

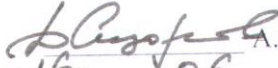
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Факультет «Механико-технологический»
Кафедра «Безопасность жизнедеятельности»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент, к.п.н.


А.В. Романова
«21» июня 2016 г.




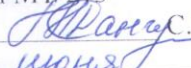
ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, профессор



А.И. Сидоров
«16» юня 2016 г.

УПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКОЙ РЕЗЕРВА РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ
ОРГАНИЗАЦИЙ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ– 080200.68.2016.288.ПЗВКР

Руководитель работы, профессор

Г.Н. Сериков
«14» июня 2016 г.

Автор работы, студент
группы МТ-213

Н. Ланге
«14» июня 2016 г.

Нормоконтролер, доцент

И.О. Котлярова
«14» июня 2016 г.

Челябинск 2016

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Факультет Механико-технологический
Кафедра «Безопасность жизнедеятельности»
Направление «Управление человеческими ресурсами в сфере
образования»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой
А.И. Сидоров
«16» 03 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу
(магистерскую диссертацию) студента
Ланге Светлане Николаевне
Группа МТ-213

1. Тема работы «Управление подготовкой резерва руководящих кадров организации общего образования» утверждена приказом по университету от «__» _____ 2016 г. № _____.

2. Срок сдачи студентом законченной работы «14» июля 2016 г.

3. Исходные данные к работе:

1. Учебная и научная литература по проблемам менеджмента, управления человеческими ресурсами в сфере образования, совершенствования системы управления качеством образования, планированием и организацией методической работы.

2. Периодические издания: «Высшее образование в России», «Вестник Южно-Уральского государственного университета», «Информационные процессы», «Проблемы теории и практики управления» и др.

3. Документы: Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ.

4. Результаты научно - педагогической, организационно - управленческой и научно - исследовательской практик.

4. Содержание пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов):

Глава 1. Теоретические основы управления отбором, формированием и подготовкой резерва руководящих кадров организации общего образования

1.1. Подготовка резерва руководителей общеобразовательных организаций как актуальная управленческая проблема.

1.2. Основные понятия и принципы отбора и формирования управленческого резерва в современном менеджменте.

1.3. Сущность подбора руководящих кадров в организациях общего образования в современном образовании.

1.3.1. Влияние модели управления образованием на требования к кандидатам в резерв руководящих кадров организации общего образования.

1.3.2. Анализ подходов к отбору кандидатов в резерв руководящих кадров через содержание деятельности руководителя общеобразовательной организации, изменение его роли в историко-логическом ключе.

1.4. Технология подготовки резерва руководящих кадров общеобразовательных организаций в современном образовании.

Глава 2. Разработка технологии управления отбора, формирования и подготовки резерва руководящих кадров организации общего образования Озерского городского округа.

2.1. Проектирование технологии отбора, формирования и подготовки резерва руководящих кадров организации общего образования Озерского городского округа.

2.2. Анализ реализации технологии управления подготовки резерва руководящих кадров организации общего образования Озерского городского округа.

5. Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей, плакатов в листах формата А1) / перечень иллюстраций

5.1 Презентация к дипломной работе	15 сл.
Титул	1 сл.
Характеристика актуальности и научного аппарата	2-5 сл.
Характеристика теоретических результатов	6-9 сл.
Характеристика инноваций	9-14 сл.
Результаты	15 сл.

Всего 15 листов/иллюстраций

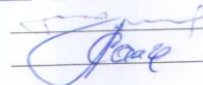
6. Консультанты по проекту, с указанием относящихся к ним разделов проекта

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		Задание выдал (консультант)	Задание принял (студент)
-	-	-	-

7. Дата выдачи задания «25» мая 2016г.

Руководитель

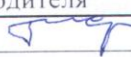


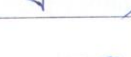



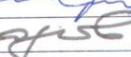
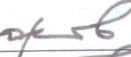
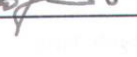

Задание принял к исполнению



Г.Н. Сериков

С.Н. Ланге

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Разделы выпускной квалификационной работы	Дата выполнения и подпись руководителя
Введение	
Обзорный анализ источников отечественной и зарубежной литературы	
Глава 1. Теоретические основы управления отбора, формирования и подготовки резерва руководящих кадров организации общего образования	
Глава 2. Разработка технологии управления отбора, формирования и подготовки резерва руководящих кадров организации общего образования Озерского городского округа.	
Заключение	
Приложение	
Нормоконтроль	14.06.16 
Отзыв руководителя	
Направление на рецензию	
Подготовка доклада к дипломной работе и сопровождающих материалов	
Защита выпускной квалификационной работы	

Заведующий кафедрой

 А.И. Сидоров

Руководитель работы

 Г.Н. Сериков

Студентка группы МТ-213

 С.Н. Ланге

РЕФЕРАТ

Ланге С.Н. Управление подготовкой резерва руководящих кадров организаций общего образования. – Челябинск: ЮУрГУ, МТ-213, 2016. - 71с., 9 таблиц, библиографический список, 56 наим.

Объект исследования: процесс управления подготовкой резерва руководящих кадров организаций общего образования Озерского городского округа.

Предмет исследования: организации отбора и подготовки будущего руководителя организации общего образования с лидерским потенциалом и компетенцией менеджера.

Цель исследования: разработка и обоснование программы подготовки резерва руководящих кадров организаций общего образования.

В работе приведены понятия отбора персонала, управленческого резерва, описана типология кадрового резерва, представлен анализ различных подходов в формировании управленческого резерва в общем менеджменте, описаны ключевые подходы в работе с персоналом в различных управленческих концепциях. В историко-логическом ключе проанализированы подходы к отбору кандидатов в управленческий резерв через содержание деятельности руководителя образовательной организации.

Использование теоретических и эмпирических методов научного исследования позволило определить и описать характеристики эффективного руководителя современной организации общего образования и на их основе выделить критерии отбора кандидатов в управленческий резерв, обладающих лидерским потенциалом и компетенцией менеджера. В работе рассмотрена сущность персоналотехнологии отбора кандидатов в резерв руководителей с заданными характеристиками, сформированы управленческие условия для качественной подготовки

резерва руководящих кадров для организаций общего образования.

Разработана и апробирована программа подготовки резерва руководящих кадров организаций общего образования. Проведён анализ результатов экспериментальной апробации трёх первых этапов Программы отбора и подготовки резерва руководящих кадров организаций общего образования Озерского городского округа.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	9
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОТБОРОМ, ФОРМИРОВАНИЕМ И ПОДГОТОВКОЙ РЕЗЕРВА РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ ОРГАНИЗАЦИЙ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ.....	17
1.1 Подготовка резерва руководящих кадров организаций общего образования как актуальная управленческая проблема.....	17
1.2 Основные понятия и принципы отбора и формирования управленческого резерва в современном менеджменте.....	18
1.3 Сущность подбора руководящих кадров в организациях общего образования в современном образовании.....	22
1.3.1 Влияние модели управления образованием на требования к кандидатам в резерв руководящих кадров организации общего образования.....	22
1.3.2 Анализ подходов к отбору кандидатов в резерв руководящих кадров через содержание деятельности руководителя общеобразовательной организации, изменение его роли в историко-логическом ключе.....	26
1.4. Технология подготовки резерва руководящих кадров общеобразовательных организаций в современном образовании.	35
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА И АПРОБАЦИЯ ПРОГРАММЫ ПОДГОТОВКИ РЕЗЕРВА РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ ОРГАНИЗАЦИЙ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ОЗЕРСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА	47
2.1 Программа отбора и подготовки резерва руководящих кадров организации общего образования Озерского городского округа.....	47
2.2 Результаты апробации Программы отбора и подготовки резерва руководящих кадров организации общего образования Озерского городского округа.....	55

ЗАКЛЮЧЕНИЕ	64
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	72

ВВЕДЕНИЕ

Интенсивные преобразования отечественного образования требуют внедрения изменений и в кадровую стратегию. С учётом приоритетных задач инновационного развития современной российской школы актуальной является задача формирования полноценного резерва управленческих кадров на муниципальном уровне. Современному руководителю образовательной организации кроме специальной подготовки в области управления требуются способность и готовность применять эти знания, умения и навыки в быстро меняющейся ситуации рыночных отношений.

Актуальность темы исследования продиктована тем, что интенсивные изменения в структуре профессиональной деятельности руководителя обуславливают внимание к тому, кто придёт ему на смену. Сегодня уже очевидно, что даже наиболее успешный учитель не всегда может стать эффективным управленцем, менеджером в образовании. Руководство современной школой – это специфическая деятельность, требующая специальной профессиональной подготовки в области менеджмента, лидерского потенциала к осуществлению управленческой деятельности. Современная общеобразовательная организация осуществляет функционирование в рыночных условиях, характеризующихся, нестабильностью внутренней и внешней среды, конкуренцией и изменчивостью механизмов управления, что диктует новые требования к профессиональной компетенции современного руководителя.

Поиск, выявление и подготовка руководящих кадров, отвечающих современным требованиям, является одной из приоритетных задач на данном этапе развития образования в целом и общего образования в частности.

В этих условиях формирование резерва управленческих кадров для организаций общего образования должно осуществляться в целях:

- повышения эффективности и качества управления образовательной организацией в условиях их инновационного развития;
- отбора специалистов, подготовленных к работе руководителем образовательной организации, способных участвовать в решении задач социально-экономического развития в рыночных условиях;
- сокращения периода адаптации при назначении на руководящую должность в образовательной организации.

Степень разработанности проблемы исследования в науке определяется интенсивностью научного поиска подходов к подготовке управленческих резервов организаций вообще и организаций общего образования в частности. Анализ источников свидетельствует о том, что проблеме достаточно пристальное внимание уделяется отечественными и зарубежными учеными в области общего менеджмента. Классические и современные исследования в вопросах подготовки управленческих резервов широко представлены в зарубежной (Грейсон, Д., Д. Мак-Грегор, Хедоури Ф. и др.) и отечественной науке (Базаров, Т.Ю., Беляцкий, Н.П., Гвишиани, Д.М., Дятлов, В.А., Кибанов, А.Я., Курбатова, М.Б., Магура, М.И., Травин, М.Б., Шекшня, Е.В. и др.) и применяются в управлении коммерческими и промышленными организациями. При этом, обращает на себя внимание тот факт, что простое копирование зарубежной модели менеджмента, без учёта российской ментальности не обеспечивает эффективное функционирование организацией, а отечественные модели управления требуют адаптации для образовательных организаций.

В российской науке теоретический анализ подходов в формировании управленческого резерва осуществляется также в русле социальной психологии (Громыко, Ю.В., Критсонис, В.А., Кричевский, Р.Л., Парыгин, В.И., Почебут, Л.Г., Чикер, В.А., Прудченков, АС. и др.) и касается по большей мере осуществления организационного лидерства. Авторы описывают различные аспекты концепций применительно к деятельности руководителя образовательного учреждения. Не смотря на очевидную значимость подобных работ, вопросы отбора кан-

дидатов на должность руководителей с лидерским потенциалом остаются в них слабо проработанными.

В рамках отечественной педагогической науки проблема отбора и подготовки управленческих кадров для образовательных организаций начала рассматриваться достаточно недавно (Гам, В.И., Гершунский, Б.С., Днепров, Э.Д., Лазарев, В.С., Поташник, М.М., Ушаков, К.М., Шамова, Т.И. и др.), в период смены модели управления образованием вообще и образовательной организацией в частности. До конца 80-х годов отбор кандидатов в резерв руководителей осуществляется управленческими органами коммунистической партии на основании трёх признаков: политическая грамотность, моральная устойчивость, организаторские способности. Диссертационные исследования 1990-2010гг. показали возросший интерес к проблеме подготовки руководителя-менеджера и руководителя-лидера (Акчурина, Е.В., Атласова, О.М., Гришина, И.В., Иващенко, Е.Ф., Ключова, Т.В., Кузьмин, В.А., Лесина, Л.А., Марчугова, О.Г., Тонконогая, Е.П.).

Анализ научной литературы по теме исследования и практика работы с управленческим составом образовательных организаций позволили выделить следующие объективно существующие противоречия между:

- потребностью в реализации подходов, ориентированных на управление развитием образовательной организации в условиях изменчивости среды, и сохраняющейся практикой репродуктивного управления, не учитывающей этих изменений;

- необходимостью осуществления подготовки будущих руководителей образовательных организаций, имеющих лидерский потенциал и компетенцию менеджера, и неразработанностью технологий отбора кандидатов в образовательной практике;

- имеющимся опытом разработки технологий подготовки руководителей в общем менеджменте и недостаточным учетом этого опыта при подготовке руководителей образовательных организаций.

Обозначенные выше противоречия обусловили выбор темы исследования, проблема которого состоит в определении оптимальных управленческих условий отбора и подготовки руководящих кадров в организациях общего образования стандартизированными методами достижения заранее определенных результатов.

Объект исследования: процесс управления подготовкой резерва руководящих кадров организаций общего образования.

Предмет исследования: организация отбора и подготовки будущего руководителя организации общего образования с лидерским потенциалом и компетенцией менеджера.

Цель исследования: разработка и обоснование программы подготовки резерва руководящих кадров организаций общего образования.

В понятие «подготовка резерва» включены процессы отбора, формирования и непосредственной подготовки будущих руководителей организаций общего образования.

Гипотеза исследования основана на том, что подготовка резерва руководящих кадров в организациях общего образования будет эффективной, если:

- осуществлять отбор кандидатов в резерв руководящих кадров в организациях общего образования по признакам, соответствующим профессиональным функциям руководителя;
- руководствоваться при управлении процессом отбора кандидатов и формирования резерва руководящих кадров в организациях общего образования научными разработками общего менеджмента;
- будет разработана и реализована Программа, предполагающая отбор кандидатов в резерв руководящих кадров в организациях общего образования и специальную подготовку, направленную на обучение основам общего менеджмента, развитие умений и навыков управления общеобразовательной организацией.

Цель, объект и предмет, гипотеза исследования определили необходимость постановки и решения следующих задач:

- изучить теоретические основы управления и принципы отбора управленческого резерва в современном менеджменте;

- изучить теоретическое обоснование влияния модели управления образованием, содержания деятельности руководителя общеобразовательной организации на требования к кандидатам в резерв руководящих кадров организации общего образования в историко-логическом ключе;

- разработать и апробировать Программу отбора и подготовки резерва руководящих кадров организаций общего образования.

Методологическую основу исследования составляет системный подход, позволяющий исследовать процесс подготовки руководящих кадров организаций общего образования как систему личностно-профессиональной подготовки к осуществлению управленческой деятельности.

Для проверки гипотезы исследования и решения поставленных задач использованы такие методы научного исследования как:

теоретические методы: анализ и синтез педагогической, социально-психологической литературы, литературы по менеджменту, определение, сравнение, обобщение, классификация, моделирование;

эмпирические методы: анализ документации, опрос, анкетирование, экспертная оценка, тестирование, эксперимент;

методы обработки данных: качественная оценка, количественная оценка, статистический анализ.

Цель, задачи, гипотеза определили логику исследования. Исследование проводилось по этапам с 2014 по 2016 г.:

Первый этап (2014г.) - изучение, осмысление, анализ педагогической, социально-психологической литературы, литературы по общему менеджменту по проблеме исследования; выявление степени разработанности проблемы в теории и практике науки; определение методологической базы исследования; формулирование гипотезы исследования; оформление теоретической части исследования.

Второй этап (2015г.) – проектирование технологии управления подготовкой резерва руководящих кадров организаций общего образования, включающей разработку Программы отбора и подготовки руководящих кадров организаций общего образования, подбор адекватных поставленной цели методов отбора и формирования резерва; организация и проведение опытно-экспериментальной работы по апробации Программы отбора и подготовки резерва руководящих кадров организаций общего образования.

Третий этап (2016г.) – анализ результатов апробации Программы отбора и подготовки резерва руководящих кадров организаций общего образования; обобщение и формулирование выводов; оформление материалов исследования.

Экспериментальной базой исследования стали 26 педагогических работников организаций общего образования системы образования Озерского городского округа Челябинской области. В экспериментальной апробации трёх первых этапов технологии управления подготовкой резерва руководящих кадров организаций общего образования приняли участие 5 специалистов Управления образования администрации Озерского городского округа Челябинской области, 15 педагогов и 15 руководителей организаций общего образования, 40 психологов образовательных организаций.

Ожидаемые результаты:

1. Разработка программы подготовки резерва руководящих кадров организаций общего образования.
2. Результативность реализации трёх первых этапов Программы, заключающаяся в формировании 2-х групп кандидатов в резерв руководящих кадров организаций общего образования (оперативный резерв, перспективный резерв), соответствующих квалификационным требованиям, обладающих личностными качествами, соответствующими профессиональным функциям современного руководителя общеобразовательной организации.
3. Проявление противоречия между имеющимся опытом разработки технологий подготовки руководителей в общем менеджменте и недостаточным учетом

этого опыта при отборе в резерв руководителей образовательных организаций в управленческой практике муниципалитета.

Положения, выносимые на защиту:

1. При отборе кандидатов в кадровый резерв на руководящие должности в современных образовательных организациях необходимо учитывать группы качеств, относящихся к компетенциям менеджмента и организационного лидерства.
2. Эффективность управления подготовкой резерва руководящих кадров организаций общего образования оценивается формированием группы кандидатов, соответствующих квалификационным требованиям, обладающих личностными качествами, соответствующими профессиональным функциям современного руководителя, прошедших специальную подготовку, способных эффективно осуществлять профессиональную деятельность на руководящих должностях в сфере образования.
3. Внедрение в практику управления образованием опыта подготовки руководителей в общем менеджменте есть обоснованная необходимость современного состояния общего образования.

Научная новизна исследования заключается в том, что:

- обоснован профессиональный профиль эффективного руководителя организации общего образования – лидерский потенциал и компетенция менеджера;
- обоснована необходимость внедрения в практику управления образованием опыта подготовки руководителей в общем менеджменте;
- разработана программа отбора и подготовки резерва руководящих кадров организаций общего образования, включающая отбор кандидатов и организацию работы по развитию лидерских и управленческих качеств участников резерва.

Практическая значимость результатов исследования заключается:

- в разработке готовой к реализации программы подготовки резерва руководящих кадров организаций общего образования;
- в создании программного обеспечения подготовки резерва руководящих кадров организаций общего образования, позволяющих мобильно конструировать

новые модули (этапы) с учетом потребностей управленческой практики в сфере образования.

Структура диссертации: работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка (56 наим.), приложений. Диссертация иллюстрирована таблицами.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОТБОРОМ, ФОРМИРОВАНИЕМ И ПОДГОТОВКОЙ РЕЗЕРВА РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ ОРГАНИЗАЦИЙ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

1.1 Подготовка резерва руководящих кадров организаций общего образования как актуальная управленческая проблема

Обоснование управления процессом отбора, формирования и подготовки резерва руководящих кадров образовательных организаций вообще и организаций общего образования в частности потребовало выявления взаимосвязи критериев подбора руководящих кадров в отечественном образовании в историко-логическом ключе с одной стороны и основных подходов в формировании управленческого резерва в общей теории управления персоналом организации с другой.

Определение актуальных направлений в исследовании технологии подбора кандидатов на должность руководителей организаций общего образования, в рамках резерва руководящих кадров, осуществляется от описания общих подходов в формировании управленческого резерва в теории управления, к рассмотрению степени изученности вопроса в современной российской педагогической науке и проектированию технологии отбора управленческих кадров.

Актуальность проблемы подбора руководящих кадров для организаций общего образования обоснована интенсивными преобразованиями российской школы, диктующей новые требования к профессиональной компетенции современного руководителя. Кроме специальных знаний эффективность управленческой деятельности требует способности и готовности применять эти знания в быстро меняющейся ситуации.

Предварительно отметим, что проблематика процесса отбора и формирования резерва руководителей в сфере образования на сегодняшний день чрезвы-

чайно многогранна. В нашей работе рассматривается процесс управления подготовкой резерва руководящих кадров организаций общего образования в рамках технологии отбора кандидатов, формирования банка данных и подготовки резерва на должность руководителей, обладающих профессиональными и личностными качествами, позволяющими осуществлять управление организацией общего образования в режиме инновационного развития, востребованного в современной управленческой практике в сфере образования [27].

1.2 Основные понятия и принципы отбора и формирования управленческого резерва в современном менеджменте

В настоящем параграфе представлен анализ общих подходов в формировании управленческого резерва в рамках отбора персонала в классическом менеджменте, обозначены подходы работы с персоналом организации в различных управленческих концепциях.

В анализе современных подходов к процессу отбора персонала в управленческий резерв мы используем теоретические положения известных исследователей в области современного менеджмента В.А. Дятлова, М.Б. Курбатова, В.Ю. Кричевского, М.И.Магуры, В.В. Травина [25; 26; 35; 42; 53], исследующих проблемы управления, как отдельной организации, так и целой системы. Понятие «отбор персонала» и «управленческий резерв» употребляются в значении «Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого», «Управленческий резерв - это сформированная на

конкурсной основе группа специалистов, обладающих необходимыми профессиональными, личностными и деловыми качествами, опытом работы, отвечающих квалификационным и иным требованиям, установленным действующим законодательством и локальными актами, и способных осуществлять профессиональную деятельность на руководящих должностях».

Современная технология формирования управленческого резерва для обеспечения высокого качества отбираемых кандидатов учитывает три основных момента:

1. Подбор управленческих кадров осуществляется не просто как нахождение подходящей кандидатуры на руководящую должность, а как база для завтрашних успехов организации.

2. При отборе учитывается не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и то, как новый руководитель впишется в сложившуюся организационную культуру и структуру организации. Технологически грамотный управленец может не устранить, а усугубить проблемы организации, если на место руководителя придёт человек, не обладающий личностным ресурсом (интеллект, харизма, лидерский потенциал, конструктивный коммуникативный стиль и т.д.) [32].

3. При отборе кандидата в резерв руководящих кадров необходим полный учет всех требований трудового законодательства и обеспечения справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность [42,43].

