1.3.2. Целевая подготовка работников, включенных в списки резерва для замещения руководящей должности.

1.3.3. Реализация резерва:

- обеспечение планового замещения должности резерва и утверждение в ней нового работника;

- систематическое (не реже 1 раза в год) обновление списков резерва с целью пополнения;
- корректировка списков резерва по результатам анализа эффективности подготовки работников, состоящих в резерве.

1.4. Ответственность за организацию формирования и работу с резервом возлагается на специалиста комитета образования администрации муниципального образования "Выборгский район" Ленинградской области (комитет образования).

2. Основные принципы и порядок формирования резерва.

2.1. Работе по формированию резерва должно предшествовать определение управлением образования оптимальной численности резерва руководящих кадров на основе:

- прогноза изменения структуры руководящего аппарата;
- потребности в руководящих кадрах на ближайшую (год) и длительную (до 5 лет) перспективу;
- фактической численности подготовленного резерва каждого уровня;
- количества кандидатов, выбывших из резерва вследствие невыполнения индивидуальной программы подготовки, перемены места жительства и др.;
- числа руководителей, высвобождаемых в ходе организационно-штатных мероприятий, которые могут замещать имеющиеся вакансии руководящего аппарата.

В целях обеспечения эффективности резерва его численность должна составлять не менее 2 кандидатов на место по каждой категории руководящих должностей. Допускается зачисление одного специалиста в резерв по различным (но не более двух) категориям должностей.

2.2. Резерв руководящих кадров образовательных учреждений формируется из следующих источников:

- квалифицированные специалисты;
- заместители руководителей ОУ;

2.3. При отборе кандидатов в резерв следует учитывать:

- возраст (учитывая временные затраты на подготовку, обучение и стажировку работника, включенного в резерв, оптимальным следует считать возраст не превышающий 40 лет);
- уровень образования (минимально считать наличие незаконченного высшего образования при условии продолжения обучения);
- состояние здоровья (способность выполнять трудовую функцию в полном объеме);
- стаж работы по профессии и на руководящей должности соответствующей категории;
- квалификационные требования по планируемой должности.

2.4. Отбор производится на основании оценки уровня квалификации, личных качеств и продуктивности деятельности работников. Для проведения отбора рекомендуется использование следующих методов:

- анализ документов (анкетных данных, документов об образовании и повышении квалификации, автобиографий, характеристик, результатов аттестаций, отчетов и др.);
- оценка качества труда (результаты труда, тщательность выполнения заданий, надежность, рациональность, экономичность);
- собеседование (для выявления стремлений, мотивов поведения, потребностей и иных сведений, имеющих значение для принятия решения о включении в резерв).

2.5. Отбор кандидатов и оформление документов для включения в список резерва производится непосредственными руководителями кандидатов и специалистами управления образования, курирующими данный вид учреждения.

2.6. Непосредственный руководитель работника в соответствии с рекомендуемыми критериями (форма №1) осуществляет первичную оценку деловых и личных качеств кандидата и представляет в комитет образования письменную рекомендацию о включении работника в резерв на соответствующую категорию (форма №5). Ответственность за своевременность и качество отбора возлагается на руководителя.

Комитетом образования на основании полученной рекомендации, с учетом потребности в резерве (п.2.1), данных предварительного изучения и отбора (п.п. 2.2 – 2.4), мнения специалистов выносится заключение о возможности и целесообразности включения кандидата в список резерва.

В ходе оформления документов для включения кандидата в список резерва рекомендуется заполнять на кандидата карту критериев оценки (форма №1), которая используется для составления индивидуального плана подготовки (форма №4) и анализа эффективности состояния специалиста в резерве.

2.7. Резерв формируется для назначения на должности от заместителя руководителя образовательным учреждением и выше. Списки резерва (форма №2) на руководящие должности формируются специалистом комитета образования и утверждаются председателем комитета образования.

2.8. В целях обеспечения контроля и учета, на работников, зачисленных в резерв, оформляется «Карта специалиста резерва» (форма №3), которая хранится по правилам документов, содержащих персональные данные работника. Утвержденные списки резерва хранятся в секторе кадровой работы комитета образования.

### 3. Подготовка специалистов и руководителей, зачисленных в резерв

3.1. Подготовка работников, зачисленных в резерв руководящих кадров, проводится в целях приобретения ими практических и организационных навыков для выполнения обязанностей по должности резерва.

Подготовка на замещение должностей руководителей ОУ проводится по профилю деятельности работника с обязательным изучением основных вопросов экономики и менеджмента.

Подготовка резерва может осуществляться с отрывом и без отрыва от производства.

Эффективность резерва обеспечивается, прежде всего, созданием условий для обучения, повышения квалификации, профессионального роста кандидатов на руководящие должности.

3.2. Подготовка резерва является составной частью комплексной программы подготовки кадров системы образования и включается в годовой план подготовки отдельным разделом.

