

Принято  
Педагогическим советом  
протокол № 3  
от «28» 10 2021 г



## Положение о кадровом резерве Муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 4»

### 1. Общие положения

- 1.1. Положение о кадровом резерве (далее - положение) определяет цели, принципы, основные условия и общий порядок формирования и подготовки управленческого кадрового резерва в Муниципальном автономном общеобразовательном учреждении «Средняя общеобразовательная школа № 4» (далее – общеобразовательная организация).
- 1.2. Резерв руководителей уровня общеобразовательной организации (далее - кадровый резерв) представляет собой перечень лиц, соответствующих или способных соответствовать в результате дополнительной подготовки квалификационным требованиям по руководящим должностям общеобразовательной организации, на которые формируется кадровый резерв (далее - резервная образовательная должность).
- 1.3. В управленческий состав общеобразовательной организации формируется кадровый резерв на замещение руководителя общеобразовательной организации, заместителя директора по учебно-воспитательной работе, заместителя директора по воспитательной работе, руководителя структурного подразделения (заведующий библиотекой).
- 1.4. В кадровый резерв включаются лица, не достигшие предельного возраста (пенсионного).
- 1.5. Кадровый резерв формируется ежегодно на основе результатов соответствующих отборочных мероприятий с учетом прогноза текущей и перспективной потребности.
- 1.6. Решение о дополнении кадрового резерва и исключении из него оформляется распоряжением директора общеобразовательной организации.
- 1.7. Организационную, координирующую, методическую и контрольную функции по формированию и работе с резервом на замещение руководителей уровней выполняет специалист по кадрам.
- 1.8. В целях обеспечения контроля и учета на специалистов, зачисленных в кадровый резерв, оформляется «Карта специалиста резерва» (*Приложение 3*), которая хранится у специалиста по кадрам.

### 2. Основные цели и принципы формирования кадрового резерва.

- 2.1. Формирование кадрового резерва осуществляется в следующих целях:
  - совершенствования деятельности по подбору и расстановке кадров для замещения руководящих должностей общеобразовательной организации (далее - руководящие должности);
  - улучшения качественного состава общеобразовательной организации;
  - своевременного удовлетворения потребности в кадрах общеобразовательной организации.
- 2.2. Работа с кадровым резервом проводится в целях:
  - повышения уровня мотивации педагогических работников к профессиональному росту;
  - улучшения результатов профессиональной деятельности педагогических работников;
  - повышения уровня профессиональной подготовки педагогических работников;
  - сокращения периода адаптации педагогических работников при вступлении в должность.
- 2.3. Принципы формирования кадрового резерва:
  - объективность (оценка профессиональных и личностных качеств и результатов профессиональной деятельности кандидатов для зачисления в кадровый резерв осуществляется коллегиально на основе объективных критериев оценки);

- добровольность включения и нахождения в кадровом резерве;
- гласность в формировании и работе с кадровым резервом.

### **3. Порядок формирования кадрового резерва**

3.1. Работа с резервом включает в себя следующие направления:

3.1.1. Формирование резерва:

- сбор информации о перспективных сотрудниках для составления списков кадрового резерва;
- квалификационный отбор сотрудников для добавления в кадровый резерв;
- оформление и утверждение списков резерва;

3.1.2. Подготовка кадрового резерва:

- проведение обучения резервиста;
- проведение аттестации, с целью оценки уровня знаний кандидата по программе обучения и принятие решения о целесообразности нахождения сотрудника в резерве;
- направление резервистов на курсовую подготовку (и (или) стажировку).

3.1.3. Реализация кадрового резерва:

- выдвижение резервистов на руководящие должности;
- систематическое обновление списков резерва с целью пополнения;
- корректировка списков резерва по результатам анализа эффективности подготовки работников, состоящих в резерве.

### **4. Отбор кандидатов и исключение из кадрового резерва**

4.1. Отбор в кадровый резерв производится на основании оценки уровня квалификации, личных качеств и продуктивности деятельности работников.

4.2. В целях обеспечения эффективности резерва его численность составляет не более 3 кандидатов на одну должность. Допускается зачисление одного специалиста в резерв по различным (не более двух) категориям должностей.

4.3. Список должностей, подлежащих обеспечению кадровым резервом, определяется согласно *Приложению 1*. Состав лиц, включенных в кадровый резерв на замещение руководящих должностей общеобразовательной организации, утверждается приказом директора по школе.

4.4. При отсутствии кандидатов или признании кандидатов на конкретную должность не соответствующими требованиям, установленными настоящим Положением, кадровый резерв на замещение должностей на эту должность не формируется.

4.5. При отборе кандидатов в кадровый резерв учитываются следующие параметры:

- возраст (возраст кандидата на момент вступления в кадровый резерв не должен превышать 50 лет); по рекомендации (решении) руководителя и (или) администрации школы в кадровый резерв может быть включён кандидат, возраст которого может превышать 50 лет (но не более 60 лет).
- уровень образования (высшее образование);
- состояние здоровья (способность выполнять трудовую функцию в полном объеме);
- стаж работы по профессии и на руководящей должности соответствующей категории;
- квалификационные требования по планируемой должности.