Изучение технологий отбора и формирования управленческого резерва российских исследователей позволили сделать вывод о том, что интенсификация труда, постоянное изменение содержания большинства видов трудовой деятельности, появление большого количества новых профессий повысили требования к соответствию личностных особенностей действующих руководителей организации определенным критериям. Так в исследовательской работе Д.Е. Мякушкина обосновывается необходимость разработки новых технологий формирования резерва руководителей организации, поскольку традиционные подходы к подбору

руководящих кадров уже не обладают функцией прогнозирования эффективности управленческой деятельности кандидатов на должность руководителя. На современном этапе выявляется несоответствие критериального аппарата, используемого для решения этих задач, и инструментария, используемого для отбора. Кроме того, просматривается несоответствие оцениваемых основных принципов и направлений деятельности руководителей и господствующей на современном этапе определенной парадигме управления [54].

Современная наука выделяет несколько описанных и апробированных на практике подходов к управлению [5; 30; 34; 44; 48; 53] . в соответствии с подходом к управлению персоналом менялось и название концепции процесса управления целевой группой работников организации (Табл. 1.)

Таблица 1- Сравнительная характеристика подходов к управлению

Подход к управлению	Основные характеристики	Название концепции
Классический подход	<ul style="list-style-type: none"> - Ориентация на авторитарный стиль управления; - работники – один из факторов производства; - доминирование денежной стимуляции труда; - минимизация затрат на повышение квалификации; - краткосрочная кадровая политика. 	«Управление кадрами»
Экономический подход	<ul style="list-style-type: none"> - Строгая управленческая вертикаль; - строгая дисциплина; - чёткая постановка задачи исполнителю; - дегуманизация по отношению к персоналу; - ригидность административного аппарата; 	«Управление трудовыми ресурсами»

Подход к управлению	Основные характеристики	Название концепции
	- слабая адаптация работников к меняющимся условиям внешней и внутренней среды организации	
Технократический подход	- Работник – «винтик» человеко-машинной системы; - максимальная рационализация рабочего процесса; - использование эффективных механизмов контроля и вознаграждения; - социальные проблемы в организации.	«Управление человеческим материалом»
Гуманистический подход	- Организация – культурный феномен общества; - работник – уникальная целостная система со своей миссией.	«Управление человеком»
Органический подход	- Организация – живой организм, взаимодействующий с окружающей средой; - управление работником в организации соответствует его доминирующим потребностям; - формируются механизмы общественного управления.	Концепция «Управление персоналом»; концепция «Управление человеческими ресурсами».

С конца 1990-х гг. в нашей стране явно прослеживается тенденция к переходу от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами. Согласно современной концепции «Управления человеческими ресурсами» персонал является таким же важным ресурсом, как и основной капитал предприятия. При этом расходы на него рассматриваются как долгосрочные инвестиции; кадровое планирование переплетается с производственным, осуществляется на весь период жизненного цикла человеческих ресурсов, и сотрудники становятся объектом

корпоративной стратегии. «Управление человеческими ресурсами» в организации основывается на ряде принципов, такими как: человек в организации – основная ценность культуры, признаваемой всеми её сотрудниками; управление человеческими ресурсами - это не просто функция, а сфера ответственности всех менеджеров организации; политика и процедуры в области человеческих ресурсов тесно связаны с организационными целями и стратегическими планами. Однако в отрасли «Образование» зачастую господствуют принципы классического подхода. Кадровые службы занимаются преимущественно фиксацией процессов приёма, перемещения и увольнения.

С учетом вышесказанного объективно возникает целый ряд требований к качеству управленцев, а так же к системе формирования резерва управленческих кадров на предприятии, поскольку новые условия и реалии сегодняшнего дня определяют иное отношение к деятельности и к самой личности современного руководителя.

1.3 Сущность подбора руководящих кадров в организациях общего образования в современном образовании

1.3.1 Влияние модели управления образованием на требования к кандидатам в резерв руководящих кадров организации общего образования

В данном параграфе характеристика современных подходов к управлению образовательной организации представлена во взаимосвязи с анализом деятельности её руководителя. Представлен сравнительный анализ моделей управления образовательной организацией: традиционной, обеспечивающей функционирование, и современной, нацеленной на развитие. В историко-логическом ключе проанализированы подходы отбору кандидатов в управленческий резерв через содержание

деятельности руководителя общеобразовательной организации и изменение его роли.

Исследования российских учёных В.Ю. Кричевского, М.М. Поташника, К.М. Ушакова, и др. [8; 13; 15; 25; 45; 48; 49; 50], изучающих проблемы управления в области образования, позволяют определить современные подходы к процессу управления образовательной организацией.

Понятие «развитие образовательного учреждения» употребляется в значении «обеспечение управляемого позитивного изменения целей, содержания, форм организации педагогического процесса и управляющей системы, приводящего к достижению качественно новых результатов образования, воспитания и развития учащихся» [45].

Начиная с 1990-х годов до сегодняшних дней в российском образовании происходит изменение принципиальной установки образования «из выполняющей заказ государства в удовлетворяющую потребности человека.» [31. с.16]. Этот процесс сопровождается модернизированием модели управления образованием. «Анализ научно-историографических источников позволил выделить отличительные характеристики традиционной модели управления образованием, сложившейся в советской системе образования, и современной, обозначаемой как государственно-общественная модель управления образованием.» [31. с.16].

Исследователи выделяют следующие характеристики традиционной модели: закрытая, унифицированная, единообразная для всех образовательных организаций модель административно-командного типа, с засильем бюрократических принципов в методах руководства, где в основу положен жесткий централизм и упорядоченная структура управления (иерархия), формальные отношения к персоналу и ориентированная на сохранение стабильности в системе [17; 21; 40].

«В рамках данной модели культивировался тип унифицированного руководителя-функционера, исполнителя, чья деятельность не признавалась профессиональной. Этому «в значительной степени способствовала существующая система подбора управленческих кадров, при которой руководствовались тремя

основными требованиями: политическая грамотность, моральная устойчивость, организаторские способности» [41. с.40]. Роль руководителя сводилась в большей мере к организаторской работе в трудовом коллективе за счет использования механизмов внутреннего управления» [31. с.17].

Переход к рыночным отношениям обусловил социально-экономическую необходимость образовательным организациям осуществлять свою деятельность в условиях конкуренции. Появилась новая модель управления, в которой роль руководителя представляется аналогичной роли менеджера, компетентного в экономике и экономических отношениях, вопросах нормативно-правового сопровождения деятельности образовательного учреждения, кадрового, стратегического менеджмента и т.д.

Результаты, полученные в ходе исследований, показывают, что с начала 1990-х гг. традиционная модель управления образовательной организацией изменяется: закрытость и административно-командные принципы, обусловленные связью с политикой коммунистической партии, уступают место гуманистической, лично-ориентированной модели управления, представляющей собой открытую диалектически развивающуюся систему, формируется государственно-общественная модель управления образовательной организаций.

Наиболее интересная на наш взгляд сравнительная характеристика административно-командной и государственно-общественной моделей управления образованием представлена в исследовании О.Г. Марчуковой (Табл. 2).

Таблица 2 - Сравнительная характеристика административно-командной и государственно-общественной моделей управления образованием

Традиционная модель управления (административно-командные принципы управления)	Современная модель управления (государственно-общественный характер управления)
Миссия образования: выполнения социального заказа государства и общества	Миссия образования: удовлетворение потребностей человека и способствование развитию потенциала личности
Характер управления: замкнуто-закрытый субъект-объектный	Характер управления: открытый субъект-субъектный
Управляющая система: унифицированная, статичная, единообразная	Управляющая система: дифференцированная, диалектически развивающаяся, динамичная
Образовательная организация - закрытая, относительно замкнутая на собственно педагогических (и сопровождающих их) процессах организации.	Образовательная организация - открытая социально-педагогическая система, вступающая в активное взаимодействие с социумом, зависящая от ситуации в социально-экономической структуре
Роль руководителя — обеспечение функционирования и поддержания стабильности в образовательной системе образовательного учреждения.	Роль руководителя - обеспечение функционирования, развития, перевод образовательного учреждения в режим саморазвития
Принципы управления: административный централизм, иерархия, формализм.	Принципы управления: демократизация и гуманизация, сочетание централизации и децентрализации, вводится институт общественного участия, внешнего контроля и т.д.

Табличные данные показывают, что характеристики традиционной модели не могут быть перенесены в новый формат и переход на современную модель управления образованием требует разработки новых подходов, предъявляет новые требования к руководителю образовательной организации. Об этом неоднократно указывают в своих работах российские исследователи Б.С. Гершунский, О.Г. Глазунова, Ю.В. Громыко Н.Д. Никандров, М.М. Поташник, К.М. Ушаков, Т.И. Шамова, Г.Н. Шибанова и другие [13; 14; 17; 45; 46; 50]. Ученые отмечают: «управление практически сведено к руководству, основная задача которого - обеспечить нормальное функционирование производственного процесса. Как только принимается установка на развитие, сразу же встает вопрос об управлении разнообразными процессами... Но методы управления процессами развития образования еще не выделены» [14. с.33].

Таким образом, смена модели управления образованием обусловила изменения в представлениях о роли, содержании деятельности руководителя образовательной организации, а, следовательно, изменила требования к отбору кандидатов на эту должность. Формирование резерва руководителей образовательных организаций подразумевает использование других методов и критериев отбора кандидатов. В частности, деятельность руководителя организации общего образования становится настолько специфичной, что учитель даже самой высокой квалификации не может спонтанно освоить управление образовательной организацией, требуется не только формирование и подготовка резервистов к исполнению функционала руководящих должностей в организации общего образования.

1.3.2 Анализ подходов к отбору кандидатов в резерв руководящих кадров через содержание деятельности руководителя общеобразовательной организации, изменение его роли в историко-логическом ключе

С целью выявления критериев к оценке уровня профессиональной компетентности руководителя, выдвигаемых со стороны государства и общества был осуществлён историко-логический анализ изменения статуса руководителя образовательной организации, представленный в данном параграфе.

В ряде научно-исследовательских работ уже рассматривались вопросы о роли руководителя в управлении образовательной организацией [3; 21; 31; 40; 41].

Изучение вопроса показало, что роль руководителя образовательной организации обусловлена его функциями в определённый исторический период.

«В послереволюционный период целевая деятельность руководителя была преимущественно связана с ресурсным обеспечением жизнедеятельности образовательного учреждения и не рассматривалась как профессиональная.

В период со второй половины 1930-х гг. до конца 1950-х гг. получили распространение идеи А.С.Макаренко и В.А. Сухомлинского о «главной» роли руководителя как «учителя учителей».

В последующем — до начала 1980-х гг.- руководитель выступает как администратор - исполнитель должностных обязанностей в соответствии с едиными нормативными требованиями.

С конца 1980-х гг. реформирование системы образования способствовали преобразованию статуса руководителя в роль менеджера, способного организовать жизнедеятельность образовательного учреждения в условиях рыночных отношений.» [31. с.27].

Таким образом, организационно-педагогическая роль современного руководителя образовательной организации требует наличия профессиональной управленческой подготовки.

Это положение было закреплено приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации «Об утверждении единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» № 593 от 14.08.2009г. В разделе «Квалификационные характеристики должностей работников образования» требования к квалификации руководителя

образовательного учреждения включают: высшее профессиональное образование по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» и стаж работы на педагогических должностях не менее 5 лет, или высшее профессиональное образование и дополнительная профессиональная подготовка в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 5 лет.

Однако, перевод статуса руководителя из «педагога с функциями управленца» в статус «менеджера с квалификацией педагога» стало предметом научной дискуссии. Так, например М.А. Гончаров считает подготовку в области менеджмента оптимальной для руководителя образовательной организации, полагая что: «Менеджмент можно определить как науку, искусство и деятельность по мобилизации интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов в целях эффективного и действенного функционирования организации» [15. с.8]. Однако другие ученые соглашаясь с тем, что знания и навыки менеджера снимают с руководителя образовательной организации значительную часть проблем, связанных с организацией работы в условиях рыночных отношений, но не являются определяющими в его деятельности. Так В.С. Лазарев и М.М. Поташник указывают: «Освоение роли менеджера необходимо, но, увы, еще недостаточно для успешного руководства развивающейся школой. Ей нужен не просто менеджер, а лидер» [45. с.297]. К.М. Ушаков определяет, что «для реализации стратегии стабилизации организации лучше подходит менеджмент, для стратегии ускорения, прорыва — лидерство» [51. с.143].

Отсюда вывод: для обеспечения деятельности современного образовательного учреждения в режиме развития владение профессиональной компетентностью менеджера необходимо, но недостаточно.

В исследованиях с начала 2000-х гг. руководитель, достигавший стабильных результатов в деятельности образовательной организации в интенсивно меняющихся условиях социально-экономической ситуации, оценивается как лидер.

«Лидерство руководителя образовательного учреждения (организационное лидерство) определяется способностью управлять функционированием и развитием образовательного учреждения в условиях неоднородной, слабо предсказуемой, интенсивно меняющейся среды» [31. с.28], в отличие от менеджмента - процесса по сути конкретного, практического, технологического по своей природе и, главное, реализуемого в условиях относительной стабильности, предсказуемости и определенности окружающей среды. Лидерство руководителя образовательной организации связывается со способностью управлять в условиях среды, подверженной воздействию социально-политических, экономических и духовно нравственных групп факторов.

Современная трактовка термина «лидер» неоднозначна. Во-первых – это проблемы перевода. Английский глагол «lead» имеет разное толкование: «вести»; «побуждать»; «руководить» и т.д. Кроме того, различные варианты толкования, дали различные определения этому феномену.

Современные разработчики теории управления персоналом определяют лидерство как «только эффективное руководство» и соответственно относят его не в целом к управлению организацией, а только к части управленческой деятельности, связанной с работой с кадрами [6; 19].

Применительно к образовательной организации один из современных исследователей - Л.А. Лесина - определяет образовательное лидерство как «механизм повышения эффективности деятельности в сфере образования, предполагающий личностно-профессиональную субъектность сторон, которые вступают во взаимодействие по поводу образовательной деятельности. Соответственно, лидеры в образовании - наиболее продвинутые в личностном и профессиональном отношениях работники сферы образования, способные осуществить «прорыв» вперед как на уровне собственной личности, так и на уровне образовательного учреждения в целом» [29. с.55].

Сравнительный анализ современных научных работ в области управления образовательным учреждением показывает, что руководитель образовательной

организации в роли лидера осуществляет стратегическое планирование, внедрение инноваций, коллективообразование, командообразование, обеспечение широкого доступа к управлению образовательной организацией субъектов образовательного процесса (государственно-общественное управление) [24], тогда как руководитель-менеджер ставит перед образовательной организацией четко очерченные, достижимые в прогнозируемой перспективе цели, по отношению к которым просчитываются риски и производятся расчеты требуемых ресурсов, определяются экономические, финансовые, кадровые и проч. показатели, позволяющие осуществлять мониторинг результатов на основе статистически заданных параметров.

Вывод очевиден: современный руководитель образовательной организации несёт на себе две роли менеджера и лидера. Выступая в роли менеджера, он отвечает за стабильность и качество работы в рамках установленных норм, правил, стандартов, реализуя в этом случае «техническую компетентность», в роли лидера он определяет перспективы развития и стратегию осуществления этих перспектив, реализуя в таком случае «лидерскую компетентность» [47].

С целью выявления определения исходных данных по вопросу отбора кандидатов и формирования резерва руководителей (функционально-ролевой дифференциации лидерства руководителя организации общего образования) в системе общего образования нами было проведено специальное исследование (констатирующий эксперимент).

Задачами эксперимента стало:

-выявление набора лидерских ролей современных руководителей организаций общего образования, принимаемых действующими руководителям, педагогами, сотрудниками Управления образования как базовые,

- определение на основе полученных результатов критериев отбора кандидатов в резерв руководителей общеобразовательных организаций.

В качестве объектов исследования выступили группа экспертов: руководители и специалисты Управления образования администрации ОГО, действующие

руководители образовательных организаций со стажем управленческой деятельности не менее 5 лет, подведомственных Управлению образования администрации ОГО (всего 114 человек), и группа педагогов образовательных организаций, подведомственных Управлению образования администрации ОГО (всего 154 человек) в возрасте 28-45 лет, со стажем работы в образовании более 5 лет, потенциально возможные кандидаты в резерв руководителей образовательной организации. Использовались такие виды экспертного опроса как: интервьюирование, которое проводилось индивидуально в виде свободного неформализованного ответа на поставленные вопросы, анкетирование и тестирование. Методом, реализующим поставленную задачу, стал метод экспертной оценки.

Основной вопрос исследования: «Каким должен быть руководитель-лидер в образовательной организации?» В качестве основы исследования мы использовали набор лидерских ролей, предложенных А.С. Прудченковым . Автор предлагает набор ролей лидера-руководителя в образовательной организации: 1. Вождь; 2. Руководитель; 3. Глава; 4. Опора; 5. Специалист; 6. Вдохновитель; 7. Застрельщик; 8. Новатор; 9. Реформатор; 10. Первопроходец; 11. Проводник идей; 12. Инициатор; 13. Энтузиаст; 14. Организатор; 15. Менеджер; 16. Учитель; 17. Советчик; 18. Наставник; 19. Консультант; 20. Образец. [37. с.16].

В анкетировании группы педагогов и группы экспертов был предложен список лидерских ролей, приведённых выше, и предлагалось выбрать наиболее значимые для современного руководителя организации общего образования. Число выборов варьировалось от 4 до 6. Выборка распределилась следующим образом (Табл. 3.).

Таблица 3 - Распределение выборов лидерских ролей руководителя

Лидерская роль	Процент выбора педагогами образовательных организаций	Процент выбора специалистами Управления образования и руководителями образовательных организаций
Вожак	16,16%	8,06%
Руководитель	53,24%	51,61%
Глава	16,88%	0%
Опора	46,10%	30,24%
Специалист	56,49%	35,48%
Вдохновитель	48,05%	40,32%
Застрельщик	3,90%	0%
Новатор	31,17%	16,13%
Реформатор	7,14%	4,84%
Первопроходец	5,19%	4,84%
Проводник идей	24,03%	16,12%
Инициатор	31,17	22,58%
Энтузиаст	32,47%	9,68%
Организатор	54,55%	40,32%
Менеджер	44,15%	46,77%
Учитель	10,39%	22,58%
Советчик	21,43%	19,35%
Наставник	42,86%	22,58%
Консультант	19,48%	8,06%
Образец	53,90%	14,51%

Табличные данные показывают, что наиболее актуальным в современных условиях с точки зрения экспертов являются лидерские роли (рейтинг от больше-

го к меньшему) 1.«руководитель», 2.«менеджер», 3.«вдохновитель», 4.«организатор», и 5.«специалист», а в представлении педагогов, потенциально возможных кандидатов в резерв руководителей наиболее значимыми для современных руководителей организаций общего образования являются роли 1.«специалист», 2.«организатор», 3.«образец», 4. «руководитель», 5.«менеджер». Важно отметить, что педагоги активно выбирали для руководителя роль «образца» (53,90%), предъявляя тем самым строгие требования к профессиональной, моральной, физической и т.д. составляющим личности руководителя, тогда как эксперты – руководители не считают особо важным (14,51%), чтобы руководитель являл собой образец, на который должны равняться окружающие.

В целом, обе группы определили, что актуальными для современного руководителя организации общего образования являются лидерские роли «специалист», «руководитель», «организатор», «менеджер» т.е. значимым является лидерование в целевой деятельности. Роль «специалист», которая предполагает профессиональную компетентность в управлении функционированием и развитием образовательного учреждения, роль «руководитель» предполагает управление, направленное на обеспечение нормального функционирования педагогического процесса, роль «организатор» - способность мотивировать к выполнению поставленной задачи, а «менеджер» - конкретно-практическая деятельность руководителя, направленная на управление образовательной организацией в условиях перехода к рыночным отношениям. Высокий процент выбора роли «вдохновителя» (48,05% и 40,32%) свидетельствует о том, что для современного руководителя важной является функция трудовой и творческой мотивации сотрудников. С этим показателем коррелирует низкий результат выбора роли «первопроходца» (5,19% и 4,84%), доказывающий, что функция современного руководителя не сводится к самоисполнению производственных задач.

Таким образом, характеристика деятельности руководителя-лидера организации общего образования может выглядеть следующим образом:

- разработка стратегии развития образовательной организации;

- проектирование и внедрение инновационных проектов;
- изменение организационной структуры образовательной организации;
- разработка и внедрение программ стимулирования и мотивации персонала образовательной организации;
- управление обучением и развитием персонала образовательной организации;
- организация стабильного функционирования образовательной организации в рыночных условиях.

Сравнивая результаты аналогичных исследований выявлены следующие тенденции в ролевой дифференциации руководителей: в 2004 году В.А. Кузьмин, исследуя компоненты преобразующего лидерства, выявил, что успешные руководители бизнес-структур позиционируют себя соответственно в роли «лидер-менеджер», выступая социальным феноменом развития менеджмента организации; в 2006 году в исследовании Н.Б. Иглиной «Лидер как субъект процесса социального управления в правоохранительных органах» приводятся данные, что значимы ролями для лидеров-руководителей правоохранительных органов являются «лидер-боец» и «лидер-деловой человек» [28]; Марчугова проводя исследование, нацеленное на описание функционально-ролевой дифференциации лидерства руководителя образовательной организации, определила, что наиболее актуальными в современных условиях являются лидерские роли «специалист», «организатор», «учитель», «наставник» [31].

Таким образом, поскольку современная система образования ориентированная не на функционирование, а на развитие, определяет руководителю образовательной организации роль руководителя-лидера, обладающего компетенциями менеджера, в управленческий кадровый резерв руководителей организаций общего образования необходимо отбирать кандидатов, имеющих профессиональные навыки менеджера и личностные характеристики лидера, проявляющего качества специалиста своего дела, организатора, вдохновителя, руководителя – гаранта стабильного функционирования образовательной организации.

1.4. Технология подготовки резерва руководящих кадров общеобразовательных организаций в современном образовании.

Ранее мы определяли управленческий кадровый резерв – как некую группу руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку. Из чего можно сделать вывод, что при проектировании технологии подготовки управленческого резерва необходимо определить: цель отбора (зачем отбирать); тип резерва (кого отбирать); объём резерва (сколько отбирать); принципы отбора и формирования этого резерва (на основании чего отбирать); этапы отбора, формирования и подготовки управленческого резерва (когда отбирать, обучать и назначать) и критерии и методы отбора (как отбирать). Рассмотрению этих вопросов посвящен данный параграф.