Подготовка должна предусматривать теоретическую и практическую части. С целью изучения опыта работы лучших образовательных учреждений района может осуществляться стажировка специалистов и руководителей, состоящих в резерве, в иных ОУ.

3.3. Основными видами теоретической подготовки резерва являются:

- целевая переподготовка и повышение квалификации;
- обучение по проблемам повышения эффективности управления, в том числе управления персоналом, изучение экономических дисциплин;
- тренинг – проведение семинаров и деловых игр по эффективному управлению;
- участие в работе конференций, семинаров для ознакомления с современными достижениями науки и образования;

3.4. Для формирования представления о деятельности всей системы образования, работник, зачисленный в резерв на выдвижение, может быть направлен на стажировку. Стажировка является видом практической подготовки резерва и предназначена для формирования и закрепления на практике профессиональных знаний, полученных в результате теоретической подготовки. Стажировка организуется для изучения передового опыта, приобретения организаторских навыков для выполнения работником новых должностных обязанностей. Смена видов деятельности резервиста позволяет лучше узнать способности работника к различным видам труда, инновациям, установлению деловых контактов, анализу и принятию групповых решений.

3.5. Основными видами стажировки являются:

- исполнение обязанностей по месту работы на должностях, соответствующих уровню и специализации должности резерва;
- стажировка в других образовательных учреждениях по профилю, соответствующему профилю должности резерва;
- участие в мероприятиях экстренного характера: оперативное изучение обстановки и принятие решений на местах; инспекции, проверки и т.п.

3.6. На работников, зачисленных в резерв, составляется индивидуальный план подготовки (форма №4). При его составлении рекомендуется использование карты критериев оценки кандидата (форма №1).

Индивидуальный план подготовки составляется методической службой района с учетом инициативы резервиста и мнения его непосредственного руководителя и утверждается начальником управления образования.

3.7. Методическая служба определяет и рекомендует возможные программы обучения, сроки и образовательные учреждения и включает план подготовки резерва в общий план подготовки персонала системы образования МО "Выборгский район" Ленинградской области.

4. Реализация резерва.

4.1. Выдвижение из резерва производится при решении вопросов назначения на руководящие должности.

4.2. С целью повышения эффективности резерва проводится ежегодная корректировка списков резерва, в ходе которой оцениваются результаты годовой подготовки, даются заключения о возможности выдвижения кандидата на руководящую должность, целесообразности продолжения подготовки, корректировке индивидуального плана, исключения из резерва.

4.3. Оценку качества подготовки резервистов в структурных подразделениях рекомендуется проводить в ходе работы кадровых комиссий с учетом ежегодно заполняемой карты критериев оценки и письменного отчета кандидата о выполнении годового индивидуального плана подготовки. Результаты оценки и выводы заносятся в карту специалиста резерва (форма №3).

4.4. Копии откорректированных списков резерва и индивидуальных планов подготовки представляются ежегодно к 01 октября в отдел общего и дошкольного образования управления образования в целях формирования годового общесистемного плана подготовки резерва.

к Положению «О формировании и работе с резервом руководящих кадров системы образования»

### КАРТА

#### рекомендуемых критериев оценки кандидата на должность в резерв

| № п/п | Критерий                       | Признак   | Уровень |   |   |   |   |
|-------|--------------------------------|---|---------|---|---|---|---|
|       |                                |   | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1     | Знания, опыт                   | Профессиональные знания   |         |   |   |   |   |
|       |                                | Опыт работы   |         |   |   |   |   |
|       |                                | Навыки решения типовых задач  |         |   |   |   |   |
|       |                                | Дополнительные знания и навыки (прохождение обучения на курсах, участие в семинарах, наличие других профессий и специальностей) |         |   |   |   |   |
|       |                                | Знание нормативной базы, стандартов работы, использование НОТ   |         |   |   |   |   |
| 2     | Мышление                       | Способность выделять главное  |         |   |   |   |   |
|       |                                | Адекватность  |         |   |   |   |   |
|       |                                | Нестандартность   |         |   |   |   |   |
| 3     | Принятие решений               | Быстрота принятия решений   |         |   |   |   |   |
|       |                                | Самостоятельность   |         |   |   |   |   |
|       |                                | Обоснованность  |         |   |   |   |   |
| 4     | Информационные связи, контакты | Использование знаний специалистов   |         |   |   |   |   |
|       |                                | Коммуникабельность  |         |   |   |   |   |
|       |                                | Умение использовать информационные источники  |         |   |   |   |   |
| 5     | Персональные характеристики    | Эффективность труда   |         |   |   |   |   |
|       |                                | Лояльность к предприятию  |         |   |   |   |   |
|       |                                | Целеустремленность  |         |   |   |   |   |
|       |                                | Корректность поведения  |         |   |   |   |   |
|       |                                | Профессиональная ответственность  |         |   |   |   |   |
|       |                                | Авторитет   |         |   |   |   |   |

Уровень:

1. не имеет достаточных знаний (навыков, способностей) и не стремится их приобрести;
2. имеет не очень глубокие знания (навыки, способности);
3. имеет достаточные знания (навыки, способности);
4. обладает хорошими знаниями (навыками, способностями);
5. обладает глубокими знаниями (навыками, способностями), по многим вопросам может дать исчерпывающую консультацию.