4.6. Для проведения отбора используются следующие методы:

- анализ документов (анкетных данных, документов об образовании и повышении квалификации, характеристик, результатов аттестаций, отчетов и др.);
- оценка качества труда (результаты труда, тщательность выполнения заданий, надежность, рациональность, экономичность);
- анализ Карты рекомендуемых критериев оценки кандидата на должность в резерв (*Приложение 2*);
- собеседование (для выявления стремлений, мотивов поведения, потребностей и иных сведений, имеющих значение для принятия решения о включении в резерв).

4.7. Основания для включения в резерв:

- стремление кандидата к самосовершенствованию, развитию своей карьеры, лидерству;
- рекомендация непосредственного руководителя, согласованная с руководителем направления

4.9. Основания для исключения из резерва:

- назначение работника на должность;
- подачи резервистом заявления об исключении его из кадрового резерва;
- выявления фактов, свидетельствующих о представлении резервистом заведомо ложных сведений;
- совершения правонарушения, иных деяний, не совместимых с нахождением в кадровом резерве;
- нарушение порядка и условий зачисления в кадровый резерв, установленных настоящим Положением;
- неудовлетворительные показатели профессиональной деятельности;
- систематическое невыполнение плана индивидуального развития.

4.10. Назначение на руководящую должность лиц, включенных в кадровый резерв на замещение конкретной должности, осуществляется в случае образования вакансии по данной должности.

## **5. Подготовка специалистов и руководителей, зачисленных в кадровый резерв**

5.1. Подготовка лиц, зачисленных в кадровый резерв, производится по Плану работы с кадровым резервом (*Приложение 5*) и Индивидуальному плану (*Приложение 4*), в котором должны быть предусмотрены конкретные мероприятия, обеспечивающие приобретение лицом, зачисленным в резерв, необходимых теоретических и практических знаний, более глубокое освоение им характера будущей работы, выработку организаторских навыков руководства.

5.2. Планы работы с кадровым резервом и в индивидуальном плане подготовки лиц, зачисленных в кадровый резерв, могут быть использованы такие формы работы, как:

- обучение основам, современным методам и приемам организации управления, экономики и законодательства;
- решение отдельных вопросов по профилю должности;
- исполнение обязанностей по должности, на которую состоит в резерве;
- участие в работе конференций, совещаний, семинаров, рабочих групп, оргкомитетов с целью ознакомления с новейшими достижениями по областям знаний, и получения практических навыков в соответствии со специализацией должности, на которую состоит в резерве.

5.3. Заместитель директора по УВР осуществляет руководство индивидуальной подготовкой кандидатов, зачисленных в кадровый резерв, контролирует их исполнение:

- разрабатывает методические рекомендации по методам и формам работы с резервом;
- организует изучение федеральных законов, нормативно-правовых актов вышестоящих органов, локальных актов общеобразовательной организации;
- готовит, в случае необходимости, проекты приказов директора общеобразовательной организации на подготовку (переподготовку), повышение квалификации;
- вносит предложения по совершенствованию работы с кадровым резервом.

5.4. Общее руководство работой с кадровым резервом осуществляет руководитель общеобразовательной организации, который несет полную ответственность за формирование и подготовку резерва.

## **6. Мотивация сотрудников на долгосрочные отношения**

6.1. Мотивация сотрудников на долгосрочное сотрудничество является важнейшим этапом работы с сотрудниками.

6.2. Мотивация и стимулирование сотрудников преследует две цели:

- выработать у сотрудника желание наиболее эффективным способом добиваться поставленных перед ним целей и задач;
- повысить лояльность, приверженность сотрудников.

6.3. Выделяются формы мотивации, действующие на сотрудника:

- материальные вознаграждения — заработная плата, премии.
- нематериальные вознаграждения — совпадение ценностей учреждения с жизненным стилем сотрудника, комфорт, ощущение успеха, товарищеское отношение в коллективе

6.4. Уровни развития мотивации сотрудников.

6.4.1. Развитие мотивации сотрудника на индивидуальном уровне предполагает:

- активное объяснение целей проводимой работы, ее ценности и смысла, т. е. реклама будущего результата;
- распределение задач в соответствии с индивидуальными возможностями, способностями и квалификацией сотрудников;
- периодическое проведение собеседований «руководитель — сотрудник» (возможность выговориться для сотрудника, возможность договориться для руководителя);
- постановка реально достижимых целей при определенном аккумуляровании усилий сотрудника;
- обеспечение понимания чувства достижения результата (поощрение за результат).

6.4.2. Развитие мотивации сотрудника на уровне рабочего места включает:

- участие сотрудников в постановке и определении общих целей (для себя, своего подразделения, всей компании) на рабочем месте;
- создание системы совместной деятельности подразделения для понимания достигнутой цели (задачи) в рамках рабочей группы;
- создание должной рабочей атмосферы и устранение излишних процедурных ограничений (добровольность сотрудников).

