

Man and Education 2013-2024

ISSN 2079-8784

URL - <http://ras.jes.su>

All right reserved

Issue 4 (69) Volume . 2021

Model of formation and use of personnel reserve of heads of Education system of the Russian Federation

Vladimir Abramov

*Acting director, The Federal State Budget Scientific Institution «Institute of Education Management of the Russian Academy of Education»
Moscow, 16 Zhukovsky str.*

Eteri Mindzaeva

*Head of the Center for Learning Content and Technologies, The Federal State Budget Scientific Institution «Institute of Education Management of the Russian Academy of Education»
16 Zhukovsky str.*

Anna Arinushkina

*Chief Researcher of the Center for Content and Technology of Education, The Federal State Budget Scientific Institution «Institute of Education Management of the Russian Academy of Education»
16 Zhukovsky str.*

Abstract

Статья является продолжением публикаций о ключевых направлениях Концепции формирования единого федерального кадрового резерва руководителей системы образования Российской Федерации. Авторами представлена модель формирования и использования кадрового резерва, которая разработана в качестве одного из элементов системы научно-методического сопровождения формирования и функционирования единого федерального кадрового резерва руководителей системы образования. Модель разработана на основе принципа полного цикла управления процессом формирования и функционирования кадрового резерва. Формирование кадрового резерва руководителей системы образования Российской Федерации представляет систему основных мероприятий, направленных на достижение целей и задач реализации государственной политики

и управления в сфере общего образования, и осуществляется в несколько этапов: 1) этап зачисления в базу данных участников отбора; 2) этап профессионального развития кандидатов в форме обучения по специально разработанным программам дополнительного профессионального образования; 3) этап итоговой аттестации федеральной экспертной комиссией; 4) этап рейтингования, формирования ранжированной базы кадрового резерва; 5) этап использования ресурсов кадрового резерва исходя из актуальных задач управления; 6) этап развития личностно-профессиональных и управленческих ресурсов, проведения регулярной оценки динамики управленческой готовности; 7) этап оценки эффективности функционирования кадрового резерва.

Keywords list (en): human resources policy, education management model, leadership pool, concept, sustainable development

Publication date: 16.02.2022

Acknowledgment:

Статья подготовлена в рамках выполнения государственного задания ФГБНУ «ИУО РАО» 2021 года «Научно-методическое сопровождение формирования и функционирования единого федерального кадрового резерва руководителей системы образования» № 073-00006-21-04.

Citation link:

Abramov V., Mindzaeva E., Arinushkina A. Model of formation and use of personnel reserve of heads of Education system of the Russian Federation // Man and Education – 2021. – Issue 4 (69) С. 20-29 [Electronic resource]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410018642-1-1> (circulation date: 25.07.2024). DOI: 10.54884/S181570410018642-1

¹ **Ведение.** Совершенствование принципов подготовки управленческих кадров, которые могут стать лидерами на пути достижения национальных целей развития российского образования, является одной из ключевых задач Министерства просвещения Российской Федерации [1]. Одним из новых механизмов управления образовательными системами должен стать кадровый резерв руководителей системы образования Российской Федерации [2].

² Основные базовые понятия Концепции формирования единого федерального кадрового резерва руководителей системы образования Российской Федерации (далее – Концепция), разработанной ФГБНУ «Институт управления образованием Российской академии образования», были представлены в публикации, отразившей цели, задачи и ведущие принципы формирования и использования кадрового резерва руководителей сферы образования [2, с. 7-12].

³ В части концептуальных положений, отраженных в работах зарубежных исследователей, наиболее подходящей формулировка является «succession pool» - кадры «воспитываются» для замещения вакансий на управленческих должностях с позиций преемственности органов управления образованием («резерв замены» специалистов и руководителей), и рассматриваются в контексте реализации

инновационных подходов к проектной работе включая «The Project Team Builder» [13], сопоставления стандартов меритократии и национальной образовательной политики [16, 17].

4 Рассматривая вопрос формализации определения потенциальных кандидатов на ключевые руководящие должности в образовательном секторе точно затрагивают университеты [14], частные школы, развитие человеческого капитала в академической среде [11], включая принятие решения о преемнике, разработку документации, сроки отбора и планирование замены.

5 Вопросы планирования лидерства, необходимости смены парадигмы, подготовки будущих руководителей и разработки плана развития лидерства [9] исследованы в рамках университетов с позиции стратегии удержания развития персонала, где на первом этапе возникает вопрос определения перспективных сотрудников «the base of internal talent» и с этой позиции формирования кадрового резерва «talent pool». Многими исследователями отмечается недостаточно разработанные теоретические основы применения и систематизации лучших практик как развития персонала именно в государственном секторе, так и развития кадрового потенциала в условиях существующих теорий благополучия [10]. Констатируется также недостаточность эмпирических исследований, представляющих влияние методов развития человеческого капитала в государственном секторе [19] и в академической среде [11].

