

Российская Федерация  
Администрация  
муниципального образования  
Волосовский муниципальный район  
Ленинградской области  
Комитет образования администрации  
Волосовского муниципального района  
Ленинградской области  
(КОМИТЕТ ОБРАЗОВАНИЯ)

Руководителям общеобразовательных  
учреждений

Краснофлотская ул., д.6, г. Волосово,  
Ленинградская область, 188410  
тел./факс 8(81373) 21-065, 22-113  
e-mail: volosovoedu@inbox.ru  
<http://volosovo.education>  
ОКПО 02109735, ОГРН 1054700556118  
ИНН/КПП 4717008561/470501001

от 01.03.2022 № 172  
на № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Уважаемые руководители!

Комитет образования администрации Волосовского муниципального района направляет в ваш адрес для ознакомления и организации работы аналитическую справку о результатах мониторинга резерва управленческих кадров для замещения должностей руководителей муниципальных образовательных учреждений в системе образования Волосовского муниципального района.

При проведении сбора информации за отчетный период взят 2021 год. Источник информации- сайты ОО, система ГИССОЛО.

Результаты мониторинга рассмотрены на аппаратном совещании 28 февраля 2022 года, протокол №4.

Приложение: на 8 листах в 1 экз.

Председатель Комитета



Н.В.Симакова

Исп. Фёдорова Л.И., 24-844

**Аналитическая справка по итогам мониторинга  
резерва управленческих кадров для замещения должностей руководителей  
муниципальных образовательных учреждений, подведомственных Комитету  
образования администрации Волосовского муниципального района**

В соответствии с распоряжением Комитета образования администрации Волосовского муниципального района от 24.01.2022 года №27-р «Об организации мониторинга резерва управленческих кадров для замещения должностей руководителей муниципальных образовательных учреждений, подведомственных Комитету образования администрации Волосовского муниципального района» (далее-кадровый резерв, резервисты) в период с 01.02.2022 года по 10.02.2022 года был проведен мониторинг, целью которого было совершенствование деятельности по подбору и расстановке кадров для своевременного удовлетворения потребности муниципального района в замещении руководящих должностей.

В соответствии с поставленной целью были определены следующие задачи:

- выявление и изучение более компетентных сотрудников, способных занять вакантные должности;
- качественная подготовка будущих руководителей;
- своевременное обеспечение вакантных должностей;
- минимизация элементов случайности в работе с кадрами.

Заказчик мониторинга – Комитет образования администрации Волосовского муниципального района. Ответственные за мониторинг – муниципальная методическая служба МБУ ДО «Волосовский ЦИТ».

Кадровый резерв на замещение должности руководителя учреждения (заместителя руководителя учреждения) формировался из всех 36 образовательных учреждений. Работа по данному направлению велась в соответствии с Положением о порядке формирования резерва руководящих кадров для замещения должностей руководителей муниципальных образовательных учреждений Волосовского муниципального района Ленинградской области, утвержденным приказом Комитета образования администрации Волосовского района Ленинградской области от 02.10.2018 № 1391, которым определен порядок формирования кадрового резерва, организация работы с ним и его эффективное использование.

Этапы мониторинга:

На первом подготовительном этапе (ноябрь 2021 года) муниципальной методической службой в соответствии с планом «Школы успешного руководителя» (кадровый резерв») была проведена работа по определению оптимального состава и структуры кадрового резерва. Были использованы методы оценки: анализ результатов работы, тестирование, собеседование, анализ личных документальных данных, в результате данной работы была собрана и проанализирована информация по динамике результатов, по уровню образования сотрудника, по стратегии его развития. Эта информация помогла оценить кандидата в резерв по таким критериям как: стремление к развитию, к саморазвитию; усвоение и применение знаний, полученных в ходе обучения, в своей деятельности. В результате проведенной работы в кадровом резерве насчитывается 23 человека.

На втором этапе, практическом, (с 01.02.2022г по 10.02.2022 года) было организовано проведение мониторинга кадрового резерва в соответствии с технологической картой.

На третьем этапе (с 10.02.2022 по 25.02.2022) была проведена обработка полученных данных, и по результатам мониторинга представлен в Комитет образования аналитический отчет.

Участники мониторинга: педагогические работники, зачисленные в кадровый резерв.

Методы мониторинга и источники сбора данных: количественный и качественный анализ диагностических параметров.

Потребители мониторинга: Комитет образования администрации Волосовского муниципального района, администрация и педагогический состав муниципальных образовательных организаций, методисты муниципальной методической службы.

В соответствии с Распоряжением Комитета образования № 209-р от 17.09.2021 г. в системе образования Волосовского муниципального района реализуется программа «Школа успешного руководителя».