С. В. Шекшня в своей работе «Управление персоналом современной организации» [51] дает подробную характеристику процесса подготовки резерва руководителей.

Сам процесс подготовки руководителей - стратегически важная задача, реализация которой - это многоэтапный процесс, требующий постоянного внимания и поддержки со стороны руководства и в конечном итоге обеспечивающий безболезненную смену поколений, привнесение новых идей в управление организацией, сокращение времени адаптации нового руководителя в должности.

Основой этой деятельности является формирование и подготовка резерва руководящих кадров.

В современной науке управления выделяют несколько классификаций кадровых резервов. Наиболее определённой, на наш взгляд, является классификация, предложенная Д.Е. Мякушкиным [52] различающего следующие типы резерва:

«По типологии кадровый резерв разделяют на резерв по виду деятельности, резерв по времени назначения, резерв по степени подготовки и резерв по уровню в организации» [52. с.16].

Резерв по виду деятельности

«Резерв развития включает в себя группу специалистов и действующих руководителей, прошедших отбор и способных к эффективной работе в рамках новых направлений деятельности при реорганизации предприятия, появлении нового продукта или технологий.

Резерв функционирования состоит из специалистов и руководителей технологического или управленческого уровня, способных в будущем обеспечить эффективное управление организацией или подразделениями» [52. с.16].

Резерв по времени назначения

«Стратегический или перспективный резерв -молодые специалисты или руководители технологического уровня с выявленным управленческим потенциалом, участвующие в программах подготовки, сформированными в соответствии со стратегическими целями развития организации и способные к будущей управленческой деятельности в отдаленной перспективе. В отношении данных сотрудников необходимо разрабатывать ряд мероприятий, имеющих целью их удержание в организации до появления условий для их выдвижения на вышестоящую должность. Данная группа резерва способна сформировать будущий управленческий потенциал организации.

Оперативный резерв - группа специалистов и руководителей технологического и управленческого уровня, которые прошли обучение и могут претендовать на руководящие должности в ближайшее время, либо выдвижение которых на вышестоящие должности отсрочено в связи с рядом объективных причин» [52. с.17].

Резерв по степени подготовки

«Группа действующего резерва - специалисты и руководители, успешно прошедшие отбор и обучение и готовые к деятельности на новой должности (готовые к участию в конкурсе на замещение вакантной должности руководителя).

Группа резерва для обучения и развития - специалисты и руководители, успешно прошедшие отбор и находящиеся в процессе обучения» [52. с.17].

Резерв по уровню в организации

«Резерв на технологический уровень - квалифицированные специалисты, а так же дипломированные специалисты, замещающие рабочие должности.

Резерв на управленческий уровень - квалифицированные специалисты, руководители технологического уровня, заместители руководителей управленческого уровня.

Резерв на институционный уровень - заместители руководителей подразделений, руководители управленческого уровня, заместители руководителей институционного уровня» [52. с.17].

Для сферы образования наиболее целесообразным будет формирование оперативного и перспективного резервов руководящих кадров.

В современном менеджменте существует ряд принципов, на который опирается компания при формировании и подготовки.

Выделим наиболее важные из них.

Принцип актуальности означает, что кадровый резерв следует готовить, если возникла реальная потребность в замещении должностей. Сотрудники, зачисленные в него, должны иметь реальный шанс продвижения на должность.

Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва предусматривает необходимость учета требований к квалификации кандидата при работе в определенной должности.

Принцип перспективности кандидата требует учета его мотивации на профессиональный рост; требования к образованию, возрастному уровню, стажу работы в должности, состоянию его здоровья.

Выбор технологии – важная задача, определяющая качество подбора кандидатов на должность руководителей.

Под понятием «технология» мы понимаем совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата; в широком смысле - применение научного знания для решения практических задач.

Построение технологии предполагает две стадии: проектирование и реализацию, на каждой из которых реализуются такие функции управления как целеполагание, планирование, организация, побуждение и контроль.

В основу технологии отбора и формирования и подготовки управленческого резерва руководителей в современном менеджменте часто включают персонал-технологии - «стандартизированный метод достижения заранее определенных результатов по конкретному направлению работы с персоналом.» [54. с. 10]. Для подготовки резерва руководителей организаций общего образования также выбрана персонал-технология, поскольку она «максимально полно учитывает психологическую и социальную природу процессов, определяющих поведение человека в организации, таких как мотивация, ценности, установки, групповые нормы, психологический климат и особенности организационной культуры» [54. с. 11]. Исходя из методологии персонал-технологии отбор и формирование управленческого резерва на организационном уровне и уровне реализации должны отвечать ключевым требованиям, в соответствии с которыми выделяются её элементы. Элементами управления в данном случае являются: объекты управления – педагоги и иные лица, участвующие в отборе в резерв, его субъекты – руководители, специалисты, эксперты и т.д., осуществляющие отбор, методы и процедуры отбора в резерв.

Ключевые требования к проектированию технологии отбора, формирования и подготовки резерва руководителей организаций общего образования.

Постановка конкретных целей, соотносящихся с типом и миссией организации.

Цели и задачи, решаемые в рамках данной персонал-технологии предполагают поиск и отбор кандидатов в управленческий резерв, направленный на стремление организации общего образования выйти с уровня функционирования на уровень развития. Важным является использование таких критериев, которые позволят отобрать кандидатов, отвечающих требованиям организации.

Использование эффективных методов и процедур.

Важно понимать, что необходимо использовать стандартизированные и хорошо отработанные методы и процедуры, регламентированных соответствующими документами (положения, инструкции и пр.). Процесс отбора должен регламентироваться Положением об отборе, утвержденным руководителем вышестоящей организации, которая проводит отбор. Использование отработанных методов, процедур, регламентирующих документов не только повышает качество конечного результата, но и снижает вероятность ошибок.

Обеспеченность процесса реализации персонал-технологии необходимыми ресурсами, позволяющими наилучшим образом достигать поставленных целей.

Для проектирования и реализации персонал-технологии приглашаются исполнители должной квалификации и опыта. При этом важным является заинтересованность исполнителей в качественной работе.

Наличие правил, предписаний, регламентов, по которым реализуется данная персонал-технология, зафиксированных в соответствующих документах (приказы, положения, инструкции и др.).

Речь идёт о соответствующей организационной поддержке: назначены ответственные, определены объем и порядок работы, отчетность. Это должно быть отражено в соответствующих документах, локальных актах и т.д.

Периодическая оценка эффективности персонал-технологии с целью внесения корректив по итогам оценки.

Речь идёт о периодическом выявлении негативных факторов, снижающих эффективность работы по данному направлению, (например, низкая квалификация исполнителей), а с другой – определение ресурсов, неиспользованных или не-

достаточно использованных в работе (например, расширение набора используемых методов, привлечение внешних экспертов, знакомство с опытом других организаций и др.).

Заинтересованная поддержка работы по данной персонал-технологии со стороны высшего руководства. Реализация персонал-технологии - трудоёмкая задача, требующая поддержки у выше стоящих организаций. В противном случае мотивация исполнителей быстро угасает.

Конечный результат, получаемый в итоге практической реализации персонал-технологий, должен поддаваться качественной или количественной оценке. Возможность качественной или количественной оценки конечных результатов поиска и отбора персонала, является важнейшим условием, позволяющим сделать оценку максимально объективной и наглядной.

Первый этап подготовки резерва руководителей – анализ кадровой ситуации и определение потребности в руководящих кадрах. Планирование резерва должно определить, сколько вакансий и на какие руководящие должности существует или может возникнуть на сегодняшний момент и в перспективе.

Второй этап - определение требований к кандидатам на должности руководителей. Для того чтобы эффективно отобрать потенциальных преемников, необходимо четко понимать, какими качествами должны обладать будущие руководители. С.И. Шекшня, опираясь на разработки отечественных учёных, утверждает: «Результаты исследований показывают, что различные аспекты управленческой деятельности в разной степени важны для разных организаций, поэтому каждая должна выбрать тот портрет, который наиболее соответствуют ее особенностям. В то же время большинство ученых сходятся во мнении, что характеристики эффективных руководителей не являются неизменными, а в большой степени зависят от внешней среды, в которой действуют организации, и, соответственно, изменяются со временем» [51. с.99]. В 60-70-е годы руководителям компаний требовались, в первую очередь, «наличие технических знаний в области деятельности организации, умение принимать решения, дисциплинированность, настой-

чивость. В 80-е годы на первое место вышли такие качества, как решительность, жесткость, практические навыки в области финансов, маркетинга, продаж. Сегодня наиболее важными факторами успеха являются: способность изменяться и управлять переменами, нестандартность мышления, навыки коммуникации, умение мотивировать высокообразованных сотрудников» [51. с.99].

При формировании кадрового резерва на руководящие должности в современных образовательных организациях необходимо в первую очередь учитывать группы качеств, относящихся к компетенциям менеджмента и организационного лидерства. Примером профессионального профиля идеального руководителя-лидера и руководителя - эффективного менеджера может быть портрет, описанный через области управленческих компетенций.

Портрет идеального руководителя (области компетенции)

Планирование и принятие решений

«Финансовое планирование/анализ: сбор, анализ и эффективное использование финансовых данных; правильные выводы из анализа финансовой информации; применение финансовых и/или бухгалтерских принципов при составлении планов и решении проблем; подготовка реалистических бюджетов для решения задач организации.

Стратегическое мышление: анализ развития ситуации в долгосрочной перспективе с учетом всех действующих факторов; определение потенциального воздействия внешних сил на деятельность организации, как например: нововведений в промышленной отрасли, конкуренции, изменений законодательства, тенденций развития международных отношений и технологического прогресса, являющихся либо угрозой, либо благоприятным фактором для расширения деятельности организации; формулировка и оценка альтернатив развития» [51. с.98].

Организация

«Распределение/контроль ресурсов:

обеспечение сотрудников ресурсами и полномочиями, необходимыми для достижения намеченных целей; установление минимально необходимого контроля; контроль за достигнутыми результатами, сравнение их с планом.

Организованность/рациональное использование времени:

определение личных приоритетов и целей, соответствующих задачам организации; разумное распределение рабочего времени; продуктивная работа с документами и эффективное решение административных вопросов; оптимальная обработка информации, выделение важных моментов без излишней детализации; способность работать с большой нагрузкой» [51. с.98].

Коммуникация

«Внимание: умение «слушать и слышать» сообщения и воспринимать информацию.

Выступления: подготовка и проведение заранее подготовленных или спонтанных выступлений, соответствующих аудитории и теме и обеспечивающих достижение желаемых результатов» [51. с.99].

Развитие подчиненных

«Развитие сотрудников: развитие соответствующих навыков и умений у сотрудников в соответствии с определенными профессиональными потребностями; постановка сложных профессиональных задач; создание ситуаций, способствующих развитию качеств наставника по отношению к другим сотрудникам, предоставление сотрудникам возможности принимать на себя большую ответственность.

Мотивирование: создание обстановки, стимулирующей людей на достижения и развитие собственных способностей;

поощрение в сотрудниках энергичности, энтузиазма, преданности, доверия и стремления к совершенству» [51. с.99].

Внешние контакты

«Управление деловыми взаимоотношениями: развитие и поддержание конструктивных отношений с внешними и внутренними клиентами, поставщика-

ми, общественными и правительственными представителями; проявление особого внимания к клиенту, пунктуальность при поставке продукции и оказании услуг.

Представительство компании: представление компании в отношениях с внешними организациями: правительственными, политическими, общественными или промышленными группами; понимание влияния деятельности организации на общество, экономику и население; постоянная забота о репутации компании» [51. с.99].

Навыки общения

«Общение: способность эффективно взаимодействовать с окружающими; способность добиваться поддержки на любом организационном уровне.

Управление конфликтами: умение разобраться во множестве точек зрения, контроль за стрессовыми и кризисными ситуациями; умение разрешать конфликты и разногласия» [51. с.99].

Лидерство

«Качество: постоянное проявление и поощрение внимания к качеству работы на всех уровнях, как внутри организации, так и за ее пределами; критическое отношение к результатам ниже отличных.

Достижение результатов: достижение поставленных целей; принятие системы ответственности за результаты и выполнение работы с чувством ответственности за производительность труда» [51. с.99].

Управление переменами

«Способность адаптироваться: эффективная работа в различных условиях, при выполнении различных заданий и различных степенях ответственности; умение правильно и уверенно решать профессиональные задачи в условиях перемен, неизвестности, неблагоприятной ситуации или при любой Другой напряженной обстановке; проявление необходимой гибкости для осуществления требуемых изменений.

Риск: умение проводить анализ и выбирать курс действий, содержащий определенную степень риска в интересах компании» [51. с.99].

Третий этап процесса подготовки резерва руководителей образовательных организаций - это отбор кандидатов в резерв.

Отбор производится с учетом трех основных групп критериев:

- оценки соответствия индивидуальных характеристик кандидата профилю «идеального» руководителя;
- оценки результатов труда в занимаемой в данный момент должности (квалификационный отбор);
- степени готовности кандидата (соотношение возраст - потенциал и оценка усилий по подготовке к занятию данной должности).

Нам видится, что наиболее актуальный на сегодняшний день способ отбора - персонал-технология, сущность которой – отбор кандидатов на основе максимального соответствия кандидата профилю идеального руководителя. Основу персонал-технологии являет собой метод экспертной оценки, «когда эксперты (высшие руководители и специалисты по человеческим ресурсам) оценивают каждого кандидата по всем компонентам портрета идеального сотрудника, используя шкалу стандартных оценок. Интегральная оценка показывает, насколько близок каждый из кандидатов к «идеалу». Этот метод страдает субъективностью, степень которой может быть снижена за счет предоставления проводящим оценку вспомогательных материалов (детального описания каждой компетенции и степени их развития, соответствующих каждой оценке) и расширения их числа. Последнее, к сожалению, вступает в противоречие с принципом конфиденциальности, исключительно важным при работе с резервом. Альтернативой данному методу является метод психологического тестирования, проводимого специалистами. Тестирование значительно повышает объективность оценки». [51. С.99-100]. Процесс дополняется собеседованием и другими видами испытаний, проявляющих качества кандидата в реальном поведении. В частности это могут быть конкурсные испытания, реализуемые в рамках технологии assessment center.

Четвертый этап - подготовка планов развития, которая производится на основе сопоставления характеристик каждого кандидата с качествами идеального

руководителя. Результатом сопоставления характеристик преемника и идеального руководителя станет план развития, который должен содержать конкретные действия по достижению качеств идеального руководителя, отсутствующих на данный момент у кандидата. План развития должен содержать и сроки реализации этих действий.

Пятый этап - реализация плана подготовки преемников. Реализация плана предполагает активное участие самого преемника и требует значительных дополнительных затрат времени, интеллектуальных и физических усилий. Поэтому необходима мотивация развития сотрудника. Реализация подготовки резерва осуществляется через индивидуальную подготовку резервистов под руководством высшего руководства; через стажировку в должности на своем или другом предприятии; через повышение квалификации работников.

Шестой этап - оценка прогресса развития. Оценка осуществляется по мере надобности (ежегодно или чаще). Результатом оценки может стать корректировка плана развития или изменение состава резервистов.

Назначение на должность является заключительным этапом процесса подготовки руководителей.

Оценкой эффективности процесса подготовки резерва руководителей является успех организации, в которую назначен «резервист» в долгосрочной перспективе.

Теоретический анализ управленческих условий подготовки резерва руководителей в современном менеджменте, анализ подходов к отбору кандидатов в резерв руководящих кадров через содержание деятельности руководителя общеобразовательной организации позволяют сделать следующие выводы:

- подготовка будущего руководителя организации общего образования на современном этапе должна включать наряду с отбором специальную подготовку (обучение, тренировка и развитие управленческих навыков и т.д.) к осуществлению профессиональных функций руководителя;
- кандидаты в резерв руководящих кадров организаций общего образования

должны соответствовать квалификационным требованиям, обладать личностным потенциалом лидера и менеджера;

- технология подготовки резерва руководящих кадров организаций общего образования, на современном этапе, должна включать методы и научные разработки общего менеджмента;

- управленческими условиями подготовки резерва руководящих кадров является соответствие технологий принципам актуальности, соответствия и перспективности.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА И АПРОБАЦИЯ ПРОГРАММЫ ПОДГОТОВКИ РЕЗЕРВА РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ ОРГАНЗАЦИЙ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ОЗЕРСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА

2.1 Программа отбора и подготовки резерва руководящих кадров организации общего образования Озерского городского округа

В основу технологи отбора и подготовки резерва руководящих кадров организации общего образования Озерского городского округа был положен программный метод управления, предполагающий разработку и реализацию муниципальной программы отбора и подготовки резерва руководящих кадров организации общего образования Озерского городского округа сроком на 5 лет.

В программе используется понятие резерва руководителей образовательных организаций как специально сформированной на основе индивидуального отбора и комплексной оценки группы лиц, положительно оцениваемой по результатам предыдущей деятельности, прошедшей специальную подготовку, обладающей необходимыми профессиональными, деловыми, личностными и морально-этическими качествами для выдвижения на руководящие должности муниципальных образовательных организаций.

Под руководящей должностью (далее - руководящая должность) понимается должность руководителя (директора, заведующего), заместителя руководителя муниципальной образовательной организации.

Программа разрабатывалась, опираясь на принципы актуальности, соответствия и перспективности, в соответствии с ключевыми требованиями технологий отбора персонала в современном менеджменте. Для реализации Программы был сформирован план, содержащий технологические шаги, возможные препятствия, риски, пути преодоления препятствий, минимизация рисков (Приложение 13).

<i>Заказчик программы:</i>	Администрация Озерского городского округа
<i>Разработчик программы:</i>	Управление образования администрации Озерского городского округа
<i>Исполнитель программы:</i>	Управление образования администрации Озерского городского округа
<i>Цель программы:</i>	Формирование резерва руководящих кадров для образовательных организаций, подведомственных Управлению образования администрации Озерского городского округа
<i>Задачи программы:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • отбор кандидатов в резерв руководителей образовательных организаций; • систематическая целевая подготовка кадрового руководящего резерва (обучение и развитие резервистов на основе современных требований к управленческой деятельности в образовании); • создание условий для управленческой практики резервистов.
<i>Тип формируемого кадрового резерва руководителей образовательных организаций:</i>	<p>по уровню – управленческий (заместители директоров, директора образовательных организаций);</p> <p>по времени назначения – стратегический (резервисты, способные в будущем обеспечить эффективное управление образовательной организацией);</p> <p>по виду деятельности – резерв развития (резервисты, способные к эффективной работе в рамках новых направлений деятельности образовательной организации, при реорганизации образовательной организации, появлении новых технологий управления);</p>
<i>Уровни резерва:</i>	1 уровень: оперативный (действующий) резерв формируется из лиц, имеющих опыт руководящей работы, соот-

ветствующих квалификационным требованиям к должности, на замещение которой они включаются в резерв.

2 уровень: перспективный резерв формируется из лиц, обладающих большим потенциалом для развития и мотивацией к управленческой деятельности, способных в перспективе по результатам работы и дополнительной подготовки замещать руководящие должности.

Оба уровня резерва формируются как:

- управленческий кадровый резерв общеобразовательных организаций;
- управленческий кадровый резерв организаций дошкольного образования;
- управленческий кадровый резерв организаций дополнительного образования.

Источник отбора кандидатов в кадровый резерв руководителей образовательных организаций:

Образовательные организации, подведомственные Управлению образования:

- педагоги образовательных организаций;
- сотрудники образовательных организаций, осуществляющие административные функции;
- руководящие работники образовательных организаций, являющиеся заместителями директоров

МБОУ, МБДОУ, МБОУДО

Иные лица, соответствующие квалификационным требованиям

Ожидаемый результат: формирование резерва руководящих кадров для образовательных организаций, обладающих способностями и потенциалом к управленческой деятельности, способных максимально быстро адаптироваться и осуществлять ру-

ководство образовательной организацией в соответствии с современными социально-экономическими условиями образовательной практики.

Этапы реализации программы:

<i>I этап</i>	Анализ потребности в руководящих кадрах в образовании
<i>II этап</i>	Разработка требований к кандидатам в группу резерва Формирование предварительного списка резерва
<i>III этап</i>	Отбор в группу резерва, формирование группы резерва руководящих кадров образовательных организаций
<i>IV этап</i>	Подготовка планов развития, содержащий конкретные действия по достижению качеств эффективного руководителя, отсутствующих на данный момент у кандидата.
<i>V этап</i>	Организация и проведение целевой подготовки группы резерва руководящих кадров образовательных организаций, реализация индивидуальных планов развития
<i>VI этап</i>	Завершающий (назначение резервистов на руководящие должности организации общего образования, оценка эффективности процесса подготовки резерва руководителей является успех организации, в которую назначен «резервист» в долгосрочной перспективе)
<i>Финансирование программы</i>	Без финансирования
<i>Кураторы программы:</i>	- Ланге О.В. – заместитель Главы администрации Озерского городского округа

Руководители программы:

- Горбунова Л.В. – начальник Управления образования
- Втехина О.В. – заместитель начальника Управления образования
- Ланге С.Н. – начальник информационно-аналитического отдела Управления образования администрации ОГО

В основу отбора кандидатов в резерв была положена персонал-технология, определяющая отбор на основе максимального соответствия кандидата профилю идеального руководителя.

Элементы управления.

Субъекты управления: педагогические работники организаций общего образования, подведомственных Управлению образования администрации Озерского городского округа (27 человек), участвующие в отборе в резерв.

Из них:

- 10 сотрудников общеобразовательных организаций;
- 15 сотрудников дошкольных образовательных организаций;
- 1 сотрудник организации дополнительного образования.

Субъекты управления:

-исполнители, осуществляющие отбор: руководители администрации Озерского городского округа (заместитель, курирующий вопросы образования); руководители организаций общего образования, подведомственных Управлению образования администрации Озерского городского округа (15 человек); лидеры профсоюзных организаций в образовательных организациях (15 человек); специалисты Управления образования администрации Озерского городского округа (5 человек); эксперты (психологи образовательных организаций (40 человек). и т.д., осуществляющие отбор.

Объекты управления - методы и процедуры отбора в резерв.

Методы отбора и оценки кандидатов в резерв руководителей организаций общего образования.