6 В зарубежных исследованиях вопросы формирования кадрового резерва в государственном секторе связаны, прежде всего, с проблемой текучести кадров [18]. Зачастую эти исследования проясняют вопрос - настолько связана текучесть кадров с факторами выгорания, удовлетворения государственной службой [8], и локализацией стратегий карьерного роста [20], а вопросы формирования кадрового резерва рассматриваются как с точки зрения управления данными (Big Data) так и в разрезе применения лучших практик в условиях смены кадров для местных органов власти [12, 15]. Анализ сравнительных исследований, в предметной области «образование» «education» и «государственное управление» позволяет сделать вывод о том что не представлены современные системные исследования, посвященные вопросы формирования и развития кадрового резерва в национальных масштабах.

7 Как и всякая научно-методическая задача, задача по разработке Концепции потребовала осмысления всей системы направлений, которая должна включать элементы полного цикла формирования и функционирования кадрового резерва руководителей системы образования (далее – Кадровый резерв) с опорой на приоритеты государственной политики и управления, в том числе в сфере общего образования [3, 4, 6, 5, 7]. Таким образом требовалось разработать модель, которая учитывала бы множество отдельных элементов системы Кадрового резерва, связанных едиными целями и задачами, которые нами представлены в предыдущей статье, а именно: выявление кандидатов, соответствующих квалификационным требованиям, предъявляемым к должностям руководителей сферы образования разных уровней; назначение на вакантные должности руководителей сферы образования подготовленных лиц из Кадрового резерва; содействие профессиональному развитию руководителей сферы образования; учет

текущей и перспективной потребности в замещении руководителей сферы образования; своевременное удовлетворение потребности в руководителях сферы образования и снижение затрат на подбор; осуществление территориального и уровневого распределения руководителей в области образования, состоящих в кадровом резерве, с учетом показателей качества образования возглавляемых ими систем образования и др. [2, с. 9-12].

8 Исходя из вышеназванных целей была разработана модель формирования и использования кадрового резерва руководителей системы образования Российской Федерации, отражающая систему полного цикла, основные элементы которой представлены далее.

9 **Модель формирования и использования кадрового резерва руководителей системы образования Российской Федерации**

10 Модель формирования и использования кадрового резерва руководителей системы образования Российской Федерации представляет собой систему основных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей и задач в целях реализации государственной политики и управления в сфере общего образования [1, 5].

11 Формирование кадрового резерва руководителей системы образования Российской Федерации осуществляется в следующем порядке:

1. Разработка Концепции формирования кадрового резерва руководителей системы образования Российской Федерации.
2. Разработка Модели кадрового резерва руководителей системы образования Российской Федерации.
3. Разработка регламента формирования кадрового резерва руководителей системы образования Российской Федерации.
4. Определение количественной и качественной потребностей в резерве руководителей системы образования Российской Федерации (регионального, муниципального уровней).
5. Разработка системы показателей управленческой готовности кандидатов в кадровый резерв руководителей системы образования Российской Федерации как основы для его формирования, развития и использования.
6. Разработка технологии и методики проведения оценочных процедур на разных этапах оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в кадровый резерв руководителей системы образования Российской Федерации.
7. Подготовка и развитие лиц, включенных в кадровый резерв руководителей системы образования Российской Федерации.
8. Использование кадрового резерва руководителей системы образования Российской Федерации.
9. Оценка эффективности работы с кадровым резервом руководителей системы образования Российской Федерации.
10. Разработка единой платформы (информационно-аттестационной среды) с возможностью интеграции с действующими федеральными информационными системами, включающей средства автоматизации и управления аттестационными процедурами (личный кабинет кандидатов и

членов экспертных комиссий, инструменты видеоконференцсвязи для проведения заседаний аттестационных комиссий в режиме «онлайн», систему хранения и резервирования результатов аттестации и др.).

11. Формирование и использование кадрового резерва руководителей системы образования Российской Федерации осуществляется в несколько этапов (рис.1).

12 *1 Этап.* Зачисление в базу данных участников отбора (при соответствии установленным начальным требованиям).

13 Участниками отбора являются:

- действующие руководители сферы образования (регионального, муниципального уровней);
- кандидаты, замещающие управленческие должности государственной или муниципальной службы;
- другие участники, соответствующие установленным требованиям.

14 На данном этапе осуществляется сбор и анализ информации об участниках, в том числе портфолио.