В рамках Плана работы для кадрового резерва организованы и проведены как практико-теоретические мероприятия, так и мониторинговые исследования. По результатам анкетирования, проведённого в ноябре-декабре 2021 г. в разновозрастной группе (списочный состав – 38 человек) выявлено:

1.в анкетировании приняло участие – 27 человек, что составило 71% от списочного состава кадрового резерва;

2.в целом, у кандидатов схожий тип принятия решений в проявлении к мотивации успеха и мотивации избегания неудач;

- выявлены необходимые современному руководителю компетенции:

- активность в выражении собственной точки зрения;

- готовность к развитию компетенций;

- способность к рефлексии;

- коммуникативные способности. Данные представлены в таблице 1.

Таблица 1

(Использованы диагностические методики: тест Майер Бриггс, тест «Мотивация к успеху», тест «Мотивация избегания неудач», тест КОС (коммуникативные и организаторские способности)

	Проявление	Высокий уровень	Умеренно высокий	Средний уровень
1	Мотивация к успеху	17%	33%	50%
2	Мотивация избегания неудач	25%	33%	72%
3	Коммуникативные способности	100%	-	-
4	Организаторские способности	58%	18%	24%

По результатам анкетирования откорректированы направления работы «Школы успешного руководителя (кадровый резерв)»:

- получение профессиональных управленческих знаний и навыков (работа с нормативно-правовой информацией, финансовая грамотность, долговременное планирование);

- развитие профессиональных компетенций резервистов (организаторские способности, лидерские качества);

- стажировочные мероприятия.

В результате проведенного исследования лишь у 23 кандидатов из 38 выявлены необходимые компетенции для руководящей и управленческой деятельности. Таким образом, был обновлён кадровый резерв, в состав которого вошли 23 человека из 23 образовательных учреждений. Списочный состав представлен в Таблице 2.

## СПИСОК

резерва руководящих кадров для замещения должностей руководителей муниципальных образовательных учреждений Волосовского муниципального района Ленинградской области

№п /п	Должность (по которой включен в резерв)	ФИО	Занимаемая должность лица, зачисленного в резерв руководящих кадров
1	заведующий	Кукина Ольга Сергеевна	МДОУ «Детский сад №6», инструктор по физической культуре
2	заведующий	Иванова Ирина Владиславовна	МДОУ «Детский сад №9, воспитатель
3	заведующий	Енина Юлия Михайловна	МДОУ «Детский сад №11», воспитатель
4	заведующий	Сорокина Ирина Сергеевна	МДОУ «Детский сад №12», заместитель заведующего по УВР
5	заведующий	Бабаева Светлана Сергеевна	МДОУ «Детский сад №19», воспитатель
6	заведующий	Шматова Марина Николаевна	МДОУ «Детский сад №20», учитель-логопед
7	заведующий	Доронина Елена Михайловна	МДОУ «Детский сад №24», воспитатель
8	заведующий	Каптюг Виктория Алексеевна	МДОУ «Детский сад №27», заместитель заведующего по УВР
9	заведующий	Кюйн Наталья Владимировна	МДОУ «Детский сад №29», заместитель заведующего по УВР
10	заведующий	Зеленкова Екатерина Владимировна	МДОУ «Детский сад №5», воспитатель
11	заведующий	Калугина Мария Сергеевна	МДОУ «Детский сад №26», учитель-логопед
12	заместитель директора по УВР	Дементьева Татьяна Владимировна	МОУ «Волосовская НОШ», учитель английского языка
13	заместитель директора по УВР	Минюк Наталья Васильевна	МОУ «Зимитицкая ООШ», учитель начальных классов
14	заместитель директора по УВР	Алексеенко Елена Владимировна	МОУ «Рабитицкая НОШ», воспитатель
15	директор	Зайцев Александр Иванович	МКОУ «Кикеринская СОШ», заместитель директора по УВР
16	директор	Лазарева Елена Борисовна	МКОУ «Кикеринская СОШ», заместитель директора по ВР
17	директор	Большаков Владислав Станиславович	МОУ «Изварская СОШ», учитель физической культуры

18	директор	Иванова Елена Анатолевна	МОУ «Калитинская СОШ», заместитель директора по ВР
19	директор	Решетова Светлана Анатолевна	МОУ «Рабилицкая НОШ», учитель начальных классов
20	директор	Васильевна Юлия Витальевна	МОУ «Ущевицкая НОШ», учитель начальных классов
21	директор	Ганжинова Наталья Алексеевна	МБУ ДО «ЦИТ», заместитель директора по УВР
22	директор	Румянцева Ольга Николаевна	МОУ ДО ДЮЦ, заместитель директора по УВР
23	директор	Литвинова Оксана Евгеньевна	МОУ ДО «БШИ», заместитель директора по УВР

По количеству лиц, выбывших из кадрового резерва, показатель 2021 года является самым высоким за последние три года (превышает показатель 2019 года на 5 человек, показатель 2020 года – на 6 человек). Это связано, прежде всего, с обновлением кадрового резерва, при этом его численный состав снизился с 38 человек до 23 человек.