Методы отбора и оценки кандидатов в резерв руководителей организаций общего образования Озерского городского округа подбирались в соответствии с результатами теоретического анализа проблемы (руководитель-лидер с компетенциями менеджера) и нормативных документов, регламентирующих требования к современному руководителю образовательной организации.

В используемой технологии применялись следующие методы количественной и качественной оценки кандидата:

- метод экспертной оценки;
- прогностические методы (биографический метод, психологическое тестирование, анкетирование);
- лабораторные методы (Assessment center, включающего специальные групповые упражнения, индивидуальные задания, психологическую игру).

На этапе конкурсных испытаний осуществлялись такие отборочные процедуры как экспертиза уровня сформированности умений и навыков в областях компетенций лидера и эффективного менеджера (внутренняя оценка кандидата), психологическое тестирование, assessment center (внешняя оценка) с целью оценки управленческого потенциала и разработка стратегии обучения и развития для оцениваемых кандидатов. Психологическое тестирование осуществлялось с использованием следующих диагностических методик.

Краткий отборочный тест (КОТ) – представитель группы тестов диагностики общих умственных способностей. Краткий отборочный тест (КОТ) - это адаптированный для русскоязычной популяции тест Вандерлика. Тест содержит 50 заданий, на выполнение которых дается 15 минут (Приложение 1). Используется для диагностики: гибкости мышления, способности к обобщению и анализу материала, грамотности, стратегического мышления, инертность мышления или его переключаемости, эмоциональный компонент мышления или его отвлекаемости, скорости и точности восприятия, пространственного воображения. К несомненным достоинствам *краткого отборочного теста* можно отнести высокую валидность и доказанную надежность. КОТ получил широкое распространение в

научных исследованиях. Также, краткий отборочный тест широко используется для профотбора, используется для определения способности к обучению или обучаемости. В нашем исследовании используется для определения уровня успешности в обучении (быстрота освоения новых знаний, умений и навыков) и развития стратегического мышления, как необходимого качества эффективного менеджера. При интерпретации результатов анализируется общее количество (%) правильных ответов (количественная оценка) и уровень успешности в обучении по шкале:

От 0% до 20% - низкий уровень обучаемости; 21%- 47% - средний уровень, 48%-79% – уровень выше среднего, 80%-100% высокий уровень.

Методика изучения мотивации профессиональной карьеры Шейна. Методика представляет собой опросник, который включает 41 утверждение, степень своего согласия с каждым из которых респондент должен оценить по 10-балльной шкале: с 1 по 21 пункты включительно от *«совершенно неважно»* до *«исключительно важно»*, с 22 по 41 пункты от *«совершенно не согласен»* до *«полностью согласен»* (Приложение 2). Тест направлен на диагностику ценностной составляющей профессиональной деятельности. Методика разработана Э.Шейном, на русский язык перевод и адаптация осуществлены В.Э. Винокуровой и В.А. Чикер. Карьерные ориентации возникают в процессе социализации, на основе и в результате научения в начальные годы развития карьеры, они устойчивы и могут оставаться стабильными длительное время. По результатам тестирования строится профиль ценностных ориентаций респондента в профессиональной карьере. Пункты группируются в 8 шкал, представляющих собой 8 непротиворечивых карьерных ценностных ориентаций. При интерпретации результатов анализируются шкалы, являющиеся для респондента наиболее ценными в сопоставлении со шкалами ценностей, соответствующих характеристикам руководителя-лидера и эффективного менеджера (количественная и качественная оценка).

3. Метод экспертной оценки использовался для определения уровня сформированности умений и навыков в областях компетенций лидера и эффективного менеджера. Для экспертной оценки была разработана оценочная карта, представ-

ляющая собой фактически идеальный «портрет» руководителя-лидера с компетенциями менеджера для 3-х экспертов (Приложение 3), каждый из которых автономно оценивал кандидата (использовался метод групповых экспертных оценок). Итоговый балл выводился как среднее арифметическое по каждому критерию и области компетенции. Средние баллы по всем областям компетенций суммировались. При интерпретации результатов анализировался полученный балл респондента по отношению к максимальной экспертной оценке 66 баллов.

Лабораторный метод в рамках assessment center включал три задания - 2 индивидуальных, одно групповое (Приложение 4) и психологическую игру-шок (Приложение 5). Каждое задание оценивали специально подготовленные эксперты (психологи образовательных организаций). Для оценки каждого задания были разработаны оценочные протоколы (Приложения 6,7,8,9). Использовался метод экспертной оценки с обратной связью (при оценке осуществлялось непосредственное взаимодействие экспертов в форме обсуждения полученной экспертной информации и определения общего мнения в виде суммарной оценки.

На этапе квалификационного отбора использовался биографический метод, анкетирование, панельное интервью.

Метод анкетирования использовался для качественной оценки базового уровня владения ИКТ, необходимого для осуществления управленческой деятельности современного руководителя (Приложение 10) . При интерпретации результатов оценивается процент утвердительных ответов по шкале:

0% - 74% - неудовлетворительный уровень, 75%-100% - удовлетворительный уровень (качественная оценка).

Биографический метод реализовывался в оценке анкеты-резюме, позволяющей осуществить качественную оценку реализации лидерского потенциала, управленческих способностей в предыдущей профессиональной деятельности и соответствия кандидата квалификационным требованиям (Приложение 11). Обработка резюме преследовала цель выявление кандидатов, не соответствующих условиям Положения «О формировании и подготовке резерва на должности руко-

водителей муниципальных образовательных организаций Озерского городского округа Челябинской области», а также определения кандидата в оперативный или перспективный резерв.

Панельное интервью было проведено в финале отбора кандидатов. Интервьюерами выступили члены конкурсной комиссии. Панельное интервью проводилось с целью оценить профессиональные и личностные качества на финальном этапе, объективно выбрать «лучших из лучших», уточнить или проверить формальные сведения, которые кандидат сообщил о себе, определить степень искренности кандидата. Для количественной и качественной оценки интервью разработана оценочная карта, для каждого критерия разработана шкала оценивания (Приложение 12).

2.2 Результаты апробации Программы отбора и подготовки резерва руководящих кадров организации общего образования Озерского городского округа

В соответствии с описанными выше этапами реализации Программы отбора и подготовки резерва руководящих кадров организации общего образования Озерского городского округа на первом этапе был проведён анализ кадровой ситуации и определение потребности в руководящих кадрах в системе общего образования муниципалитета. Результаты анализа представлены в таблице (Табл. 4).

Таблица 4 - Анализ возрастного состав руководящих кадров

Образовательные организации Озерского городского округа	Руководители			Заместители руководителей		
	до 50 лет	старше 50 лет	пенсионный возраст	до 50 лет	старше 50 лет	пенсионный возраст
МБОУ	10	5	5	35	26	6

Образовательные организации Озерского городского округа	Руководители			Заместители руководителей		
	до 50 лет	старше 50 лет	пенсионный возраст	до 50 лет	старше 50 лет	пенсионный возраст
МБДОУ	9	3	2	18	13	0
МБОУ ДО	1	3	0	5	8	0
ИТОГО	20 53%	11 29%	7 18%	58 52%	47 42%	6 6%

Табличные данные показывают, что 7 руководителей и 6 заместителей руководителей образовательных организаций достигли пенсионного возраста, следовательно, в перспективе 3-5 лет возможна смена управленческих кадров, что требует подготовки резерва руководящих кадров в объёме не более 6-13 человек.

На втором этапе формировался предварительный список кандидатов в резерв, а также пакет документов, определяющий цели и задачи, регламентирующий процедуру отбора кандидатов в резерв, определяющий типы резерва, ответственных за исполнения поставленных задач, порядок работы и отчётности. В пакет документов вошли:

- Положение «О формировании и подготовке резерва на должности руководителей муниципальных образовательных организаций Озерского городского округа Челябинской области» (Приложение 14);

- Постановление администрации Озерского городского округа об утверждении Положения «О формировании и подготовке резерва на должности руководителей муниципальных образовательных организаций Озерского городского округа Челябинской области», делегирующее полномочия по кадровой работе в данном направлении (Приложение 14);

- Приказ Управления образования об утверждении плана реализации Программы отбора и подготовки резерва руководящих кадров организации общего

образования Озерского городского округа, состава конкурсной комиссии, рабочей группы, экспертной группы (Приложение 15).

Утверждение проекта Положение «О формировании и подготовке резерва на должности руководителей муниципальных образовательных организаций Озерского городского округа Челябинской области» предложено осуществить через Постановление администрации округа с целью устранения противоречие между имеющимся современным опытом разработки технологий подготовки руководителей в общем менеджменте, предложенным в Положении и Программе и недостаточным учетом этого опыта при подготовке руководителей образовательных организаций в муниципалитете.

Список кандидатов сформировался из трёх источников: выдвижение кандидата руководителем образовательной организации; выдвижение кандидата сотрудниками Управления образования; самовыдвижение.

Третий этап реализации Программы включал подбор эффективных методов и процедур отбора, подготовку экспертов и осуществление процедур отбора. На этом этапе был проведен обучающий семинар для экспертов (психологи образовательных организаций), реализующих технологию assessment center и 6 консультаций для различных групп исполнителей. Обучение руководителей образовательных организаций, участвующих во внутренней оценке, велось индивидуально.

В результате квалификационного отбора все кандидаты были допущены до конкурсных испытаний, сформированы предварительные списки оперативного и перспективного резервов (Приложение 16). Из 24 кандидатов 22 - имеют высшее педагогическое образование, 4 – дополнительную квалификацию «менеджер», 14 кандидатов имеют педагогический стаж не менее 5 лет, 4 – управленческий стаж не менее 5 лет. 11 кандидатов показали высокий уровень владения базовыми ИКТ. 100% кандидатов не имеют ограничений на занятие трудовой деятельностью в сфере образования в соответствии со ст.351.1 ТК РФ. Обобщённые результаты представлены в таблице (Табл. 5).

Таблица 5 - Результаты квалификационного отбора в резерв руководящих кадров организаций общего образования Озерского городского округа

Вид образовательной организации	Соответствие требованиям в оперативный резерв (высшее проф.образование, стаж педагогической и управленческой деятельности не менее 5 лет)	Соответствие требованиям в перспективный резерв (высшее проф.образование)	Соответствие общим требованиям (уровень ИКТ-компетенции не ниже среднего, отсутствие ограничений на занятие трудовой деятельностью в сфере образования в соответствии со ст.351.1 ТК РФ)
МБОУ	1	12	13 (100%)
МБДОУ	2	8	10 (100%)
МБОУДО	0	1	1 (100%)
ИТОГО	3	21	24

Конкурсные испытания были проведены в 3 этапа: внутренняя оценка кандидатов (экспертная оценка в организации кандидата); психологическое тестирование и внешняя оценка: assessment center и панельное интервью. Итоговым результатом каждый раз оценивался уровень соответствия кандидата идеальному профилю руководителя-лидера с компетенциями менеджера (Приложения 17,18,19,20). Обобщённые данные представлены в таблице (Табл. 6.)

Таблица 6 - Итоговые значения конкурсных испытаний кандидатов в резерв руководящих кадров организаций общего образования Озерского городского округа

№ П/п	Код кандидата	Итоговый результат внутренней оценки	Итоговый результат психодиагностики	Итоговый результат внешней оценки (assessment center)	Итоговый результат панельного интервью
1.	2р-6	86,8%	76%	41,7%	50%
2.	2р-19	81,8%	88%	27,1%	45%
3.	2р-10	81,5%	66%	35,4%	60%
4.	2р-21	59,3%	84%	37,5%	40%
5.	2р-20	63,2%	55%	37,5%	60%
6.	2р-5	63,4%	62%	-	-
7.	2р-11	68,7%	79%	35,4%	75%
8.	2р-8	37,8%	68,5%	-	-
9.	2р-22	52,2%	69,5%	45,8%	65%
10.	2р-23	77,9%	59%	45,8%	70%
11.	2р-9	43,1%	70%	35,4%	50%
12.	2р-12	87,5%	48,1%	-	-
13.	2р-4	72,4%	69%	43,8%	75%
14.	2р-24	64,3%	61,5%	18,8%	50%
15.	2р-14	70,9%	66%	22,9%	50%
16.	2р-1	84,6%	54%	50%	75%
17.	2р-25	63,2%	62,5%	22,9%	45%
18.	2р-16	64,6%	66%	16,7%	50%
19.	2р-17	85,3%	68,5%	14,6%	60%
20.	2р-13	58,5%	77%	22,9%	60%
21.	2р-26	64,0%	60%	27,1%	55%

№ П/п	Код кандидата	Итоговый результат внутренней оценки	Итоговый результат психодиагностики	Итоговый результат внешней оценки (assessment center)	Итоговый результат панельного интервью
22.	2р-2	60,0%	77%	27,1%	75%
23.	2р-18	92,8%	65%	27,1%	75%
24.	2р-3	68,20%	53%	-	-

Статистический анализ полученных данных осуществлялся посредством оценки центральной тенденции. Вычисление моды (M_o), медианы (M_e) и средней арифметической (M) для каждой выборки данных («внутренняя оценка», психологическое тестирование» и «внешняя оценка», определение процента результатов, попавших в пределы одного стандартного отклонения, показали распределение близкое к нормальному (Табл. 7)

Таблица 7 – Значения центральной тенденции

	Выборка данных «внутренняя оценка»	Выборка данных «психологическое тестирование»	Выборка данных «внешняя оценка»
M_o	66,8	64,9	26,6
M_e	63,6	66	27,1
M	64,6	66	27,1
Дисперсия	188,6	260,9	227,5
Стандартное отклонение	14,0	16,2	15,1
Процент результатов, попавших в пределы одного стандартного отклонения	62,5%	91,8%	76,2%

Табличные данные показывают, что наиболее широкий разброс данных оказался в выборке результатов по психологическому тестированию. Поскольку этот вид отбора является наиболее объективным, можно говорить о разнородности целевой группы кандидатов и нормальном распределении.

Погрешность в равенстве значений M_0 , M_e и M , обуславливающих нормальное распределение обоснована малым количеством кандидатов, заявившихся в резерв, что объясняется размером системы общего образования Озерского городского округа.

Интерпретация полученных данных осуществлялась на основе значений медиан, делящих ряды данных пополам и выделяющих группу кандидатов (значения выше величины медианы), наиболее соответствующих профилю идеального руководителя (Табл. 8).

Таблица 8 – Выборка кандидатов в резерв по итогам конкурсных испытаний

Этап отбора в резерв	Значение медианы	Кандидаты, показавшие результат выше значения медианы
Внутренняя оценка	$M_e = 63,6$	2р-1; 2р-3; 2р-4; 2р-6; 2р-10; 2р-11; 2р-12; 2р-14; 2р-16; 2р-17; 2р-18; 2р-19; 2р-23.
Психодиагностика	$M = 66$	2р-2; 2р-4; 2р-6; 2р-8; 2р-9; 2р-10; 2р-11; 2р-13; 2р-14; 2р-16; 2р-17; 2р-19; 2р-21; 2р-22.
Внешняя оценка (assessment center)	$M_e = 27,1$	2р-1; 2р-2; 2р-4; 2р-6; 2р-9; 2р-10; 2р-11; 2р-18; 2р-19; 2р-20; 2р-21; 2р-22.

На основании количества попаданий в группу значений выше величины медианы (не менее 2-х попаданий) с учетом результатов панельного интервью конкурсной комиссией были утверждены кандидаты, составившие резерв руково-

дящих кадров организаций общего образования Озерского городского округа
(Табл. 9.)

Таблица 9 - Состав резерва руководящих кадров организаций общего образования Озерского городского округа

№ п/п	Оперативный резерв			Перспективный резерв		
	Код кан- дида- та	Должность	Образова- тельная организа- ция	Код кан- дида- та	Должность	Образова- тельная органи- зация
1.	2р-1	Заместитель директора	МБОУ СОШ №30	2р-2	Старший воспитатель	МБДОУ ДС №10
2.	2р-18	Заместитель заведующего	МБДОУ ДС №1	2р-4	Учитель математики	МБОУ СОШ №30
3.				2р-6	Старший воспитатель	МБДОУ ДС №58
4.				2р-10	Учитель математики	МБОУ СОШ №38
5.				2р-11	Учитель начальных классов	МБОУ СОШ №41
6.				2р-14	Воспита- тель	МБДОУ ДС №58
7.				2р-16	Воспита- тель	МБДОУ ДС №58
8.				2р-17	Воспита- тель	МБДОУ ДС «Родничок»
9.				2р-23	Учитель английского языка	МБОУ «Лицей №39»

Апробация Программы была завершена на этапе формирования индивиду-
альных планов подготовка планов развития, которая производится на основе со-
поставления характеристик каждого кандидата с качествами идеального руково-

дителя. Управление процессом подготовки участников резерва осуществляется путём оценки индивидуальных планов «резервистов». Для составления индивидуального плана развития участнику резерва членами рабочей группы предоставляются вспомогательные материалы в виде списка профессиональных и личностных качеств необходимых современному руководителю, обладающему лидерским потенциалом и компетенциями менеджера, обозначенных в оценочных картах. Ежегодно ответственные специалисты Управления образования осуществляют контроль исполнения индивидуальных планов в форме собеседования.

Пятый этап и шестой этап имеют пролонгированный характер и могут быть оценены в период ближайших 3-5 лет.

Таким образом, на основании полученных результатов можно сделать вывод, что цель и задачи исследования решены, достигнутые результаты соответствуют планируемым.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование было посвящено теоретической разработке, обоснованию и практической реализации технологии управления подготовкой резерва руководителей организаций общего образования.

Теоретическое осмысление проблемы подбора управленческих кадров для организаций общего образования и управления этим процессом было predeterminedено приоритетными направлениями государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013 - 2020 годы», Федеральным законом от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Приказом Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 №761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих», требующих внедрения изменений и в кадровую стратегию образования в целом и совершенствования системы управления подготовкой будущих руководителей образовательных организаций в частности.

Разработки современных подходов к управлению развитием образовательной организации обуславливаются изменением принципиальной установки образования из выполняющей заказ государства в удовлетворяющую потребности человека, установлением государственно-общественной модели управления образованием. В профессиональной компетентности современного руководителя особо выделяется способность обеспечить функционирование и развитие образовательного учреждения в эпоху нестабильности и перемен, характеризующих современную социально-экономическую ситуацию в обществе, что в свою очередь меняет критерии отбора в резерв руководящих кадров образовательных организаций. Кроме того, специфичность управленческой деятельности современного руководителя организации общего образования делает необходимой включения в подготовку участников управленческого резерва индивидуальных планов развития управленческих качеств через дополнительное обучение.

Интенсивное реформирование системы образования и последовавшие за этим изменения в правовом поле деятельности способствовали преобразованию статуса руководителя в роль менеджера, способного организовать жизнедеятельность образовательного учреждения в условиях рыночных отношений с одной стороны и лидера, способного и готового управлять развитием образовательной организацией в условиях интенсивно меняющейся среды – с другой. Это положение стало основой для проектирования персонал-технологии отбора кандидатов в резерв руководителей организаций общего образования как составной части технологии управления подготовкой резерва руководящих кадров, элементами управления которой стали педагогические работники организаций общего образования, участвующие в отборе, руководители, педагогические работники организаций общего образования, специалисты Управления образования, осуществляющие отбор, а также методы и процедуры отбора.

Разработка программы подготовки резерва руководящих кадров организаций общего образования претерпело две стадии: проектирование и реализацию, на каждой из которых осуществлялись такие функции управления как целеполагание, планирование, организация, побуждение и контроль.

Реализация программы подготовки резерва руководящих кадров организаций общего образования происходила последовательно и включила в себя:

- постановку цели – формирование групп оперативного и перспективного резерва руководящих кадров организаций общего образования, отвечающих условию: наличие у отобранных кандидатов потенциала к осуществлению лидерства и менеджмента;

- исполнение управленческих условий, включающих выявление потребительского спроса и требований со стороны государства и общества к уровню профессиональной подготовки будущего руководителя организации общего образования;

- реализацию процесса, включающего реализацию в экспериментальном режиме трёх первых этапов технологии;

- определение результативности процесса по выделенным условиям.

Проведённый в ходе опытно-экспериментальной работы анализ показал, что спроектированные этапы программы позволяют эффективно формировать резерв руководителей организаций общего образования с заранее заданным результатом.

Таким образом, полученные результаты подтвердили гипотезу исследования и позволяют сделать вывод о достижении цели исследования.

Проведенное исследование не претендует на исчерпывающее рассмотрение вопроса и решение поставленной проблемы. Дальнейшее развитие исследования может быть связано с выявлением управленческих условий, оказывающих влияние на становление статуса лидера с компетенциями менеджера руководителя организации общего образования.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Акчурина, Е.В. Педагогический коллектив: колкости / Е.В. Акчурина // Директор школы. – 2015. – №8. – С. 17–19.
2. Акчурина, Е.В. Коллектив: группы, структуры, функции / Е.В. Акчурина // Директор школы. – 2016. – №3. – С. 12–14.
3. Атласова, О.М. Развитие профессиональной компетентности руководителей школы в процессе повышения квалификации: дис. ... на соиск. уч. степ. д-ра пед. наук / О.М. Атласова. – СПб. – 1995. – 187 с.
4. Ашин, Г.К. Критика современных буржуазных концепция лидерства / Г.К. Ашин. – М.: Мысль, 1978. – 136 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: АКАДЕМИА, 2003. – 218 с.
6. Беляцкий, Н.П. Менеджмент: Основы лидерства / Н.П. Беляцкий. – Минск.: Новое знание, 2002. – 249 с.
7. Введение в экспериментальную педагогику: Учебное пособие / сост. В.С. Черепанов, О.В. Любимова. – Ижевск: Изд. ИжГТУ, 2006. – 88 с.
8. Внутришкольное управление: вопросы теории и практики / под ред. Т.И. Шамовой. – М.: Педагогика. – 1991. – 192 с.
9. Гам, В.И. Методология и технологии стратегического лидерства в условиях системных изменений в образовании: автореф. дис. на соиск. уч. степ. д-ра пед. наук / В.И.Гам. – Омск. – 2009. – 25 с.
10. Гам, В.И. Стратегическое лидерство / В.И. Гам // Управление школой. ИД «Первое сентября». – 2007. – №17. – С. 29–36.
11. Гам, В.И. Стратегическое лидерство / В.И. Гам // Управление школой. ИД «Первое сентября». – 2007. – №18. – С. 25–33.
12. Гвишиани, Д.М. Организация и управление / Д.М. Гвишиани. – М.: Наука, 1972. – 536 с.