Отметить значком (√) ячейку в соответствии с уровнем кандидата.

Форма №2  
к Положению «О формировании и работе с  
резервом руководящих системы  
образования»

Список  
резерва по муниципальным образовательным учреждениям Выборгского района  
на руководящие должности \_\_\_\_\_  
(наименование должности резерва)

| №<br>п/п | Фамилия<br>Имя<br>Отчество | Должность и<br>место работы | Образование, что и<br>когда закончил | Повышение<br>квалификации, что<br>и когда закончил | Дата<br>рождения | Стаж педагогическ<br>ой работы<br>с .....Г. | Стаж работы<br>в системе<br>образования<br>с .....Г. | Стаж<br>работы в<br>должности |
|----------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|--|------------------|---|--|-------------------------------|
|          |                            |                             |                                      |  |                  |   |  | с .....Г.                     |
|          |                            |                             |                                      |  |                  |   |  |                               |
|          |                            |                             |                                      |  |                  |   |  |                               |

Согласовано \_\_\_\_\_

специалист по школам

Согласовано \_\_\_\_\_

специалист по дошкольному образованию

Согласовано \_\_\_\_\_

специалист по доп. образованию

Согласовано \_\_\_\_\_

Специалист по кадрам



форма №3  
к Положению «О формировании и работе  
с резервом руководящих кадров системы  
образования»

(Лицевая сторона)

**Комитет образования администрации  
муниципального образования "Выборгский район" Ленинградской области**  
(структурное подразделение)

Карта специалиста резерва

Должность резерва

I. Анкетные данные

(заполняется образовательной организацией)

1.1. Фамилия

Имя

Отчество

1.2. Дата рождения

1.3. Образование

(специальность по образованию, наименование учебного заведения, год окончания)

1.4. Занимаемая должность

1.5. Дата включения в резерв

1.6. Должности, занимаемые за время работы в системе образования

| <b>Начало<br/>работы</b> | <b>Окончание<br/>работы</b> | <b>Должность</b> |
|--------------------------|-----------------------------|------------------|
|                          |                             |                  |
|                          |                             |                  |
|                          |                             |                  |
|                          |                             |                  |
|                          |                             |                  |
|                          |                             |                  |

II. Карьерный план

| <b>Наименование должности</b> | <b>Планируемая<br/>дата (год)</b> | <b>Фактическая<br/>дата (год)</b> |
|-------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
|                               |                                   |                                   |
|                               |                                   |                                   |
|                               |                                   |                                   |
|                               |                                   |                                   |



Форма №4  
к Положению «О формировании и работе  
с резервом руководящих кадров системы  
образования»

Индивидуальный план подготовки

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

зачисленного в 20\_\_ г. в резерв на должность:

\_\_\_\_\_  
(наименование должности)

| №<br>п/п | Содержание мероприятия* | Сроки<br>исполнения | Отметка о<br>прохождении |
|----------|-------------------------|---------------------|--------------------------|
|          |                         |                     |                          |
|          |                         |                     |                          |
|          |                         |                     |                          |
|          |                         |                     |                          |
|          |                         |                     |                          |
|          |                         |                     |                          |
|          |                         |                     |                          |
|          |                         |                     |                          |
|          |                         |                     |                          |
|          |                         |                     |                          |

Специалист комитета образования

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Наименование должности руководителя  
работника резерва

\_\_\_\_\_  
(подпись)

ОЗНАКОМЛЕН

Наименование должности работника резерва

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\* содержание мероприятий должно предусматривать различные виды прохождения подготовки работником (теоретическое обучение на курсах повышения квалификации, прохождение индивидуальной подготовки, стажировки, замещение должностей вышестоящих руководителей)

Форма №5  
к Положению «О формировании и  
работе с резервом руководящих кадров  
системы образования»

ПРИМЕРНЫЙ ОБРАЗЕЦ РЕКОМЕНДАЦИИ

Рекомендую включить в резерв руководящих кадров для выдвижения на должность  
\_\_\_\_\_ Иванова Александра Ивановича, заместителя директора по \_\_\_\_\_  
МОУ \_\_\_\_\_.

*Краткая характеристика кандидата.*

За объективность рекомендации и подготовку кандидата несу личную ответственность.

Директор МОУ

Петров А.Б.

СОГЛАСОВАНО:  
Специалист по школам  
(куратор образовательного учреждения)

Ф. И. О.

*Заключение*

*Главный специалист*

\_\_\_\_\_