Вторым по количеству исключений из кадрового резерва в 2021 году является основание, предусматривающее назначение на должность руководителя (заместителя руководителя) образовательного учреждения.

9 педагогических работников исключены из кадрового резерва по причине невыполнения индивидуального плана подготовки без уважительных причин, что свидетельствует о низком уровне ответственности и исполнительности среди лиц, состоящих в резерве.

На втором этапе было организовано проведение мониторинга кадрового резерва в соответствии с технологической картой. Результаты представлены в Таблице 3

Таблица 3

#### Мониторинг кадрового резерва

№ п/п	показатель	единицы измерения	результат
1.	Доля педагогических работников, зачисленных в кадровый резерв по состоянию на 01.09.2021г	ед, % от общего количества педагогических работников	38 чел. 6% от общего количества
2.	Фактическая численность кадрового резерва на 01.02.2022г	ед,% от общего числа зачисленных в кадровый резерв	23 чел. 72%
3.	Примерный процент выбытия из кадрового резерва (из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки или в связи с выездом в другой регион, и др.)	ед,% от общего числа зачисленных в кадровый резерв	7 чел. 18%
4.	назначены на руководящие должности «руководитель», «заместитель руководителя» из кадрового резерва	ед,% от общего числа зачисленных в кадровый резерв	8 чел. Дополнительное образование-4ч ОО – 3 ч ДС - 1

			24%
5.	Доля кандидатов, успешно выполнивших индивидуальный план подготовки к замещению должности руководителя государственного образовательного учреждения	ед,% от общего числа зачисленных в кадровый резерв	23 чел. 72%
6.	Доля лиц, прошедших обучение по вопросам менеджмента в образовании, по отношению к общему количеству лиц, включённых в кадровый резерв районного уровня	ед,% от общего числа зачисленных в кадровый резерв	100%
7.	Наличие критериев отбора претендентов для включения в кадровый резерв руководителей и зам. руководителя	да/нет	да
8.	Наличие системы подготовки для кандидатов, включенных в кадровый резерв	да/нет	да
9.	Удовлетворённость резерва управленческих кадров и педагогических работников, планирующих вертикальный карьерный рост, методическим сопровождением	ед,% от общего числа зачисленных в кадровый резерв	100%
10.	Участие в стажировочных мероприятиях на базе образовательных учреждений	ед,% от общего числа зачисленных в кадровый резерв	15ч-45%

Согласно данным Комитета образования в 2021 году из кадрового резерва было произведено 8 назначений на вакантные должности. Этот показатель превосходит показатели 2019, 2020 года. Данные представлены в таблице 4

Таблица 4

Назначены на руководящие должности в 2021 году

Образовательные учреждения	директор	Заместитель директора
МОУ ДО «ДЮЦ»	1	1
МОУ ДО «Бегуницкая школа искусств»	1	1
МОУ «Беседская ООШ»	1	1 (старший воспитатель)
МОУ «Торосовская ООШ»	0	1
МОУ «Волосовская СОШ №2»	0	1
ИТОГО	3	5

В образовательных учреждениях района трудятся 36 руководителей, в том числе в ДОУ-14, в МОУ ДО-5, в школах – 17.

Данные распределения руководителей по возрасту представлены в таблице 5

Таблица 5

Распределение руководителей образовательных учреждений по возрасту по состоянию на 01.01.2022г

Возраст	Количество руководителей ОУ			итог
	школы	детские сады	доп.образование	
до 35 лет	1	0	1	2
55 лет-60 лет	5	3	2	10
60 лет и старше	4	0	1	5

В зоне предпенсионного и пенсионного возраста находятся 15 руководителей, что составляет 41,6% от общего числа руководителей. В случае проведения ротации, предстоит большая серьезная работа по подготовке кадрового резерва.

Возрастной состав лиц, включенных в кадровый резерв в 2021 году, представлен следующим образом:

- в возрасте до 30 лет – 1 человек (4%)
- в возрасте от 31 до 40 лет – 5 человек (22%)
- в возрасте от 41 до 50 лет - 16 человек (70%)
- в возрасте от 51 года и старше – 1 человек (4%)

По данным исследования возрастной структуры кадрового резерва выявлено, что на начало 2021 года, как и за предыдущие годы, доля резервистов в возрасте от 31 до 40 лет составляет 22% - это наиболее перспективный и трудоспособный возраст, этап карьеры, обозначенный как «продвижение» - этап профессионального развития.