13. Гершунский, Б.С. Философия образования для 21 века (В поисках практико-ориентированных образовательных концепций) / Б.С. Гершунский – М.: Изд-во «Совершенство», 1998. – 608 с.
14. Глазунова, О. Управленческая деятельность: прорыв к новому качеству / О. Глазунова, Ю. Громько, Д. Дмитриев // Народное образование. – 1989. – № 5. – С. 34–39.
15. Гончаров, М.А. Основы менеджмента в образовании / М.А. Гончаров. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2008. – 180 с.
16. Гришина, И.В. Профессиональная компетентность директора школы: теория и практика формирования: дис. на соиск. уч. степ, д-ра пед. наук / И.В. Гришина – СПб. – 2004. – 443 с.
17. Громько, Ю.В. Проектирование развития образования / Ю.В. Громько. – М.: Академия, разв. образования, 1996. – 56 с.
18. Днепров, Э.Д. Современная школьная реформа в России / Э.Д. Днепров. – М.: Наука, 1998. – 464 с.
19. Егоршин, А.П. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: Учеб, пособие / под ред. А.П. Егоршина. – Н.Новгород: НИМЮ, – 2001, – 625 с.
20. Жилина, А.И. Подготовка и карьера руководителей системы образования / А.И. Жилина // Педагогика. – 2001. – №5. – С. 58–65.
21. Иващенко, Е.Ф. Развитие теории внутришкольного управления в России в 80-90-е годы 20в.: автореф. дис. на соиск. уч. ст. канд. пед. наук / Е.Ф. Иващенко – Пятигорск. – 2002. – 24 с.
22. Азгальдов, Г.Г. Квалиметрия: первоначальные сведения. Справочное пособие с примером для АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»: учеб. Пособие / Г.Г. Азгальдов, А.В. Костин, В.В. Садовов. – М.: Высш. шк., 2011. – 143 с.
23. Ключова, Т.В. Социально-педагогические условия развития лидерских способностей у педагогов-руководителей: дис. на соиск. уч. ст. канд. пед. наук /Т.В. Ключова – Екатеринбург. – 1997.

24. Критсонис, В.А Психология лидерства в образовательных учреждениях / В.А. Критсонис // Лидерство: Психологические проблемы в бизнесе. – 1997. – С. 155.
25. Кричевский, В.Ю. Управление школьным коллективом / В.Ю. Кричевский – Л., 1985. – 32 с.
26. Кричевский, В.Ю. Профессиональная деятельность директора общеобразовательной школы как объект междисциплинарного исследования: автореф. дис. д-ра пед. наук / В.Ю. Кричевский. – СПб., – 1993. – 36 с.
27. Кричевский, Р.Л. Психология лидерства / Р.Л. Кричевский. – М.:Статус, 2007. – 542 с.
28. Кузьмин, В.А. Социологические основания преобразующего лидерства: автореф. дис. на соиск уч. ст. канд. социол. наук / В.А. Кузьмин – Саратов. –2004. – 25с.
29. Лесина, Л.А. Лидерство в образовании: социологический анализ: дис. на соиск. уч. ст. канд. социол. наук / Л.А. Лесина. – Екатеринбург, 2002.- 187 с.
30. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник / В.И. Маслов. – М.: «Финпресс», 2004. – 286 с.
31. Марчугова, О.Г. Подготовка руководителя образовательного учреждения в системе повышения квалификации к осуществлению лидерства: автореф. дис. на соиск уч. ст. канд. пед. наук / О.Г. Марчугова. – Санкт-Петербург. –2011. – 25 с.
32. Морозова, Е.Н. Тренинг развития ресурсов руководителя. СПб., 2008.
33. Мякушкин, Д.Е. Формирование управленческого состава организации: учебное пособие / Д.Е. Мякушкин. – Челябинск: Изд-во ЮУРГУ, 2006. – 48 с.
34. Основы управления персоналом / под ред. Б.Н. Ченкина. – М.: Высшая школа, 1996. – 329 с.
35. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М: Дело, 2001. – 331 с.
36. Почебут, Л.Г. Организационная социальная психология: учебное пособие / Л.Г. Почебут., В.А. Чикер. – СПб.: Изд-во «Речь», 2002. – 298 с.

37. Прудченков, А.С. Трудное восхождение к себе: Методические разработки и сценарии занятий социально-психологических тренингов А.С. Прудченков. – М.: Российское педагогическое агенство, 1995. – 140 с.
38. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев. – М.: Аспект-Пресс, 1998. – 203 с.
39. Руднев, Е.А. Развитие лидерского потенциала директора школы / Е.А. Руднев. – М.: Сентябрь, 2008. – 160 с.
40. Суртаева, Н.Н. Системное управление развитием педагогического образования в контексте преобразований образовательного пространства регионов / Н.Н. Суртаева // Региональное образование 21 века: проблемы и перспективы. – 2009, – №4, – С. 6–9.
41. Тонконогая, Е.П. Дидактические основы обучения руководителей школ в системе повышения квалификации: автореф. дис. д-ра пед. наук / Е.П. Тонконогая. – СПб., 1992. – 44 с.
42. Травин, В.В. Развитие управленческого потенциала. Учебно-практическое пособие. Серия: Модульная программа «Руководитель XXI века», Модуль I. / В.В. Травин, М.Б. Курбатова, М.И. Магура. – М.: Изд-во «Дело АХН», 2009. –128 с.
43. Травин, В.В. Развитие управленческого потенциала. Учебно-практическое пособие. Серия: Модульная программа «Руководитель XXI века», Модуль IV. / В.В. Травин, М.Б. Курбатова, М.И. Магура. – М: Дело, 2014. – 157 с.
44. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1999. – 509 с.
45. Управление развитием школы / под ред. М.М. Поташника, В.С. Лазарева. – М.: Новая школа, 1995. – 464 с.
46. Управление образовательными системами: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко, Г.Н. Шибанова; под ред. Т.И. Шамовой. 2-е изд. стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2005. – 384 с.

47. Управление, лидерство, менеджмент: история, теория, практика. Вып. II: Сборник статей / отв. ред. Е.В. Кудряшова. – Архангельск: Поморский госуниверситет, 2001. – 136 с.
48. Ушаков, К.М. Подготовка управленческих кадров образования / К.М. Ушаков. – М.: Сентябрь, 1997. – 272 с.
49. Ушаков, К.М. Ресурсы управления школьной организацией / К.М. Ушаков. – М.: СЕНТЯБРЬ, 2000. – 144 с.
50. Ушаков, К.М. Рефлексия по поводу соотношения теории и практики в управлении / К.М. Ушаков // Директор школы. – 2004. – №7. – С. 25–30.
51. Ушаков, К.М. Управление школой: кризис в период реформ / К.М. Ушаков. – М.: Сентябрь, 2011. – 176с.С143.
52. Черепанов, В.С. Экспертные оценки в педагогических исследованиях / В.С. Черепанов. – М., 1989.
53. Шекшня, Е.В. Управление персоналом современной организации / Е.В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996. – 343 с.

Интернет-источники

54. Мякушкин, Д.Е. Группа резерва руководителей: организационные, методологические и социально-психологические аспекты процессов формирования и подготовки: учебное пособие. – http://myakushkin.ru/kompleksnye-kadrovye-texnologii/tpgr/228.html#assessment_2
55. Магура, М.И. Будущее компании в руках ее руководителей. – <http://www.maguru.ru>
56. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров. – М: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003. – 304 с. // [Magura_M.I.]_Poisk_i_otbor_personala(BookFi.org).

Краткий ориентировочный тест

Инструкция. "Тест, который Вам будет предложен сейчас, содержит 50 вопросов.

На выполнение всех заданий Вам дается 15 минут.

Ровно через 15 минут результаты соберут.

Ответьте на столько вопросов, на сколько сможете, не тратьте много времени на один вопрос.

После завершения работы Вы получите заключение о структуре Ваших способностей.

Все вопросы задавайте сейчас. Во время выполнения теста на Ваши вопросы отвечать не будут.

Не переворачивайте страницу без указания психолога!

Ж е л а е м у с п е х а !

Тренировочная серия

1. ГРУСТНЫЙ является противоположным по смыслу слову:

1 — ГРЯЗНЫЙ,

2 — УДИВЛЕННЫЙ,

3 — ТОСКЛИВЫЙ,

4 — ЧИСТЫЙ,

5 — ВЕСЕЛЫЙ.

2. Конфеты стоят 44 условных денежных единиц (у. е.) за килограмм. Сколько (в у. е.) стоят 2,5 килограмма?

3. Слова КАНУН и КАНОН по смыслу являются:

1 — сходными,

2 — противоположными,

3 — ни сходными, ни противоположными.

4. Какие две из приведенных ниже пословиц имеют одинаковый смысл?

1. Сиденьем города не берут.

2. Под лежащий камень вода не течет.

3. Один вор $\frac{3}{4}$ всему миру разоренье.

4. Вешний день целый год кормит.

5. Своя земля и в горсти мила.

Убедитесь, что испытуемым понятно, экспериментатор делает команду продолжать работу самостоятельно.

Основная серия

1. Седьмой месяц года — это:

- 1 — ИЮНЬ,
- 2 — ФЕВРАЛЬ,
- 3 — ИЮЛЬ,
- 4 — НОЯБРЬ.

2. ТАЛАНТЛИВЫЙ является противоположным по значению слову:

- 1 — ОДАРЕННЫЙ,
- 2 — СМЫШЛЕННЫЙ,
- 3 — ПОСРЕДСТВЕННЫЙ,
- 4 — УМНЫЙ,
- 5 — СООБРАЗИТЕЛЬНЫЙ.

3. Какое из приведенных ниже слов отлично от других?

- 1 — ПОСТОЯННЫЙ,
- 2 — ПЕРЕМЕНЧИВЫЙ,
- 3 — НАДЕЖНЫЙ,
- 4 — НАДЕЖДА,
- 5 — САМОНАДЕЯННЫЙ.

4. Верно ли то, что сокращение "P. S." означает "постскриптум"?

- 1 — ДА,
- 2 — НЕТ.

5. Какое из следующих слов отлично от других?

- 1 — МАЗАТЬ,
- 2 — РИСОВАТЬ,
- 3 — СМОТРЕТЬ,
- 4 — ИЗОБРАЖАТЬ,
- 5 — НЕТ ОТЛИЧАЮЩИХСЯ СЛОВ.

6. Слово БЕЗУПРЕЧНЫЙ является противоположным по своему значению слову:

- 1 — НЕЗАПЯТНАННЫЙ,
- 2 — ПОРОЧНЫЙ,
- 3 — НЕПОДКУПНЫЙ,
- 4 — НЕВИННЫЙ,
- 5 — КЛАССИЧЕСКИЙ.

7. Какое из приведенных ниже слов относится к слову ТРОГАТЬ, как СЛУШАТЬ к УХО?

- 1 — СКОЛЬЗКИЙ,
- 2 — ПРЕДМЕТ,

- 3 — ЗВУК,
- 4 — ЛАДОНЬ,
- 5 — ПРИЯТНЫЙ.

8. Сколько из приведенных ниже пар слов являются полностью идентичными?

Kushner, H. S.	Kushner, H. S.
Leist, M. E.	Liest, M. E.
Cubler, R. C.	Cubleir, R. G.
Schiff, H. S.	Schieff, H. S.
Zickgrauf, P. E.	Zickgrauf, B. E.

9. ЧЕТКИЙ является противоположным по смыслу слову:

- 1 — ЯСНЫЙ,
- 2 — ОПРЕДЕЛЕННЫЙ,
- 3 — НЕДВУСМЫСЛЕННЫЙ,
- 4 — ПОНЯТНЫЙ,
- 5 — РАСПЛЫВЧАТЫЙ.

10. Торговая фирма закупила несколько видеомагнитофонов за 5500 у. е., а продала их за 7500, заработав на этом по 50 у. е. за видеомагнитофон.

Сколько видеомагнитофонов было перепродано?

11. Слова МАСКА и МАРКА имеют:

- 1 — сходное значение,
- 2 — противоположное,
- 3 — ни сходное, ни противоположное.

12. Три конфеты стоят 27 у. е. Сколько (в у. е.) стоят 2,5 дюжины?

13. Сколько из этих шести пар чисел являются полностью одинаковыми?

4396

4396

66936

69636

987726

987726

4357256

4357256

94467471

94467471

86568652

86568564

14. УВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ является противоположным по значению слову:

- 1 — ИНТЕРЕСНЫЙ,
- 2 — УДИВИТЕЛЬНЫЙ,
- 3 — СКУЧНЫЙ,
- 4 — ИНТРИГУЮЩИЙ,
- 5 — ОБЫЧНЫЙ.

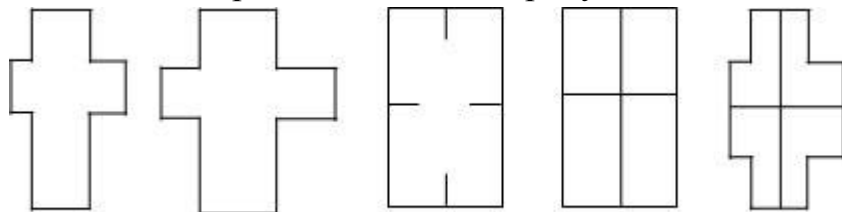
15. Какое число является наименьшим?

- 1) 5
- 2) 0,6
- 3) 8
- 4) 34
- 5) 0,39
- 6) 4

16. Расставьте предлагаемые ниже слова в таком порядке, чтобы получилось правильное предложение. В качестве ответа введите номер последнего слова.

ЕСТЬ СМЫСЛ ТВОРЧЕСТВО ЖИЗНИ
1 2 3 4

17. Какой из приведенных ниже рисунков наиболее отличен от других?



1 2 3 4 5

18. Два приятеля нашли 32 гриба. Первый нашел в 7 раз больше, чем второй. Сколько нашел второй?

19. Слова РАССВЕТ и РАСЦВЕТ имеют:

- 1 — сходное значение,
- 2 — противоположное,
- 3 — ни сходное, ни противоположное.

20. Расставьте предлагаемые ниже слова в таком порядке, чтобы получилось утверждение. Если оно правильно, то ответом будет 1, если неправильно — 2.

ДНЯ СОЛНЦА ЗНАМЕНУЕТСЯ КОНЕЦ ВОСХОДОМ.

21. Какие две из приведенных ниже фраз имеют одинаковый смысл:

1. С родной земли $\frac{3}{4}$ умри не сходи.
2. Чья земля, того и хлеб.
3. Своя земля и в горсти мила.
4. Один в поле не воин.
5. На чужой стороншке рад своей воронушке.

22. Какое число должно стоять вместо знака "?":

1 3 7 15 ?

23. Длительность дня и ночи в АПРЕЛЕ почти такая же, как и в:

1 — СЕНТЯБРЕ,

2 — АВГУСТЕ,

3 — НОЯБР,

4 — ИЮЛЕ.

24. Предположим, что первые два утверждения верны.

Тогда заключительное будет:

1 — верно; 2 — неверно; 3 — неопределенно.

Некоторые преступления являются неумышленными деяниями.

Некоторые преступления совершаются подростками.

Все неумышленные деяния совершаются подростками.

25. Автомобиль проходит 75 см. за $\frac{3}{4}$ сек. Если он будет ехать с той же скоростью, то какое расстояние (в сантиметрах) он пройдет за 5 сек.?

26. Если предположить, что два первых утверждения верны, то последнее:

1 — верно; 2 — неверно; 3 — неопределенно.

Боре столько же лет, сколько Маше.

Маша моложе Жени.

Боря моложе Жени.

27. Пять полукилограммовых пачек мясного фарша стоят 200 у. е.

Сколько килограммов фарша можно купить за 80 у. е.?

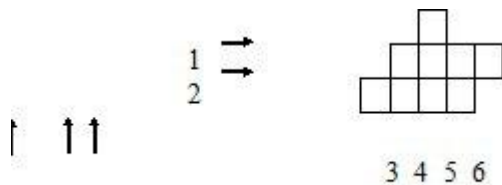
28. Слова РАССТИЛАТЬ и РАСТЯНУТЬ имеют:

1 — сходное значение,

2 — противоположное,

3 — ни сходное, ни противоположное.

29.



Разделите эту геометрическую фигуру прямой линией на две части так, чтобы, сложив их вместе, можно было бы получить квадрат.

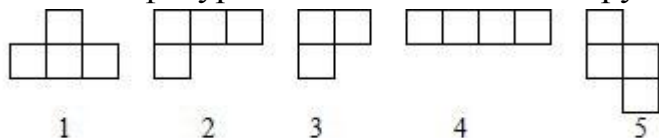
30. Предположим, что первые два утверждения верны. Тогда последнее:

1 — верно; 2 — неверно; 3 — неопределенно.

Саша поздоровался с Машей.
Маша поздоровалась с Дашей.
Саша не поздоровался с Дашей.

31. Автомобиль "Жигули" стоимостью 2400 у.е. был уценен во время сезонной распродажи на $33\frac{1}{3}\%$. Сколько стоил автомобиль во время распродажи?

32. Какая из этих фигур наиболее отлична от других?



33. На платье требуется $2\frac{1}{3}$ м ткани. Сколько платьев можно сшить из 42 м?

34. Значения следующих двух предложений:

- 1 — сходны,
- 2 — противоположны,
- 3 — ни сходны, ни противоположны.

Трое докторов не лучше одного.

Чем больше докторов, тем больше болезней.

35. Слова УВЕЛИЧИВАТЬ и РАСШИРЯТЬ имеют:

- 1 — сходное значение,
- 2 — противоположное,
- 3 — ни сходное, ни противоположное.

36. Смысл двух английских пословиц:

- 1 — схож,
- 2 — противоположен,
- 3 — ни схож, ни противоположен.

Швартоваться лучше двумя якорями.

Не клади все яйца в одну корзину.

37. Бакалейщик купил ящик с апельсинами за 36 у. е. В ящике их было 12 дюжин. Он знает, что 2 дюжины испортятся еще до того, как он продаст все апельсины. По какой цене за дюжину (в у. е.) ему нужно продавать апельсины, чтобы получить прибыль в $\frac{1}{3}$ закупочной цены?

38. Слова ПРЕТЕНЗИЯ и ПРЕТЕНЦИОЗНЫЙ имеют:

- 1 — сходное значение,
- 2 — противоположное,
- 3 — ни сходное, ни противоположное.

39. Если бы полкило картошки стоило 0,0125 долларов, то сколько килограмм можно было бы купить за 50 центов?

40. Один из членов ряда не подходит к другим.

Каким числом Вы бы его заменили?

$\frac{1}{4}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{6}$

41. Слова ОТРАЖАЕМЫЙ и ВООБРАЖАЕМЫЙ имеют:

1 — сходное значение,

2 — противоположное,

3 — ни сходное, ни противоположное.

42. Сколько соток составляет участок 70 м на 20 м?

43. Следующие две фразы по значению:

1 — сходны,

2 — противоположны,

3 — ни сходны, ни противоположны.

Хорошие вещи дешевы, плохие дороги.

Хорошее качество обеспечивается простотой, плохое — сложностью.

44. Солдат, стреляя в цель, поразил ее в 12,5 % случаев. Сколько раз солдат должен выстрелить, чтобы поразить ее сто раз?

45. Один из членов ряда не подходит к другим.

Какое число Вы поставили бы на его место?

$\frac{1}{4}$ $\frac{1}{6}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{9}$ $\frac{1}{12}$ $\frac{1}{14}$

46. Три партнера по акционерному обществу "Интенсивник" решили поделить прибыль поровну. Т. вложил в дело 4500 \$., К. — 3500 \$, П. — 2000 \$. Если прибыль составит 2400 \$, то на сколько меньше прибыли получит Т. по сравнению с тем, как если бы прибыль была разделена пропорционально вкладам?

47. Какие две из приведенных ниже пословиц имеют сходный смысл?

1. Куй железо, пока горячо.

2. Один в поле не воин.

3. Лес рубят — щепки летят.

4. Не все то золото, что блестит.

5. Не по виду суди, а по делам гляди.

48. Значения следующих фраз:

1 — сходны,

2 — противоположны,

З — ни сходны, ни противоположны.
Лес рубят — щепки летят.
Большое дело не бывает без потерь.

49. Даны развертки пяти геометрических фигур (кубов). Две из них принадлежат одинаковым кубам. Какие?



50. В печатать 24 000 решил использовать двух размеров. При использовании шрифта большего размера на странице помещается 900 слов, меньшего — 1200. Статья должна занять 21 полную страницу в журнале.

тающейся статьи. Редактор зовут шрифт

Сколько страниц должно быть напечатано мелким шрифтом?

ОПРОСНИК ЦЕННОСТНОЙ ОРИЕНТАЦИИ В КАРЬЕРЕ

Пожалуйста, ответьте на вопросы теста.

Насколько важным для Вас является каждое из следующих утверждений?

Варианты ответов:

1 – абсолютно не важно, 2,3,4,5,6,7,8,9 - промежуточные значения, 10 – исключительно важно

1. Строить свою карьеру в пределах конкретной научной или технической сферы.
2. Осуществлять наблюдение и контроль над людьми, влиять на них на всех уровнях.
3. Иметь возможность делать все по-своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации.
4. Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищенностью.
5. Употреблять свое умение общаться на пользу людям, помогать другим.
6. Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми.
7. Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры взаимно уравнивали друг друга.
8. Создать и построить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей.
9. Продолжать работу по своей специальности, чем получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью.
10. Быть первым руководителем в организации.
11. Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями.
12. Работать в организации, которая обеспечит мне стабильность на длительный период времени.
13. Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше.
14. Соревноваться с другими и побеждать.
15. Строить карьеру, которая позволит мне не изменять своему образу жизни.
16. Создать новое коммерческое предприятие.
17. Посвятить всю жизнь избранной профессии.
18. Занять высокую руководящую должность.
19. Иметь работу, которая представляет максимум свободы и автономии в выборе характера

занятий, времени выполнения и т.д.

20. Оставаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением.

21. Иметь возможность использовать свои умения и таланты для служения важной цели.

Насколько Вы согласны с каждым из следующих утверждений?

Варианты ответов:

1 – совершенно не согласен, 2,3,4,5,6,7,8,9 - промежуточные значения, 10 – полностью согласен

22. Единственная действительная цель моей карьеры – находить и решать трудные проблемы, независимо от того, в какой области они возникли .

23. Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание моей семье и моей карьере.

24. Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дадут мне возможность начать и построить свое собственное дело.

25. Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции.

26. Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность.

27. В моей профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии.

28. Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой деятельности.

29. Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу другим.

30. Соревнование и выигрыш – это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры.

31. Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет вести жизнь, которая мне нравится.

32. Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры.

33. Я бы скорее ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией.

34. Я буду считать, что достиг успеха в карьере только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации.

35. Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса.

36. Я бы предпочел работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт.

37. Я бы хотел посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели.
38. Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования.
39. Выбрать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успеха в карьере.
40. Я всегда хотел основать и построить свой собственный бизнес.
41. Я предпочитаю работу, которая не связана с командировками.

**Оценочная карта кандидатов в резерв руководящих кадров
образовательных организаций Озерского городского округа**

Кандидат в резерв _____ (ФИО)

№ п/п	Области компетенции	Оценка эксперта (0,1,2 балла)
1.	Планирование и принятие решений (стратегическое мышление):	$\Sigma=$
	- качественный анализ своей деятельности за определенный период;	
	- планирование деятельности на основе анализа полученных результатов работы;	
	- определение оптимальных форм работы в соответствии с производственной ситуацией;	
	- объективная оценка альтернативных форм профессиональной деятельности.	
2.	Организация:	$\Sigma=$
	- контроль за достигнутыми результатами, сравнение их с планом;	
	- рациональное использование рабочего времени;	
	- определение личных приоритетов и целей, соответствующих задачам организации;	
	- продуктивная работа с документами;	
	- оптимальная обработка информации (<i>выделение важных моментов без излишней детализации</i>)	
	- способность работать с большой нагрузкой	
3.	Коммуникация:	$\Sigma=$
	- умение «слушать» и «слышать»;	
	- умение устанавливать и поддерживать контакты с разными людьми;	
	- способность к спонтанным выступлениям;	

	-подготовка выступлений, соответствующих аудитории и теме и обеспечивающих достижение желаемых результатов;	
4.	Саморазвитие	$\Sigma=$
	- развитие в себе навыков и умений, соответствующих профессиональным потребностям;	
	- постановка для себя сложных профессиональных задач;	
	- способность принимать на себя большую ответственность	
	- высокая мотивация на достижения, развитие собственных способностей	
5.	Внешние контакты:	$\Sigma=$
	- развитие и поддержание деловых взаимоотношений с внешним профессиональным сообществом;	
	- взаимодействие с общественностью, органами местного самоуправления;	
6.	Навыки общения:	$\Sigma=$
	- способность эффективно взаимодействовать с окружающими;	
	- способность добиваться поддержки на любом организационном уровне;	
	- умение разобраться во множестве точек зрения;	
	- умение контролировать собственные стрессовые и кризисные ситуации	
	- умение разрешать конфликты и разногласия.	
7.	Лидерство:	$\Sigma=$
	-способность убеждать, заражать своими идеями;	
	- харизма;	
	- достижение поставленных целей;	
	- принятие ответственности за результаты работы организации;	
	- выполнение должностных обязанностей с чувством ответственности за результаты труда.	

8.	Управление переменами:	$\Sigma=$
	-способность адаптироваться в различных условиях;	
	- умение правильно и уверенно решать профессиональные задачи в условиях перемен, неизвестности, в напряжённой обстановке;	
	- проявление необходимой гибкости для осуществления требуемых изменений;	
	- умение проводить анализ рисков и находить приёмы их минимизации	

Эксперт (ФИО) _____

Должность _____

Дата заполнения _____ Подпись _____

**Задания при оценке кандидата в управленческий кадровый резерв организаций общего образования
(технология assessment center)**

№ п/п	Задание	Метод	Условия проведения	Что оценивается экспертами
1.	Подготовка ответа на письмо, электронный запрос родителей (моделирование реальной деятельности руководителя)	Анализ конкретных ситуаций	Испытуемому предлагается вариант письма (заявления) родителей, на которое он должен подготовить ответ.	-выделение главного; -определение мотива заявителя; - нахождение оптимального решения.
2.	Обсуждение проблемы в малой группе (групповое взаимодействие)	Групповая дискуссия	Целевая группа кандидатов делится на 3 подгруппы, каждая из которых должна решить по каким критериям нужно отбирать в резерв руководителей образовательных организаций, составить оценочный лист и продвинуть его на общем подведении итогов групповой дискуссии	-навыки групповой работы
3.	Разбор документов	Баскет-метод	Испытуемому необходимо составить план действий для решения производственной проблемы на основе анализа предложенных докумен-	-способность расставлять приоритеты; -навык планирования действий; -принятие решений на основе анализа документов.

			тов (приказ, справка, информационное письмо и т.д.)	
4.	Разрешение критической ситуации	Метод критических ситуаций	Группе кандидатов предлагается критическая ситуация (кораблекрушение, цунами, угроза взрыва и т.д.), из которой каждому необходимо предложить группе вариант выхода	-принятие ответственного решения; -стрессоустойчивость; -разрешение конфликтной ситуации.

Задание №1

№ вар	Текст обращения в онлайн-приёмную официальный на сайт образовательной организации	Прим.
1.	<p>Здравствуйте! Объясните, пожалуйста, почему в нашем воспитатели постоянно требуют в предпраздничные дни забрать ребёнка то в 16.00, то сразу после сна? А если родители сообщают о невозможности этого сделать, то воспитатели резко отвечают: "Тогда ищите своего ребёнка по группам." Это правомерно? А если родители работают до 17.00 и 18.00? Родители боятся жаловаться на воспитателей только потому, что дальше последует предвзятое отношение к своему ребёнку. Но нервы уже на пределе. Отправляю вам письмо с чужой почты, так как опасаясь негативного отношения, как к ребёнку, так и к себе. Помогите, пожалуйста, разобраться в данной ситуации. Это безобразие длится на протяжении многих лет перед каждым праздниками.</p>	
2.	<p>Здравствуйте! Когда закончится этот беспредел! В нашей группе воспитатели меняются каждую неделю. Дети не получают нужных знаний соответственно возраста. Участок находятся в плачевном состоянии, дети из нашей группы, когда все гуляют на улице, сидят в помещении, потому что им не с кем идти на улицу. Вместо воспитателя с ними находится музыкальный работник и тот сидит за компьютером, а детки предоставлены сами себе. Когда же наступит равновесие в отношении дипломированных воспитателей. За период с июля 2014 по июль 2015 года у нас сменилось их человек 7-10. Да что же это такое! Потом хотим, чтоб подрастающее поколение ценило в людях верность, доброту и много других положительных качеств. От того, что у наших деток постоянно меняются воспитатели, страдает психика. В детский коллектив они идут со слезами и криком.</p>	
3.	<p>Добрый день! Мой ребенок посещает группу №4. Температура в садике +13градусов! Детки спят и ходят в группе в теплой одежде! Из-за низкой температуры детки мерзнут, простывают и, соответственно, болеют! Неоднократно задавали и задаем каждое утро вопросы воспитателям и заведующей! Пока безрезультатно! Скажите, пожалуйста! Как и, самое главное, когда решится данный вопрос????? Когда в группе будет тепло? ДЕТИ БОЛЕЮТ!!!!!!</p>	

4.	<p>В сентябре я обратилась с просьбой выдать мне письменную характеристику на мою дочь. В течении двух месяцев каждый день слышала один ответ: "Завтра, завтра". Я снова обратилась с этим же вопросом к воспитателю группы. Воспитатель мне объяснила, что выдавать характеристику ДОУ не имеет права. Запретила психолог . Я, как законный представитель несовершеннолетнего ребенка, имею полное право получать на своего ребенка любые характеристики. Таким образом, грубо нарушены интересы н/л ребенка и мои, как законного представителя. Прошу разобраться в сложившейся ситуации. Оставляю за собой право обратиться в суд за восстановлением нарушенного права.</p>	
5.	<p>Объясните, на каком основании в нашем ДС существуют ограничения отсутствия ребенка в д/с не более пяти дней в месяц без справки. На основании СанПиН 2.4.1.3049-13 от 30.07.13. справку необходимо предоставлять "после перенесенного заболевания, а также отсутствия более 5 дней". В таком случае по семейным обстоятельствам, в случае сильных холодов и т.д. возможно отсутствие ребенка, например, несколько раз в течение месяца по три дня, согласно заявлению, на имя заведующего д/с? Кроме этого, чем обосновано неравномерное комплектование групп? Например, в нашей группе 14 девочек и 5 мальчиков, при этом в д/с всего 5 групп одного возраста.</p>	
6.	<p>Хотел бы уточнить информацию. Мой ребенок обучается во 2 классе Вашей школы. В этой 4 четверти у нас ребенок не смог активно войти в школьную программу, в связи с долгим отсутствием по болезни и дальнейшего лечения после неё. Из-за чего оценки по основным предметам, кроме английского, оставляют желать лучшего. Учитель настроена крайне негативно, контакт с ребенком не налажен до сих пор. Предлагают идти в другую школу, но мы не хотим. Мы готовы подтянуться по предметам, педагог на встречу не идет. Как быть?</p>	

7.	<p>Подскажите, пожалуйста, почему без ведома родителей, ученики Вашей школы переведены на другую систему питания. Почему не спросили родителей, какими они видят обеды своих детей. На общешкольном собрании в начале года данный вопрос не обсуждался. Дети не успевают покушать, если и успевают выстоять очередь, то они вынуждены купить себе булочку или шоколад, а не полноценную еду, т.к. не хватает времени. Когда, наконец, начнут учитывать мнение родителей в подобных вопросах??? Мне кажется, что руководство не может принимать самостоятельно подобное решение, без обсуждения данного вопроса с потребителем услуги (родителями)! Переход на карты без ведома владельца??? Что-то новенькое! В скором времени выходит ФЗ о праве выбора банка, такого права вы нам тоже не оставляете. На данный момент получается, что руководство школы лишает моего ребенка полноценного питания,,,,, а это один из самых важных аспектов в жизни деятельности растущего организма!</p>	
8.	<p>Добрый день! Мой ребенок - учащийся 1 класса в Вашей школе. Возможно ли перевести ребенка в другую школу на данном этапе обучения и как это сделать? Узнавали у Завуча школы, чтобы перевести ребенка к другому учителю в школе, сказали, что мест нет. Некоторые дети действительно просят о переходе к другому учителю. Я не хочу, чтобы из-за учителя у ребенка пропала вся охота к обучению.</p>	
9.	<p>Говорят, с введением электронного журнала и дневника, отменены бумажные носители: журнал и дневник. Обычный дневник мы всё равно завели, потому что ребенок записывает домашнее задание, объявление и т. д. Бывает такое, что не работает интернет, сломался компьютер, или как сегодня по непонятным причинам мы не можем попасть на сайт сетевой город и просмотреть оценки, домашнее задание на неделю карантина. Мне кажется, нужно ввести опять бумажный журнал, чтобы любой родитель в живую, как раньше мог просмотреть оценки своих детей. Спасибо, если дочитали до конца!</p>	

Игра-шок

Игра «Подводная лодка», инструкция для ведущего:

1. Группа участников путешествует в подводной лодке по Тихому океану.
2. Внезапно лодка потерпела аварию и залегла на океанское дно, при этом воздуха внутри осталось только минут на 15 (время задает ведущий). Спаситься может лишь тот, кто наденет спасательный костюм и всплывет на поверхность (количество костюмов определяет ведущий, но максимум 30% от всех участников), других вариантов нет – остальные погибнут по истечении 15 минут. Сигналы SOS приведут помощь только через полчаса, поэтому выхода остается два: надеть костюм и спастись, либо остаться и умереть.
3. Задача ведущего наблюдать за поведением в экстремальных ситуациях каждого участника, в случае, если кто-то пытается выжить не по правилам, необходимо вмешаться и вернуть к условиям игры.

Игра началась:

1. На первом этапе кто-то выходит, кто-то остается, но возможно и то, что игра не воспримется серьезно, и выполнять задания участники будут не так, как было бы в реальности. Поэтому на этом этапе важно мастерство ведущего, чтобы ценности и смысл жизни были осознаны в полной мере.
2. После первого этапа все участники усаживаются в круг, и начинается обсуждение. Ведущий задает осмысленные вопросы каждому: почему человек выжил или остался умирать в лодке, согласен ли он с оказавшимся местоположением, какие ощущения испытывает каждый, кто остался в живых и кто погиб, и тому подобное.
3. Затем начинается второй этап. Все участники встают в круг, каждому выдается фломастер, и оговариваются инструкции.

4. Участники, стоящие в кругу, вновь представляют себя в лодке. Каждый должен вспомнить самые дорогие ценности, наполняющие смыслом его жизнь, которые остались во внешнем мире, и понять, готов ли он действительно проститься с этим прямо сейчас. Капитан погиб, остались только участники, и поэтому решить, кто выживет, а кто нет, должны все вместе и каждый в отдельности.

Теперь каждый участник должен подойти поочередно ко всем, и, смотря в глаза, проговорить: «Тебе я дарю жизнь!» и поставить ему плюсики; «Тебе придется принять смерть!» и поставить минус; либо ничего не ставя произнести «Я не знаю». Пройдя так через каждого, участник встает на свое место, и то же самое проделывает следующий человек.

Задача ведущего проследить за числом плюсов и минусов.

На этом этапе начинают пробиваться очень сильные эмоции, многие ачинают горько плакать.

5. На третьем этапе, ведущий резко (пока все плачут), бросает бомбу (например, бутылку или что-либо еще) и громко сообщает, что у всех участников осталось ровно 10 секунд до взрыва, чтобы выйти из круга, кто успеет – тот спасен!

В этот момент у каждого проявляется присущее ему поведение в экстремальных ситуациях: у некоторых внезапный ступор; кто-то пытается вытащить других, а сам выйти не успевает; другой внезапно кидается поверх бомбы, своим телом закрывая ее от других и пр.

Каждая из этих реакций может произойти совершенно спонтанно, именно так, как человек поступил бы в реальности!

6. После всего, следует попросить друг у друга прощения, а ведущий, при необходимости, должен вывести каждого участника из шокового состояния, объяснив что это только игра! Возвращение к реальности может оказаться достаточно продолжительным и даже болезненным. Поэтому ведущему необходимо проявить максимальное участие к каждому игроку.

Форма для оценки анализа конкретной ситуации (задание №1)

Инструкция для оценивающего: отметьте галочкой (V) все те виды управленческих умений, которые продемонстрировал оцениваемый.

Высокоэффективные умения

№п/п	Кандидаты					Критерий оценивания (2 б)
1.						Выделена главная мысль обращения.
2.						Правильно выявлен истинный мотив авторов обращения.
3.						Стиль ответа на обращения личностно-ориентированный, дружелюбный.
4.						В ответе опирается на нормативные документы.
5.						Отвечает кратко лаконично, по существу.
6.						Заявление, просьба удовлетворены без ущерба для организации или сотрудников организации.

Эффективные умения

№п/п	Кандидаты					Критерий оценивания (1б)
1.						Основная мысль обращения чётко не просматривается.
2.						Определяет декларируемый мотив, истинный мотив авторов обращения не определён.
3.						Стиль ответа на обращение формальный, не агрессивный.
4.						Ссылается только на локальные акты своей организации.
5.						Отвечает кратко лаконично, по существу.
6.						Заявление, просьба удовлетворены с некоторыми неудобствами для организации или сотрудников организации.

Неэффективные умения

№п/п	Кандидаты					Критерий оценивания (0 б)
1.						Главное в обращении не определено.
2.						Мотивация авторов обращения игнорируется.
3.						Стиль ответа на обращение авторитарный, агрессивный.
4.						Не опирается на нормативные документы.
5.						Отвечает не конкретно, расплывчато.
6.						Заявление, просьба не удовлетворены или удовлетворены с проблемами для организации или сотрудников организации.

Итого: _____ баллов

Эксперты: _____ (подпись, расшифровка)

Форма для оценки навыков командной работы*(задание №2)

Инструкция для оценивающего: отметьте галочкой (V) все те виды поведения, которые продемонстрировал оцениваемый.

Высокоэффективные навыки (2балла)

№ п/п	Кандидаты	Критерий оценивания (max 14 баллов)
1.		Быстро и эффективно устанавливает хорошие отношения с другими; выступает с позиций “мы”.
2.		Всегда привлекает к обсуждению других.
3.		Задаёт вопросы, чтобы прояснить вклад (мнение) других.
4.		Поощряет других к тому, чтобы они давали свои предложения или выдвигали свои идеи, обсуждает предложения без того, чтобы “оценивать” их.
5.		Изменяет свою позицию, если предложена лучшая идея или подано лучшее предложение.
6.		Иницирует критику в адрес своих предложений.
7.		Поддерживает решение группы, если она пришла к общему согласию.

Эффективные навыки (1 балл)

№ п/п	Кандидаты	Критерий оценивания (max 7 баллов)
1.		Пытается устанавливать контакт с другими в ходе обсуждения.
2.		Участствует в обсуждениях или делает свои комментарии.
3.		Принимает (активное) участие в обсуждении и принятии решений.
4.		Слушает, когда другие говорят.
5.		Развивает, уточняет предложения, поданные другими; проявляет готовность выслушивать предложения других.
6.		Открыто принимает критику в адрес своих предложений.
7.		Принимает то решение, по которому группа пришла к общему согласию.

Неэффективные навыки (0 баллов)

№ п/п	Кандидаты	Критерий оценивания (0 баллов)
1.		Не стремится установить контакт с другими людьми, не выступает при групповых обсуждениях, держится особняком. Всегда говорит от своего имени («Я»), а не от лица группы («Мы»).
2.		Игнорирует комментарии, предлагаемые другими членами группы, пытается навязать свою точку зрения.
3.		Настаивает на собственных предложениях (рекомендациях), не приглашает других членов к их обсуждению. Делает декларативные утверждения («Мы должны принять...»).

4.						Выступает только тогда, когда к нему обращаются непосредственно.
5.						Постоянно перебивает других, не извиняется, когда перебивает.
6.						Делает негативные (критические) замечания в отношении других людей или их предложений. Стремится приписать хорошее предложение себе.
7.						Жестко настаивает на собственной точке зрения даже тогда, когда выдвигают лучшие предложения.
8.						Когда его предложение критикуют, оправдывается (защитное поведение) или стремится вообще уйти от обсуждения.
9.						Отказывается от поддержки группового решения

Инструкция оценивающему. Основываясь на наблюдениях (навыки, отмеченные галочкой), обведите кружком ту цифру, которая соответствует уровню развития навыков командной работы оцениваемого.

1	2	3
Низкий уровень развития навыков командной работы (низкая эффективность) 0-3 б	Средний уровень развития навыков командной работы (приемлемый уровень эффективности) 4-7 б	Высокий уровень развития навыков командной работы (высокая эффективность) 9-14 б

Эксперты: _____ (подпись, расшифровка)

_____ (подпись, расшифровка)

*Morgan R.B, Smith J.E. Staffing the new workplace: selecting and promoting for quality improvement. ASQC Quality Press , 1996, p . 313

Форма для оценки разбора документов (задание №3)

Инструкция для оценивающего: отметьте галочкой (V) все те виды умений, навыков и профессиональных действий, которые продемонстрировал оцениваемый.

Высокоэффективные навыки

№ п/п	Кандидаты	Критерий оценивания (2 б)
1.		Верно расставлены приоритеты в исполнении задания.
2.		Правильно выбраны направления работы по исполнению задания и распределены роли.
3.		План действий по решению задачи оптимален.
4.		Определяет для себя руководящую роль и формирует команду исполнителей.
5.		Чётко определены сроки и критерии оценки качества исполнения задания.

Эффективные навыки

№ п/п	Кандидаты	Критерий оценивания (2 б)
1.		Понимает суть задания в целом.
2.		Распределяет роли по исполнению задания.
3.		План действий по решению задачи составлен.
4.		Определяет исполнителей, но кто будет руководить не понятно.
5.		Сроки исполнения определены, критерии оценки качества отсутствуют.

Неэффективные навыки

№ п/п	Кандидаты	Критерий оценивания (2 б)
1.		Приоритетов в исполнении задания нет.
2.		Работа идёт по принципу : «Сначала начнём, а там посмотрим!»
3.		Планирование по решению задачи не предусмотрено.
4.		Конкретные исполнители не определены.
5.		Сроки и критерии оценки качества исполнения задания не оговариваются.

Итого : _____ **баллов**

Эксперты: _____ *(подпись, расшифровка)*

_____ *(подпись, расшифровка)*

Форма для оценки поведения в критической ситуации(задание №4)

Инструкция для оценивающего: поставьте балл(0,1,2,) у тех видов поведения, которые продемонстрировал оцениваемый.

№ п/п	Кандидаты					Критерий оценивания (0,1,2 балла)
1.						Способен принять трудное, непопулярное, ситуативно осуждаемое решение.
2.						Демонстрирует стрессоустойчивое поведение.
3.						Берёт на себя руководящую роль.
4.						Пробует (обсуждает) всевозможные варианты разрешения критической ситуации.
5.						Готов принести себя в жертву, но ситуацию это не спасёт .
6.						Пытается выжить сам в критической ситуации, используя манипуляцию.