### **7. Реализация резерва.**

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

**СПИСОК РЕЗЕРВА**  
**МАОУ «Средняя общеобразовательная школа № 4»**  
(наименование образовательной организации)  
20\_\_ - 20\_\_ учебный год

п\п	Наименование штатной должности	ФИО кандидата на замещение должности	Дата рождения	Образование (какое учебное заведение и в каком году окончил, специальность по диплому)	Занимаемая должность, дата назначения
1	Директор				
2	Заместитель директора по УВР				
3	Заместитель директора по ВР				
4	Заведующий библиотекой				

**КАРТА**  
 рекомендуемых критериев оценки кандидата на должность в резерв  
**МАОУ «Средняя общеобразовательная школа № 4»**  
 (наименование образовательной организации)

п/п	Критерий	Признак	Уровень				
			1	2	3	4	5
1	Знания, опыт	Профессиональные знания					
		Опыт работы					
		Навыки решения типовых задач					
		Дополнительные знания и навыки (прохождение обучения на курсах, участие в семинарах, наличие других профессий и специальностей)					
		Знание нормативной базы, стандартов работы					
2	Мышление	Способность выделять главное					
		Адекватность					
		Нестандартность					
3	Принятие решений	Быстрота принятия решений					
		Самостоятельность					
		Обоснованность					
4	Информационные связи, контакты	Использование знаний специалистов					
		Коммуникабельность					
		Умение использовать информационные источники					
5	Персональные характеристики	Эффективность труда					
		Лояльность к организации					
		Целеустремленность					
		Корректность поведения					
		Профессиональная ответственность					
		Авторитет					

Уровни:

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

## КАРТА кандидата резерва

(должность резерва)

**МАОУ «Средняя общеобразовательная школа № 4»**

(наименование образовательной организации)

### 1. Анкетные данные:

Фамилия \_\_\_\_\_

Имя \_\_\_\_\_

Отчество \_\_\_\_\_

Дата рождения \_\_\_\_\_

### 2. Должности, замещаемые за время работы в общеобразовательной организации

Начало работы	Окончание работы	Должность

### 3. Теоретическая подготовка

Общеобразовательная организация	Наименование курса обучения	Сроки обучения

### 4. Практическая подготовка

Наименование этапов подготовки	Срок		Отметка руководителя о прохождении
	Начало	Окончание	

### 5. Заключение

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(Рекомендации по повышению квалификации специалиста, корректировке индивидуального плана подготовки)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(Целесообразность исключения из резерва или продления срока нахождения в резерве)





### План работы с кадровым резервом

№ п/п	Мероприятие	Сроки	Ответственные
1.	Рассмотреть персональный состав резерва кадров. Согласовать с кандидатами включение в кадровый резерв. Провести инструктивно-методическое совещание с резервом кадров на тему «О формировании и обучении резерва кадров»	Январь	Администрация школы
2.	Составить с каждым членом резерва план самообразования по вопросам управления и руководства школой	Январь	Администрация школы
3.	С резервом кадров провести методические семинары по следующие проблемы: 1) Образовательная программа как нормативно-управленческий документ образовательной организации 2) Актуальные вопросы применения трудового законодательства в образовательной организации 3) Информатизация образования 4) Педагогический анализ как основа управления школой 5) Изучение интересов и склонностей учащихся и организация их свободного времени 6) Работа школы с родителями учащихся, обеспечение единства требований школы и семьи в воспитании школьников	Февраль  Февраль  Март  Март  Март  Апрель	Зам. по УВР  Директор  Зам. по УВР  Зам. по УВР  Зам. по ВР  Директор, зам. по ВР
4.	Провести с составом резерва практикумы, индивидуальные и групповые консультации, собеседования, по следующим вопросам: 1) Организация работы с нормативными документами 2) Руководство научно-методической работой в школе, анализ урока 3) Формы и методы работы с родителями (законными представителями) 4) Управление образовательным процессом 5) Влияние внутришкольного контроля на результативность образовательного процесса	Апрель  Апрель  Май  Май  Июнь	Директор  Зам. по УВР  Зам. по ВР  Зам. по УВР  Администрация школы
5.	Привлечь состав резерва к проведению мероприятий в рамках внутришкольного контроля, выступлению на семинарах, конференциях, педагогических советах	В течение года	Администрация школы
6.	Включить в план курсовой подготовки кандидатов в резерв по направлениям	В течение года	Администрация школы

7.	На время отсутствия сотрудников администрации (отпуска, командировки, болезнь) назначать исполняющими их обязанностей учителей из состава резерва	В течение года	Директор
8.	Проанализировать отчеты резервистов по выполнению планов профессионального развития	Август	Администрация, резервисты

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

**СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП**

Сертификат 603332450510203670830559428146817986133868575815

Владелец Вагина Елена Максимовна

Действителен с 01.07.2022 по 01.07.2023