15

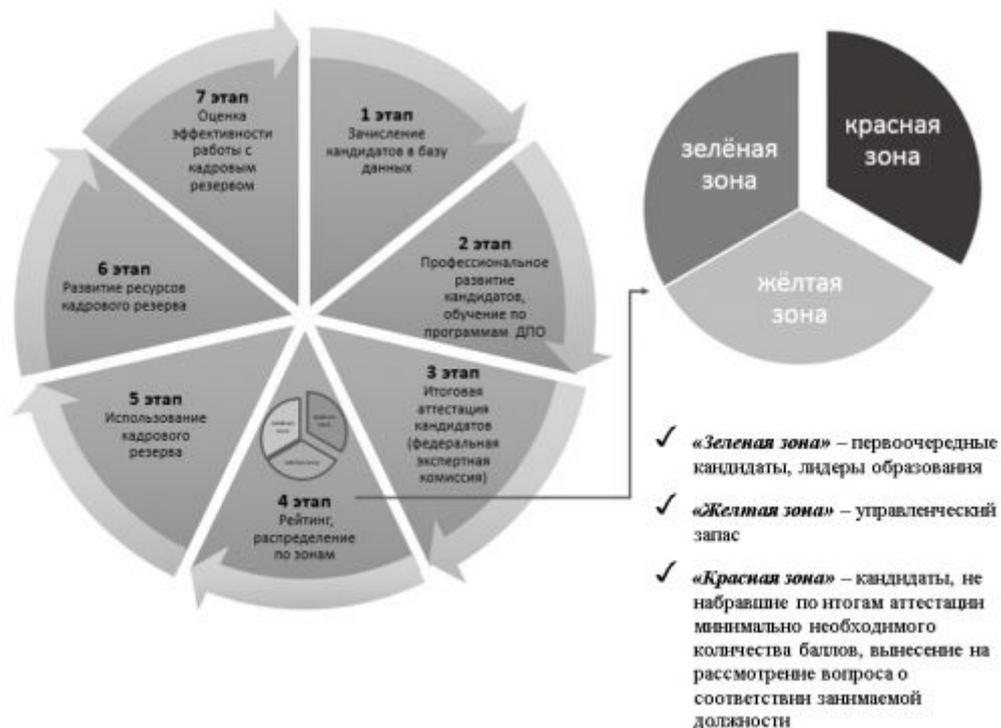


Рис. 1. Модель формирования и использования кадрового резерва руководителей системы образования Российской Федерации

16 *2 Этап.* Профессиональное развитие кандидатов в форме обучения по специально разработанным программам дополнительного профессионального образования: кандидат проходит обучение по программам дополнительного профессионального образования профессиональной переподготовки и/или повышения квалификации.

17 3 *Этап*. По окончании обучения проводится итоговая аттестация, которая предусматривает оценку приобретённых и/или усовершенствованных управленческих компетенций с помощью разработанного инструментария оценочных средств (в соответствии с образовательной программой): в форме тестов, кейсов, защиты управленческих проектов. Итоговую аттестацию проводит федеральная экспертная комиссия, состав которой утверждается в соответствии с содержанием образовательных программ.

18 4 *Этап*. Результаты итоговой аттестации являются основанием формирования рейтинга лиц, включенных в кадровый резерв руководителей системы образования, составленный по результатам изучения и оценки их личностно-профессиональных ресурсов с присвоением рейтингового балла, отражающего уровень личностной и профессионально-управленческой готовности и определяющего степень соответствия конкретному уровню кадрового резерва руководителей системы образования. По результатам оценки будет сформирована ранжированная база кадрового резерва. Рейтинговый балл, отражающий уровень личностной и профессионально-управленческой готовности лиц, включенных в кадровый резерв руководителей системы образования, определяет степень соответствия конкретному уровню кадрового резерва руководителей системы образования:

- «Зеленая зона» – первоочередные кандидаты, лидеры образования.
- «Желтая зона» – управленческий запас.
- «Красная зона» – кандидаты, не набравшие по итогам аттестации минимально необходимого количества баллов, по которым рассматривается вопрос о соответствии занимаемой должности и оказывается адресная методическая поддержка с целью преодоления профессиональных дефицитов, повышения профессионального уровня.

19 5 *Этап*. В качестве основных направлений использования резерва управленческих кадров целесообразно рассматривать:

- назначения на вакантные вышестоящие должности, в том числе перемещения между должностями для оптимального распределения кадровых ресурсов в системе государственного управления и местного самоуправления;
- реализацию с привлечением лиц, включенных в резерв управленческих кадров, наиболее значимых проектов и мероприятий, направленных на совершенствование государственной политики в субъектах Российской Федерации или решение тех или иных задач, связанных с социально-экономическим развитием территорий;
- привлечение лиц, включенных в резерв управленческих кадров, для подготовки резервов управленческих кадров иных уровней, а также для участия в реализации иных кадровых программ, проектов и мероприятий.