Итого : _____ **баллов**

Эксперты: _____ **(подпись, расшифровка)**

_____ **(подпись, расшифровка)**

Анкета ИКТ-компетентности кандидата в резерв на должности руководителей муниципальных образовательных организаций Озерского городского округа Челябинской области

(Необходимо проставить «+», если Вы умеете или «-», не Вы не владеете этим навыком)

Операционная система MS Windows

- ... 1. Запустить две или больше программ одновременно
- ... 2. Использовать «Мой компьютер», чтобы просматривать содержимое дисков и папок
- ... 3. Перемещать или копировать файлы с одного диска на другой
- ... 4. Найти файл, который был неправильно сохранён или случайно перемещён

Текстовый редактор MS Word

- ... 1. Установить формат бумаги и поля
- ... 2. Установить ориентацию документа (альбомная / книжная)
- ... 3. Вставить в документ колонтитулы (верхний и нижний)
- ... 4. Сохранить и распечатать набранный документ
- ... 5. Сохранить документ в формате pdf
- ... 6. Копировать и вставлять текст внутри одного документа
- ... 7. Изменять шрифт, размер или цвет шрифта
- ... 8. Автоматически проверить орфографию

Интернет браузеры

- ... 1. Умение пользоваться различными браузерами
- ... 2. Найти сайт, введя его адрес, например <http://www.ict4it.org>
- ... 3. Добавить закладку на сайт
- ... 4. Скопировать изображение с сайта в графическое приложение (например, Paint) и сохранить его
- ... 5. Сохранить аудиофайл со страницы
- ... 6. Используя поисковые службы, найти материал в Интернете
- ... 7. Скачать программу с сайта
- ... 8. Понимание принципов авторства и соблюдения авторских прав в сети

Почтовые программы

- ... 1. Написать и отправить электронное письмо
- ... 2. Переслать письмо нескольким адресатам
- ... 3. Открыть вложенный в письмо файл и знать, куда он сохраняется на компьютере
- ... 4. Прикрепить к письму файл: изображение, документ, звуковой фрагмент
- ... 5. Установить автоматическую подпись к письмам
- ... 6. Создать в почтовой программе группы адресатов и отправить им сообщения

PowerPoint

- ... 1. Создать титульный слайд презентации
- ... 2. Добавить новые слайды к презентации
- ... 3. Применить новый шаблон оформления презентации
- ... 4. Отредактировать созданную презентацию
- ... 5. Добавить к презентации анимацию и эффекты перехода
- ... 6. Изменить порядок слайдов в презентации
- ... 7. Вставить в слайд изображение, звуковой файл, видеофайл

Электронные таблицы MS Excel

- ... 1. Умение составлять формулы и применять их к таблицам
- ... 2. Умение работать на нескольких листах в одной книге
- ... 3. Вывести на печать необходимый фрагмент таблицы
- ... 4. Умение изменять формат ячеек (числовой, текстовый, процентный и т.д.)
- ... 5. Умение отсортировать / отфильтровать данные в таблицах

Электронные сервисы

- ... 1. Зарегистрированы ли Вы на едином Портале государственных услуг
- ... 2. Умеете ли получать электронные услуги через ЕПГУ
- ... 3. Знаете ли Вы функционал АИС «Сетевой город. Образование» и АИС «Е-услуги»

Резюме

1. Ф.И.О. _____

2. Изменение Ф.И.О.: _____

(если изменяли, то укажите их, а также когда,
где и по какой причине)

3. Гражданство: _____

(если изменяли, то укажите, когда и по какой причине,
если имеете гражданство другого государства, укажите)

5. Дата рождения

6. Место рождения:

7. Домашний адрес (адрес регистрации и фактического проживания):

индекс _____ страна

область _____ район

населенный пункт _____ улица

дом _____ корп. _____ квартира _____

8. Контакты для связи

Домашний: _____ Рабочий:

Мобильный: _____ Факс:

E-mail: _____

9. Семейное положение: женат/ холост/разведен/ вдовец

(замужем) (не замужем) (разведена) (вдова) |

10. Наличие детей: да/нет

11. Иностранные языки

Название языка	Степень владения		
	владею свободно	могу объясняться	читаю со словарем

12. Образование

Формальные характеристики полученного образования	Образование					
	первое		второе		третье	
Даты начала и окончания обучения	начало	окончание	начало	окончание	начало	окончание
	(месяц, год)	(месяц, год)	(месяц, год)	(месяц, год)	(месяц, год)	(месяц, год)
Уровень образования (высшее, аспирантура, докторантура)						
Форма обучения (дневная, вечерняя, заочная)						
Полное наименование учебного заведения						
Факультет						
Специальность по диплому						
Тема научной работы (диплома, диссертации)						

Если есть:

Ученое звание

Ученая степень

Научные труды (сколько и в каких областях)

13. Дополнительное профессиональное образование за последние 3 года

Формальные характеристики повышения квалификации	Формы дополнительного профессионального образования					
	I		II		III	
Даты начала и окончания обучения	начало	окончание	начало	окончание	начало	окончание
	(число, месяц, год)	(число, месяц, год)	(число, месяц, год)	(число, месяц, год)	(число, месяц, год)	(число, месяц, год)
Вид программы (курсы повышения квалификации, профессиональная переподготовка, стажировка)						
Название учебного заведения, организации для переподготовки, КПК, стажировки						
Место проведения программы (страна, город)						
Тема программы						

Вид итогового документа (сертификат, свидетельство, удостоверение)			
--	--	--	--

15. Профессиональный путь

Даты поступления на работу и ухода с работы	Название организации, учреждения	Название подразделения (отдел, структурное подразделение и т.д.)	Наименование должности	Количество подчиненных

Стаж работы, лет:

общий _____

педагогический _____

управленческий _____

государственной (муниципальной) службы _____

16. Классный чин, воинское звание, специальное звание:

17. Почему Вы решили участвовать в конкурсном отборе в резерв

управленческих кадров области? _____

18. Резервистом на какую руководящую должность Вы хотели бы быть?

1) - директор МБОУ

-заместитель директора МБОУ по УВР

-заместитель директора МБОУ по ВР

-заместитель директора МБОУ по научной работе

-заместитель директора по АХР

2) - директор МБОУДО

-заместитель директора МБОУДО по УВР

-заместитель директора МБОУДО по научной работе

-заместитель директора по АХР

3) –заведующийМБДОУ

- заместитель заведующего по УВР

- заместитель заведующего по АХР

19. Мотивация.

Оцените по 10-бальной системе значение для Вас данных факторов (10 - максимальное значение, 1 - минимальное значение, значения не должны повторяться) при выборе места работы

N	Мотивационные факторы	Рейтинг
1.	Карьера	
2.	Уровень заработной платы	
3.	Социальные гарантии	
4.	Приобретение нового опыта и знаний	
5.	Социальный статус	
6.	Стабильность, надежность	
7.	Возможность самостоятельно принимать решения и реализовывать их	
8.	Корпоративная культура, работа в команде	
9.	Высокая интенсивность работы	
10.	Сложность поставленных задач, нестандартные решения, творческий подход	

20. Иная информация, которую Вы хотите сообщить о себе (личностные качества, профессиональные достижения, увлечения и т.д.):

Мне известно, что сообщение о себе в анкете заведомо ложных сведений может повлечь отказ во включении в резерв управленческих кадров образовательных организаций, подведомственных Управлению образования администрации Озерского городского округа.

Я согласен(на) на обработку приведенных в анкете моих персональных данных.

Я проинформирован(а), что под обработкой персональных данных понимаются действия (операции) с персональными данными в рамках выполнения [Федерального закона от 27 июля 2006 года N 152-ФЗ "О персональных данных"](#).

" _____ " _____ 20__ г. _____ (подпись)

КАРТА ОЦЕНИВАНИЯ кандидата _____

(панельное интервью с кандидатом в резерв руководителей образовательных организаций Озерского городского округа)

Оцениваемые характеристики	Примерные вопросы	Шкала оценок (в баллах)	Примечание
Мотивация	1. Почему Вы стремитесь работать в сфере управления муниципальным образовательным учреждением? 2. Как Вы сочетаете в Вашей профессиональной деятельности интересы государства, нашего округа и отдельных граждан ? 3. На какие нравственные ценности Вы опираетесь в своем труде? 4. Для Вас лично, в чем состоит смысл деятельности руководителя муниципального учреждения?	<p>«5» - называет четко пути учета и сочетания государственных и общественных интересов, определяет смысл деятельности лично для себя</p> <p>«4» - называет отдельные ценностные ориентации, но не может их соотнести</p> <p>«3» - называет отдельные ценностные ориентации гос. и муниципального управления, но не может определить его смысл для себя</p> <p>«2» - не называет ценностные ориентации, характерные для гос. и муниципального управления и для себя лично</p>	
Организация деятельности	1. Назовите ближайшие и отдаленные этапы реализации Ваших профессиональных жизненных планов ? 2. Какие приемы Вы используете для преодоления трудностей в Вашей профессиональной деятельности?	<p>«5» - четко называет этапы реализации ближайших и отдаленных планов, приемы преодоления трудностей</p> <p>«4» - называет этапы планирования своей профессиональной деятельности, приемы ее перестраивания, но нечетко</p> <p>«3» - не может назвать этапы реализации профессиональных планов, затрудняется назвать приемы преодоления затруднений</p>	

		«2» - затрудняется назвать способы перестраивания своей деятельности	
Профессиональное мышление и рефлексия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Что Вы считаете в настоящее время сильно и слабой стороной в Вашей профессиональной деятельности? 2. Приведите 1-2 нестандартных ситуации, где приходилось принимать нестандартные решения и применять творческое мышление? 3. Приведите ситуацию, требующую от Вас стратегического и тактического профессионального мышления? 4. Какие профессионально-значимые личностные качества у Вас наиболее сильно и наименее сильно развиты? 5. Что бы Вы назвали главным «уроком» из Вашего профессионального опыта? 	<p>«5» - обнаруживает интерес к самооцениванию, умеет назвать не менее 3-х сильных и слабых сторон личности, умеет назвать 2 ситуации профессиональной деятельности</p> <p>«4» - называет 1-2 сильные и слабые стороны своей деятельности, 1 ситуацию профессиональной деятельности</p> <p>«3» - нечетко различает ситуации профессиональной деятельности в зависимости от уровней мышления, либо затрудняется назвать свои слабые качества, может только в общем виде назвать достижения и выводы профессионального опыта</p> <p>«2» - затрудняется в различении профессиональных ситуаций в зависимости от видов профессионального мышления, не может назвать сильные и слабые стороны своей деятельности, называет в качестве нестандартных типовых ситуаций</p>	
Осведомлённость в области управления	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перечислите задачи, средства и результат управленческой деятельности. 2. Перечислите три признака успешной управленческой деятельности и необходимые для этого профессионально-значимые качества управленца. 3. Перечислите основные стили руководства. Какие профессиональные каче- 	<p>«5» - четкие знания об управленческой деятельности и той сфере, в которой хочет работать</p> <p>«4» - недостаточно четко выраженные словесно, но имеющие по существу знания об управленческой деятельности и той сфере, в которой хочет работать</p> <p>«3» - недостаточно четкие знания либо об управленче-</p>	

	<p>ства способствуют формированию того или иного стиля руководства.</p> <p>4. Назовите основные нормативно-правовые документы, которыми руководствуется руководитель ОУв своей деятельности.</p> <p>5. Какие задачи на ваш взгляд вы поставите перед собой как руководитель образовательного учреждения?</p>	<p>ской деятельности, либо о той сфере, где хочет работать</p> <p>«2» - расплывчатые представления об управленческой деятельности и той сфере, в которой хочет работать</p>	
--	---	---	--

¶

! % ü ! \$
 , - \$
 ü !

<p>ō %)</p>	<p>î \$ - ü !</p>
<p>p %)</p>	<p>- \$ ü</p>
<p>ö *)</p>	<p>- \$ ü</p>
<p>*)</p>	<p>! - ' # *) # \$ \$ ü) 7 - !</p>
<p>ō %)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ! • *) # \$ - ! • - ' % - \$! %) # • % ! - * - ! %
<p>" ! ! ü ü ü</p>	<p>! , 2 ! % % 2 - % * + " " ü) ! ! ' % * + " " ! - * 2 - #) + " " # - * ü) # # ! -</p>
	<p>! *) ! , ' формир ируется из лиц, имеющих опыт руководящей работы, соответст вующих квалификационным требованиям к должности, на замеще ние которой они включаются в резерв. ! *) формир уется из лиц, об ладающих большим потенциалом для развития и мотивацией к управленческой деятельности, способных в перспективе по резуль</p>

	татам работы и дополнительной подготовки замещать руководящие должности. ŧ - - %) '*) # \$ - %) && *_ - %) \$ *_
ø%) ü	üü • ü • ü, ')\$ • !ü, ' - ü ø\$! \$ -
ÿ *	"!# - *)# \$, # - \$- *)# *) * - ! - * ! *\$) \$ -% ! *
)\$	
I +	î !# #
II +	þ !
III +	*
IV +	ü !) !#ü
V +	\$ \$) !#ü
VI +	ø% !' ü
)	f
ø)	- ù ð 2 * ñ \$i !
þ)	- ð 2 % *-- -ø#ð 2 *% *-- - - ù û 2%* \$ - % -- ð

ÿ

þîïü ýü þóîüöôî öö ýþüñþíúú ýüðñü üðøö þóóóþðî þ øüðüð
 üîþîðüðî óù û üþñîüöôî ö÷ ýüððóðüúý ðóúû ýüþîðüðüðüö
 îðúöûöý þî öö üðóþýøüñü ñüþüðýøüñü üøþ ñî

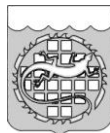
J	# % & ý	-	ü -)	ð -)	- ý!	-	\$
I +	î	!	- ' #	#			
1.	ý - ü ü * ! ! %		ù ý ú	ý # - ! \$ - " ü ü *) -	! - ý " \$ % # ü î # - î \$) # ! *		!
2.	î) # # " \$! ü î	! %) #	ð # ü ð ù ý ú	-	-		
3.	ý ! % *)	ù ý ú	-	-		

II + p!					
1.	% !ü !	- *	ÿ	-	-
2.	!-ü		ÿ	-	-
3.	ü! \$! !	ü	ö ö ÿ ÿ ü	û \$! ! ü	ü)) # ü (p' ! ü \$) *
III + * ü)!ü					
1.	ö !- ü# %#		ÿ	ÿ! \$ - % # ü - © #)#! - © # a	ö *)# % - !) - * -) ü -) ! ü * \$)# %#)
2.	î , # * !ü	,	ö ÿ	-	-

3.	* ü	!	ñ ñ#ñ ñ ÿ ü	ÿ) %) #)	* p% # ü \$ -	!
4.	ÿ+					
5.	ñ- \$		ñ	ÿ % ! \$)# (! \$	+ p* + * * * \$))	
6.	#%		ñ			
7.	ÿ ©VVHVVRHQMMU		ñ	ü +	! +	
8.	ÿ \$ © * ^a		ñ	-	-	
9.	!)		ñ ñ ñ#ñ ÿ			
IV + *)# -©						
1.	Подготовка индивидуальных планов развития «резерви- стов»		ñ ñ ñ#ñ	ã \$	ñ)%	
V + \$) !ü						
1.)		ñ	#	ñ%	

	-! Ⓢ a		ü	!ü! *) y%-	!% %-
2.	0% !! %!!		ü	-	-
3.	ÿ \$ *)#! %		ü ü	ý " -	Fundraising
VI + % \$#% # -!					
))!					

ПРОЕКТ



АДМИНИСТРАЦИЯ ОЗЕРСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА
ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ

ПОСТАНОВЛЕНИЕ

_____ 2016 г.

№ _____

Об утверждении Положения о формировании и подготовке резерва на должности руководителей муниципальных образовательных организаций Озерского городского округа Челябинской области

В соответствии с Федеральным законом от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», руководствуясь Уставом Озерского городского округа, п о с т а
н о в л я ю:

1. Утвердить прилагаемое Положение о формировании и подготовке резерва на должности руководителей муниципальных образовательных организаций Озерского городского округа Челябинской области.

2. Опубликовать настоящее постановление в приложении к газете «Озерский вестник» и разместить на официальном сайте органов местного самоуправления Озерского городского округа Челябинской области.

3. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на заместителя главы администрации Озерского городского округа Ланге О.В.

Глава администрации

Е.Ю. Щербаков

Приложение 15
Утверждено
постановлением администрации
Озерского городского округа
Челябинской области
от _____ № _____

ПОЛОЖЕНИЕ
о формировании и подготовке резерва на должности руководителей муниципальных образовательных организаций Озерского городского округа Челябинской области

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 №295 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013 - 2020 годы», Федеральным законом от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Приказа Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 №761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования».

1.2. Резерв руководителей образовательных организаций - это специально сформированная на основе индивидуального отбора и комплексной оценки группа лиц, положительно оцениваемая по результатам предыдущей деятельности, прошедшая специальную подготовку, обладающая необходимыми профессиональными, деловыми, личностными и морально-этическими качествами для выдвижения на руководящие должности муниципальных образовательных организаций.

Под руководящей должностью (далее - руководящая должность) понимается должность руководителя (директора, заведующего), заместителя руководителя муниципальной образовательной организации.

1.3. Настоящее Положение определяет цель, условия, порядок формирования, подготовки, использования кадрового резерва на руководящие должности (далее – управленческий кадровый резерв) в муниципальных организациях общего образования, подведомственных Управлению образования администрации Озерского городского округа Челябинской области (далее – образовательные организации) .

1.4. Управленческий кадровый резерв формируется в целях:

- повышения качества деятельности муниципальных образовательных организаций Озерского городского округа Челябинской области,

- совершенствования деятельности по подбору, подготовке и расстановке руководящих кадров в системе общего образования Озерского городского округа,
- сокращения периода адаптации при назначении на руководящую должность в образовательной организации;
- снижения рисков ошибок при назначении руководителей образовательных организаций.

1.5. Основными задачами формирования управленческого кадрового резерва являются:

- выявление кандидатов, обладающих личностными и профессиональными качествами, необходимыми для замещения руководящей должности в образовательной организации;
- формирование и прохождение участниками управленческого кадрового резерва индивидуальных образовательных маршрутов;
- улучшения качественного состава руководителей образовательных организаций;
- своевременное удовлетворение потребности в руководящих кадрах системы общего образования Озерского городского округа Челябинской области.

1.6. Функции по отбору, формированию электронной базы данных, подготовке управленческого кадрового резерва и работе с ним возлагаются на Управление образования администрации Озерского городского округа Челябинской области.

2. Порядок формирования управленческого кадрового резерва

2.1. Формирование управленческого кадрового резерва основано на принципах:

- объективности (оценка профессиональных и личностных качеств и результатов предыдущей профессиональной деятельности кандидатов для зачисления в управленческий кадровый резерв осуществляется коллегиально на основе объективных критериев оценки);
- равного подхода к кандидатам (ко всем кандидатам в кадровый резерв предъявляются единые требования);
- добровольности включения и нахождения в управленческом кадровом резерве;
- гласности в формировании и работе с управленческим кадровым резервом.

2.2. Управленческий кадровый резерв формируется из числа:

- заместителей руководителей муниципальных образовательных организаций Озерского городского округа Челябинской области;
- педагогических работников муниципальных образовательных организаций Озерского городского округа Челябинской области;
- иных лиц, соответствующих общим и квалификационным требованиям, обозначенным данным Положением.

2.3. Управленческий кадровый резерв формируется один раз в 5 лет. Списочный состав кадрового резерва уточняется в течение всего периода формирования.

2.4. Управленческий кадровый резерв подразделяется на:

- управленческий кадровый резерв организаций общего среднего образования;
- управленческий кадровый резерв организаций дополнительного образования;
- управленческий кадровый резерв организаций дошкольного образования.

2.5. Управленческий кадровый резерв состоит из двух уровней: действующего (оперативного) и перспективного.

Действующий (оперативный) уровень управленческого кадрового резерва формируется из лиц, имеющих опыт руководящей работы, соответствующих квалификационным требованиям к должности, на замещение которой они включаются в резерв.

Перспективный уровень управленческого кадрового резерва формируется из лиц, обладающих большим потенциалом для развития и мотивацией к управленческой деятельности, способных в перспективе по результатам работы и дополнительной подготовки замещать руководящие должности.

2.6. К кандидатам на включение в управленческий кадровый резерв (далее - кандидаты) предъявляются следующие общие и квалификационные требования:

- 1) гражданство Российской Федерации;
- 2) возраст от 27 до 50 лет;
- 3) высшее профессиональное образование, удостоверенное дипломом государственного образца;
- 4) для кандидатов на включение в оперативный резерв высшее профессиональное образование по направлениям подготовки "Государственное и муниципальное управление", "Менеджмент", "Управление персоналом" или дополнительное профессиональное образование в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики;
- 5) отсутствие ограничений на занятие трудовой деятельностью в сфере образования в соответствии со ст.351.1 ТК РФ;
- 6) требования к стажу:
 - для кандидатов на включение в оперативный управленческий кадровый резерв не менее 5 лет педагогического и управленческого стажа;
 - для кандидатов на включение в перспективный уровень управленческого кадрового резерва
 - без предъявления требований к управленческому стажу и не менее 3 лет педагогического стажа.

2.7. Управленческий кадровый резерв формируется по результатам конкурсного отбора, осуществляемого в установленном порядке настоящим Положением.

2.8. Конкурсный отбор осуществляет конкурсная комиссия, в состав которой входят:

- заместитель главы администрации, курирующий вопросы образования (председатель);
- начальник Управления образования администрации Озерского городского округа;
- заместитель начальника Управления образования, курирующий отдел, отвечающий за работу с персоналом образовательных организаций;
- начальники отделов, специалисты Управления образования администрации Озерского городского округа, ответственные за работу с персоналом образовательных организаций (рабочая группа 4 человека);
- руководители образовательных организаций, подведомственных Управлению образования администрации Озерского городского округа.

2.9. Конкурсный отбор осуществляется в два этапа и включает:

- 1) квалификационный отбор;
- 2) конкурсные испытания.

2.10. Приём документов и квалификационный отбор проводится рабочей группой комиссии по формированию и подготовке управленческого кадрового резерва (далее - рабочая группа), утверждаемой приказом начальника Управления образования администрации Озерского городского округа Челябинской области.

Квалификационный отбор включает:

- анализ документов, представленных кандидатами (Приложения 1,2);
- анализ уровня профессиональной управленческой компетентности кандидатов на основе резюме (Приложение 3), рекомендаций, других документов, подтверждающих профессиональные достижения;

- анализ уровня владения информационными технологиями кандидатами (Приложение 4).

Кандидат не допускается к мероприятиям конкурсного отбора, в случае его несоответствия установленным настоящим Положением квалификационным требованиям, несвоевременного предоставления документов, предоставления их не в полном объеме или с нарушением правил оформления, предоставления заведомо ложных сведений.