Положительную динамику следует отметить в возрастной категории 41-50 лет, с 61% в 2020 году до 70% в 2021 году. В кадровом менеджменте возраст «45 лет» называют оптимальным для занятия позиции руководителя. В кадровом резерве данная категория лиц в 2021 году представлена достаточно солидно, это первая по количеству резервистов возрастная группа.

Стабильно на протяжении последних трех лет самой малочисленной является группа резервистов в возрасте до 30 лет (в 2020 году доля педагогических работников до 30 лет составляла 3%, т.е. 1 человек). Это самая молодая группа лиц, так называемый «молодежный», перспективный резерв. Это возраст, когда идет этап профессионального становления: основной характеристикой является освоение работы, развитие профессиональных навыков, наработка профессионального опыта.

Также на протяжении последних трех лет самой малочисленной является группа резервистов в возрасте старше 50 лет. Количество резервистов в этой группе не превышает 4%.

Анализ полученных данных позволяет предположить, что большинство лиц, состоящих в кадровом резерве – это люди, которые, профессионально развиваясь, в перспективе смогут замещать руководящие должности. По-прежнему сохраняется высокая доля резервистов в наиболее трудоспособном возрасте.

Для характеристики состояния кадрового резерва определенное значение имеет анализ образовательного уровня резервистов.

Из 23 человек, включенных в кадровый резерв, по состоянию на 01 января 2022 года, все имеют высшее образование, что отвечает основной цели формирования и использования

кадрового резерва – своевременное обеспечение образовательных учреждений квалифицированными кадрами.

Важнейшим элементом работы с кадровым резервом является обучение лиц, его составляющих. Основной задачей работы с лицами, включенными в кадровый резерв, является развитие профессиональных знаний и навыков, необходимых для замещения руководящих должностей. Подготовка резерва представляет собой взаимосвязанный процесс, включающий в себя систематическое изучение, анализ факторов, влияющих на профессиональный рост кадров, обучение и наставничество по отношению к педагогическим работникам, включенным в кадровый резерв. В таблице 6 представлена информация об обучении лиц, состоящих в кадровом резерве.

#### Информация об обучении лиц, состоящих в кадровом резерве

Таблица 6

	2019	2020	2021
Всего человек, прошедших обучение, в т.ч.	28-73,6%	30-78,9%	23-100%
Повышение квалификации	28-73,6%	30-78,9%	23-100%
Профессиональная переподготовка	14-36,8%	18-47,3%	23-100%
стажировка	0	0	15-45%

За 2021 год 23 резервиста получили дополнительное профессиональное образование посредством реализации дополнительных профессиональных программ (программ повышения квалификации и программ профессиональной переподготовки).

#### Выводы:

1. Анализ состава и движения кадрового резерва за 2021 год свидетельствует о том, что работа по подбору и отбору кандидатов в кадровые резервы проводится в плановом режиме.
2. В течение 2021 года отмечается рост числа резервистов, направленных на обучение по программам повышения квалификации. При этом недостаточным является использование таких форм работы с кадровым резервом как стажировка.
3. Отрицательная динамика наблюдается в повышении числа резервистов, исключенных из кадрового резерва по основаниям невыполнения индивидуального плана.

#### Адресные рекомендации:

1. Комитету образования:
  - 1.1. Необходимо обратить внимание на более активное использование резерва кадров при замещении вакансий. Это позволит не только более эффективно осуществлять кадровую политику, но и своевременно замещать вакантные должности.
2. Районной методической службе:
  - 2.1. Выстроить индивидуальный маршрут профессионального развития практической подготовки лиц, включенных в кадровый резерв, сохраняя при этом определенную долю теоретической подготовки.
  - 2.2. Включать резервистов в экспертную, конкурсную, организационную деятельность на муниципальном уровне в качестве членов конкурсного жюри, экспертов по анализу уроков, внеурочных мероприятий, организации деятельности ОО, МУМ.
  - 2.3. Использовать наиболее эффективные формы в обучении резервистов: самообразование, самоподготовка, временное замещение должности.



- 2.4. Использовать активный формат профессионального взаимодействия: групповые занятия, профессиональные дискуссии, круглые столы, семинары-практикумы.
- 2.5. Вести плановую работу по обучению резервистов, не допуская исключения из кадрового резерва по основаниям невыполнения индивидуального плана.
3. Руководителям образовательных учреждений:
- 3.1. Вести работу по отбору кандидатов в кадровый резерв более тщательно, обращая внимание на работников с высоким потенциалом, способствовать их развитию.
- 3.2. Закрепить за резервистами опытных руководителей-наставников внутри ОО.
- 3.3. Организовать стажировку педагогическому работнику, находящемуся в кадровом резерве, в установленные по индивидуальному плану сроки.

Справку составила методист МОУ ДО «Волосовский ЦИТ»  
Панкратова Валерия Геннадьевна