Документы на квалификационный отбор предоставляются в конкурсную комиссию в течение 30 дней со дня опубликования Положения о проведении конкурсного отбора в управленческий кадровый резерв.

2.11. Конкурсные испытания включают:

- оценку потенциала профессиональной управленческой компетентности кандидатов на основе результатов конкурсных заданий;
- оценку личностных качеств и способностей, соответствующих содержанию деятельности руководителя в образовательной организации.

Конкурсные испытания проводятся в соответствии с отдельной программой, утвержденной конкурсной комиссией.

2.12. Кандидатуры для участия в конкурсном отборе могут выдвигаться:

- администрацией Озерского городского округа Челябинской области в лице главы администрации, заместителя главы администрации, курирующего вопросы образования;
- Управлением образования администрации Озерского городского округа;
- руководителями образовательных организаций;
- в порядке самовыдвижения.

2.13. При подготовке рекомендаций на кандидата в управленческий кадровый резерв следует руководствоваться следующими критериями:

- результативность профессиональной и/или управленческой деятельности, инициативность;
- умение планировать, принимать эффективные решения, умение осуществлять контроль их исполнения (стратегическое мышление);
- организаторские способности;
- коммуникативные способности;
- стремление к саморазвитию, систематическое повышение профессионального уровня
- требовательность к себе и подчиненным, обязательность, способность к критической оценке своей работы;
- лидерский потенциал.

2.14. По результатам квалификационного отбора рабочая группа представляет комиссии заключение. На основании заключения комиссия принимает решение о допуске ко второму этапу конкурсного отбора - конкурсным испытаниям кандидатов, успешно прошедших квалификационный отбор.

Решение комиссии о допуске к конкурсным испытаниям кандидатов, успешно прошедших квалификационный отбор, доводится комиссией до участников квалификационного отбора в день его проведения.

2.15. Проведение конкурсных испытаний осуществляет экспертная группа, включающая:

- специалистов Управления образования администрации Озерского городского округа, ответственных за работу с персоналом образовательных организаций;
- педагогов-психологов общеобразовательных организаций (по согласованию);
- иных специалистов, работающих в сфере оценки персонала (по согласованию).

Состав экспертной группы утверждается приказом начальника Управления образования администрации Озерского городского округа Челябинской области.

2.16. Включение кандидата в управленческий кадровый резерв перспективный или оперативный осуществляется:

- на основании решения конкурсной комиссии, которое принимается путём открытого голосования простым большинством голосов членов Комиссии, присутствующих на заседании и оформляется протоколом. В случае равенства голосов принятым считается решение, за которое проголосовал председательствующий на заседании Комиссии.
- с согласия кандидата, выраженного лично в письменной форме (Приложение 3).

2.17. Состав управленческого кадрового резерва утверждается приказом начальника Управления образования Озерского городского округа Челябинской области и оформляется в виде электронной базы данных. На граждан, включенных в управленческий кадровый резерв, формируется учетное дело, в которое включаются следующие документы:

- заявление на включение в кадровый резерв на имя начальника Управления образования;
- резюме;
- рекомендация для включения в кадровый резерв;
- копии документов о профессиональном образовании, заверенные по месту работы;
- копии документов о профессиональной переподготовке, повышении квалификации, стажировке, а также о присуждении ученой степени, ученого звания (если таковые имеются), заверенные по месту работы;
- копии документов о награждении;
- выписка из решения конкурсной комиссии о включении в кадровый резерв.

2.18. Работа по формированию управленческого кадрового резерва ведется постоянно сотрудником информационно-аналитического отдела Управления образования, ответственного за работу с кадрами, включая оформление и своевременное обновление электронной базы данных списков граждан, включенных в управленческий кадровый резерв.

3. Порядок подготовки управленческого кадрового резерва

3.1. Основной задачей подготовки кадрового резерва на руководящие должности в муниципальных образовательных организациях Озерского городского округа Челябинской области является совершенствование профессиональных знаний, управленческих навыков, опыта, развитие личностных качеств у лиц, состоящих в резерве управленческих кадров.

3.2. Подготовка лиц, состоящих в управленческом кадровом резерве, должна иметь практическую направленность и включает систему мер, направленных на формирование их мотивации, повышение уровня компетенции и профессиональной подготовки.

3.3. Подготовка педагогических работников, зачисленных в управленческий кадровый резерв, проводится в следующих направлениях:

- повышение уровня профессиональной компетентности;
- повышение уровня управленческой компетентности;
- овладение практическими навыками работы в должности, на которую работник зачислен в резерв;

3.4. Обучение группы резерва осуществляется:

- с отрывом от производства (курсы повышения квалификации, тренинги, семинары, курсы переподготовки кадров от 500 часов, стажировки);
- без отрыва от производства (по индивидуальным планам);

Расходы на обучение осуществляются резервистами за счёт собственных средств.

3.5. В целях формирования мотивации участников управленческого кадрового резерва применяются такие формы работы, как:

- возложение на участника кадрового резерва исполнения обязанностей на период временного отсутствия основного работника, занимающего руководящую должность в муниципальном образовательном учреждении;
- участие в разработке планов проведения конкретных мероприятий, подготовке проблемных управленческих вопросов для рассмотрения на совещаниях, конференциях;
- тематические семинарские занятия по вопросам управления образовательной организацией;
- участие в разработке нормативных правовых актов по вопросам, отнесенным к компетенции руководителя образовательной организации;
- работа в проектах (анализ управленческой проблемы, подготовка рекомендаций и (или) разработка и проектирование решения проблемы целиком, участие во внедрении и (или) руководство внедрением инновационного проекта в образовательной организации);
- подготовка индивидуальных заданий: справочных, информационных, аналитических материалов;
- выполнение отдельных поручений по предполагаемой к замещению руководящей должности;
- интерактивные формы обучения эффективному управлению (психологические тренинги, деловые игры и т.д.);
- самоподготовка, предусматривающая усвоение основных принципов управления, организации планирования, финансирования, работы с кадрами, практики принятия решения;
- иные формы.

4. Исключение из управленческого кадрового резерва

4.1. Исключение из управленческого кадрового резерва оформляется приказом начальника Управления образования Озерского городского округа Челябинской области и осуществляется по следующим основаниям:

- 1) назначение на руководящую должность в образовательной организации;
- 2) истечение пятилетнего срока нахождения в резерве управленческих кадров;
- 3) личное заявление об исключении из резерва управленческих кадров;
- 4) отказ от предложения по замещению вакантной должности, на которую состоял в резерве;
- 5) неисполнение личного плана подготовки к замещению руководящей должности;
- 6) признание лица, включенного в резерв управленческих кадров, судом недееспособным или ограниченно дееспособным;
- 7) признание лица, включенного в резерв управленческих кадров, судом безвестно отсутствующим или объявление его умершим;
- 8) выезд лица, включенного в резерв управленческих кадров, за пределы Российской Федерации на постоянное место жительства;
- 9) выход лица, включенного в резерв управленческих кадров, из гражданства Российской Федерации или приобретение им гражданства другого государства;
- 10) вступление в отношении лица, включенного в резерв управленческих кадров, в законную силу обвинительного приговора суда;
- 11) увольнение с работы по п.п.3,5,6,7,8,9,10,11 статьи 81, ч.2 ст. 278, п.1.2 ст. 336 Трудового

Кодекса РФ, а также увольнение за иные виновные действия;

12) достижения предельного возраста для пребывания в управленческом кадровом резерве;

13) смерть лица, включенного в резерв управленческих кадров.

Приложение 1.
к Положению о формировании и подготовке резерва
на должности руководителей муниципальных
образовательных организаций
Озерского городского округа Челябинской области

Список документов, предоставляемых на квалификационный отбор

- заявление на включение в кадровый резерв на имя начальника Управления образования;
- резюме;
- анкета на ИКТ-компетентность;
- рекомендация (если есть) для включения в кадровый резерв;
- копии документов о профессиональном образовании, заверенные по месту работы;
- копии документов о профессиональной переподготовке, повышении квалификации, стажировке, а также о присуждении ученой степени, ученого звания (если таковые имеются), заверенные по месту работы;
- копии документов о награждении;
- справка о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования.

Результаты квалификационного отбора

№п /п	Код кандидата в резерв	Название образовательной организации	Должность	Справка об отсутствии судимости	Высшее пед образование	Рекомендации о включении в резерв	Квалификация МЕНЕДЖЕР	Педстаж не менее 5 лет	Управленческий стаж не менее 5 лет	Уровень ИКТ-компетенции
1.	2р-6	МБДОУ ДС №58	Старший воспитатель	v	v			v	v	средний
2.	2р-19	Спецшкола открытого типа №202	Педагог-психолог	v	v	v				высокий
3.	2р-10	МБОУ СОШ №38	Учитель математики	v	v			v		высокий
4.	2р-21	МБДОУ ДС №27	Воспитатель	v	v			v		средний
5.	2р-20	МБОУ СОШ №38	Учитель нач. классов	v	v			v		средний
6.	2р-5	МБОУДО	Педагог-психолог	v	v			v		высокий
7.	2р-11	МБОУ СОШ №41	Учитель нач. классов	v	v	v				высокий

8.	2р-8	МБОУ СОШ №38	Учитель нач. классов	v	v			v		средний
9.	2р-22	Школа №201	Учитель	v	v	v	v			средний
10.	2р-23	МБОУ «Лицей №39»	Учитель англ. языка	v	v			v		высокий
11.	2р-9	МБОУ СОШ №38	Учитель ИЗО и черчения	v	v					высокий
12.	2р-12	МБОУ СОШ №21	Учитель географии	v	v			v		высокий
13.	2р-4	МБОУ СОШ №30	Учитель математики	v	v	v		v		высокий
14.	2р-24	МБДОУ ДС №27	Воспитатель	v	v					средний
15.	2р-14	МБДОУ ДС №58	Воспитатель	v						средний
16.	2р-1	МБОУ СОШ №30	Заместитель директора	v	v	v	v			высокий
17.	2р-25	МБОУ ООШ №34	Учитель нач. классов	v	v			v		средний

18.	2р-16	МБДОУ ДС №58	Воспитатель	v	v					средний
19.	2р-17	МБДОУ ДС «Родничок»	Воспитатель	v						высокий
20.	2р-13	МБДОУ ДС №1	Заместитель заведующего	v	v		v	v	v	средний
21.	2р-26	МБДОУ ДС №1	Заместитель заведующего	v	v					высокий
22.	2р-2	МБДОУ ДС №10	Старший воспитатель	v	v	v		v		средний
23.	2р-18	МБДОУ ДС №1	Заместитель заведующего	v	v	v	v	v	v	средний
24.	2р-3	МБОУ СКОШ №36	Учитель истории	v	v			v	v	средний

Результаты внутренней экспертной оценки на этапе отбора в резерв руководителей организаций общего образования Озерского городского округа

№ п/п	Код кандидата	Название образовательной организации	Должность кандидата	Внутренняя оценка:										% соответствия идеальному профилю руководителя
				области компетенции									итог	
				Планирование	Организация	Коммуникация	Саморазвитие	Внешние контакты	Навыки общения	Лидерство	Управление переменами			
1.	2р-6	МБДОУ ДС №58	Старший воспитатель	6,7	11	7	7	4	8	9	6,3	59	86,8%	
2.	2р-19	Школа №202	Педагог-психолог	7	11	7,3	7	3	6,7	7,3	6,3	55,6	81,8%	
3.	2р-10	МБОУ СОШ №38	Учитель математики	8	9,7	7	7,7	3	6	8,7	5,3	55,4	81,5%	
4.	2р-21	МБДОУ ДС №27	Воспитатель	5,3	8,6	5,6	5,3	2,3	4	5,6	3,6	40,3	59,3%	
5.	2р-20	МБОУ СОШ №38	Учитель начальных классов	6	8,7	5,3	5	2,3	4,7	6,3	4,7	43	63,2%	
6.	2р-5	МБОУДО	Педагог-психолог	4	8,6	5	4,3	2,3	8	5,6	5,3	43,1	63,4%	

7.	2p-11	МБОУ СОШ №41	Учитель начальных классов	4,7	7,7	6,6	6,3	3	6	7,7	4,7	46,7	68,7%
8.	2p-8	МБОУ СОШ №38	Учитель начальных классов	2,3	4	4,3	3	1,7	4,7	2,7	3	25,7	37,8%
9.	2p-22	Школа №201	Учитель	4	8,3	4	5,3	1,6	4	4,6	3,7	35,5	52,2%
10.	2p-23	МБОУ «Лицей №39»	Учитель английского языка	6,7	8,3	6,7	6,7	3	8,3	7,3	6	53	77,9%
11.	2p-9	МБОУ СОШ №38	Учитель ИЗО и черчения	3	5,7	4,3	4	2,3	3	4,3	2,7	29,3	43,1%
12.	2p-12	МБОУ СОШ №21	Учитель географии	7	10,6	7	8	2,3	9,6	9	6	59,5	87,5%
13.	2p-4	МБОУ СОШ №30	Учитель математики	5,7	10	5,3	7,3	2,3	6,3	7,3	5	49,2	72,4%
14.	2p-24	МБДОУ ДС №27	Воспитатель	5,6	11	5	5,6	1,6	5	6,3	3,6	43,7	64,3%
15.	2p-14	МБДОУ ДС №58	Воспитатель	8	11	5	8	0	4,6	8,6	3	48,2	70,9%

16.	2p-1	МБОУ СОШ №30	Заместитель директора	7,3	9,3	6,3	7,3	3,7	9	7,3	7,3	57,5	84,6%
17.	2p-25	МБОУ ООШ №34	Учитель на- чальных клас- сов	5	8,3	6	5	2	5,7	6,7	4,3	43	63,2%
18.	2p-16	МБДОУ ДС №58	Воспитатель	5,3	8	6,3	4,7	0,3	6,3	6,7	6,3	43,9	64,6%
19.	2p-17	МБДОУ ДС «Род- ни-чокк»	Воспитатель	6,3	11	6,7	7,7	2,7	8,3	9,3	6	58	85,3%
20.	2p-13	МБДОУ ДС №1	Заместитель заведующего	5,3	4,6	4	4	3	5,3	8	5,6	39,8	58,5%
21.	2p-26	МБДОУ ДС №1	Заместитель заведующего	6,6	9,3	3,3	5	2	5	8	4,3	43,5	64,0%
22.	2p-2	МБДОУ ДС №10	Старший вос- питатель	6	8	5,3	4	2	5,6	5,6	4,3	40,8	60,0%
23.	2p-18	МБДОУ ДС №1	Заместитель заведующего	7,7	11,7	6,7	8	3,7	8,5	9,5	7,3	63,1	92,8%
24.	2p-3	МБОУ СКОШ №36	Учитель исто- рии	6	8,6	5,6	5,3	2,3	6,6	7	5	46,4	68,20%

Результаты психодиагностики на этапе отбора в резерв руководителей организаций общего образования
Озерского городского округа

№п/п	Код кандидата	Название образовательной организации	Должность	Внешняя оценка								
				Психологическое тестирование							% соответствия идеальному профилю руководителя	
				Обучаемость		Ценности профессиональной карьеры						
				% выполнения теста	Уровень обучаемости	Менеджмент	Служение	Вызов	Интеграция стилей жизни	ИТОГ		
1.	2р-6	МБДОУ ДС №58	Старший воспитатель	38%	средни	8	8,4	9,2	4,8	30,4	76%	
2.	2р-19	спецшкола открытого типа №202	Педагог-психолог	36%	средний	9,2	9,4	8	8,8	35,4	88%	
3.	2р-10	МБОУ СОШ №38	Учитель математики	64%	выше среднего	2,6	10	8	5,8	26,4	66%	
4.	2р-21	МБДОУ ДС №27	Воспитатель	20%	низкий	9	10	7,8	6,8	33,6	84%	
5.	2р-20	МБОУ СОШ №38	Учитель начальных классов	58%	выше среднего	8,2	8	5,;	5,8	22	55%	

6.	2р-5	МБОУДО	Педагог-психолог	52%	выше среднего	5	8,2	2,4	9,4	25	62%
7.	2р-11	МБОУ СОШ №41	Учитель начальных классов	34%	средний	6	9,6	7,6	8,4	31,6	79%
8.	2р-8	МБОУ СОШ №38	Учитель начальных классов	46%	средний	6,8	7,2	7,4	6	27,4	68,5%
9.	2р-22	Школа №201	Учитель	46%	средний	5,8	9	6,8	6,2	27,8	69,5%
10.	2р-23	МБОУ «Лицей №39»	Учитель английского языка	42%	средний	5,2	7	4,6	6,8	23,6	59%
11.	2р-9	МБОУ СОШ №38	Учитель ИЗО и черчения	36%	средний	6,4	7,8	7,6	6,2	28	70%
12.	2р-12	МБОУ СОШ №21	Учитель географии	24%	средний						
13.	2р-4	МБОУ СОШ №30	Учитель математики	56%	выше среднего	7	8,2	6	6,4	27,6	69%
14.	2р-24	МБДОУ ДС №27	Воспитатель	26%	средний	3,6	9	4,4	7,6	24,6	61,5%
15.	2р-14	МБДОУ ДС №58	Воспитатель	36%	средний	4,4	9,2	7,6	5,2	26,4	66%
16.	2р-1	МБОУ СОШ №30	Заместитель директора	26%	средний	4,2	8,6	4,4	4,4	21,6	54%

17.	2р-25	МБОУ ООШ №34	Учитель начальных классов	30%	средний	3,6	8,2	4,6	8,6	25	62,5%
18.	2р-16	МБДОУ ДС №58	Воспитатель	22%	низкий	6	8,6	5,8	6	26,4	66%
19.	2р-17	МБДОУ ДС «Родничок»	Воспитатель	34%	средний	2,6	10	5	9,8	27,4	68,5%
20.	2р-13	МБДОУ ДС №1	Заместитель заведующего	28%	средний	5,8	8,8	8,2	8	30,8	77%
21.	2р-26	МБДОУ ДС №1	Заместитель заведующего	26%	средний	5,8	4,8	5,8	7,6	24	60%
22.	2р-2	МБДОУ ДС №10	Старший воспитатель	30%	средний	7,2	9,8	6	7,8	30,8	77%
23.	2р-18	МБДОУ ДС №1	Заместитель заведующего	16%	низкий	5,6	7,6	7,6	5,2	26	65%
24.	2р-3	МБОУ СКОШ №36	Учитель истории	40%	средний	3	4,8	3,8	9,6	21,2	53%

Результаты внешней экспертной оценки посредством assessment center на этапе отбора в резерв руководителей организаций общего образования Озерского городского округа

№п /п	Код кандидата	Название образовательной организации	Должность	внешняя оценка					% соответствия идеальному профилю руководителя
				assessment center					
				з №1	з №2	з №3	з №4	итог	
1.	2р-6	МБДОУ ДС №58	Старший воспитатель	8	5	5	2	20	41,7%
2.	2р-19	Спецшкола открытого типа №202	Педагог-психолог	2	7	1	3	13	27,1%
3.	2р-10	МБОУ СОШ №38	Учитель математики	5	3	6	3	17	35,4%
4.	2р-21	МБДОУ ДС №27	Воспитатель	8	8	0	2	18	37,5%
5.	2р-20	МБОУ СОШ №38	Учитель начальных классов	2	7	4	5	18	37,5%
6.	2р-5	МБОУДО	Педагог-психолог						
7.	2р-11	МБОУ СОШ №41	Учитель начальных классов	3	6	2	6	17	35,4%
8.	2р-8	МБОУ СОШ №38	Учитель начальных классов						

9.	2р-22	Школа №201	Учитель	5	7	6	4	22	45,8%
10.	2р-23	МБОУ «Лицей №39»	Учитель английского языка	4	10	3	5	22	45,8%
11.	2р-9	МБОУ СОШ №38	Учитель ИЗО и черчения	7	4	0	6	17	35,4%
12.	2р-12	МБОУ СОШ №21	Учитель географии						
13.	2р-4	МБОУ СОШ №30	Учитель математики	6	7	4	4	21	43,8%
14.	2р-24	МБДОУ ДС №27	Воспитатель	1	3	3	2	9	18,8%
15.	2р-14	МБДОУ ДС №58	Воспитатель	0	8	2	1	11	22,9%
16.	2р-1	МБОУ СОШ №30	Заместитель директора	3	9	4	8	24	50%
17.	2р-25	МБОУ ООШ №34	Учитель начальных классов	5	3	1	2	11	22,9%
18.	2р-16	МБДОУ ДС №58	Воспитатель	4	3	1	0	8	16,7%
19.	2р-17	МБДОУ ДС «Родничок»	Воспитатель	2	3	2	0	7	14,6%
20.	2р-13	МБДОУ ДС №1	Заместитель заведующего	5	4	2	0	11	22,9%
21.	2р-26	МБДОУ ДС №1	Заместитель заведующего		3	2	3	13	27,1%

				5					
22.	2р-2	МБДОУ ДС №10	Старший воспитатель	7	4	1	1	13	27,1%
23.	2р-18	МБДОУ ДС №1	Заместитель заведующего	6	3	3	2	14	29,2%
24.	2р-3	МБОУ СКОШ №36	Учитель истории						

Результаты внешней экспертной оценки посредством панельного интервью на этапе отбора в резерв руководителей организаций общего образования Озерского городского округа

№п /п	Код кандидата	Название образовательной организации	Должность	Панельное интервью					% соответствия идеальному профилю руководителя
				Оцениваемые характеристики				итог	
				Мотивация	Организация	Проф. мышление	Осведомленность в области управления		
1.	2р-6	МБДОУ ДС №58	Старший воспитатель	4	2	2	2	10	50%
2.	2р-19	Спецшкола открытого типа №202	Педагог-психолог	3	2	2	2	9	45%
3.	2р-10	МБОУ СОШ №38	Учитель математики	2	4	4	2	12	60%
4.	2р-21	МБДОУ ДС №27	Воспитатель	3	3	2	2	8	40%
5.	2р-20	МБОУ СОШ №38	Учитель начальных классов	3	3	3	3	12	60%
6.	2р-5	МБОУДО	Педагог-психолог						
7.	2р-11	МБОУ СОШ №41	Учитель начальных классов	4	4	3	4	15	75%
8.	2р-8	МБОУ СОШ №38	Учитель начальных классов						