20 Основным предназначением кадрового резерва руководителей системы образования является назначение на ставшие вакантными управленческие должности. При появлении вакантной должности из числа целевых управленческих должностей выдвижение на такую должность, в первую очередь,

целесообразно из числа лиц, включенных в Кадровый резерв. Перечень целевых должностей, относящихся к той или иной номенклатуре должностей, устанавливается субъектом формирования резерва.

²¹ При образовании вакантной целевой должности, назначение на которую производят высшее должностное лицо субъекта Российской Федерации и руководители органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации без проведения конкурса или иных отборочных мероприятий, формируется список кандидатов для замещения данной должности из числа лиц, включенных в резерв управленческих кадров, соответствующих квалификационным требованиям к вакантной целевой должности.

²² Важным направлением использования потенциала участников резерва до появления возможности назначения на вакантные целевые должности является привлечение их в качестве руководителей или участников проектных команд, рабочих групп и др. для решения значимых задач для сферы государственного управления.

²³ Наиболее целесообразен вариант привлечения участников резерва к решению таких задач с учетом области их экспертной компетентности или направленности отраслевого опыта. Должностное лицо, к номенклатуре которого относится тот или иной участник резерва, может выступать как наставником в ситуации решения подобных задач, так и куратором проекта или иным образом взаимодействовать с участниками резерва с целью формирования личного представления об уровне развития личностно-профессиональных ресурсов участников, уровне их управленческой готовности или потенциала.

²⁴ *6 Этап.* Комплекс мероприятий, направленных на создание условий для развития личностно-профессиональных и управленческих ресурсов и реализации их потенциала, проведения регулярной оценки динамики управленческой готовности. В состав программы сопровождения личностно-профессионального развития и карьерного роста участников резерва целесообразно включить следующие направления: мониторинг динамики развития личностно-профессиональных и управленческих ресурсов; образовательные программы по развитию стратегического лидерства и масштабности управленческого мышления; привлечение резервистов к экспертной и аналитической работе; к наставничеству; к проектной деятельности; к участию в качестве спикеров в экспертных дискуссиях и проблемно-аналитических сессиях; к выступлениям на семинарах-совещаниях, конференциях; к публикациям научно-практических материалов; к участию в фокус-группах для подготовки оперативной информации по актуальным вопросам современности.

²⁵ С целью развития научно-методического потенциала российского образования целесообразно осуществлять комплексную работу по привлечению резервистов к научной деятельности по подготовке диссертационных исследований на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук.

²⁶ *7 Этап.* По результатам работы с кадровым резервом руководителей системы образования не реже одного раза в год, а также нарастающим итогом за

два и три года, необходимо осуществлять оценку эффективности такой работы. С учетом специфики функционирования кадрового резерва руководителей системы образования, в обязательном порядке должны быть определены показатели и механизмы оценки эффективности такой работы.

²⁷ 11. Результатами внедрения Концепции формирования кадрового резерва руководителей системы образования Российской Федерации предполагаются следующие направления развития единой федеральной системы научно-методического сопровождения управленческих кадров:

- принципы разработки и внедрения модели и технологии поддержки и масштабирования деятельности руководителей-лидеров образования, лидерских сообществ, а также лидерских практик, моделей и платформ, направленных на развитие системы управления качеством образования;
- модель интеграции прорывных лидерских проектов (практик и кейсов) в систему образования и подготовки профессиональных руководящих кадров;
- модель наставничества для подготовки кадрового резерва руководителей системы образования Российской Федерации.

²⁸ При разработке модели ключевым принципом стал полный цикл формирования и функционирования резерва руководителей системы образования, так как задача такого уровня должна предусматривать создание кадрового ресурса для региональных и муниципальных систем образования, ориентированного на их устойчивость, в том числе в сфере постоянного пополнения, развития и актуального обновления управленцев с одновременной преемственностью и сохранением образовательных традиций регионов и муниципалитетов.

References:

1. National project «Education» [Online]. Available at: <https://edu.gov.ru/national-project> (Accessed: 20 September 2021). (In Russ.)
2. Abramov, V.I., Mindzaeva, E.V. (2021) ‘Principal directions of development of the concept of formation of a single federal personnel reserve of heads of the education system of the Russian Federation, Man and Education, 3, pp.7-12. (In Russ.)
3. General concept of formation and use of management personnel reserves in the Russian Federation (approved by the Presidential Commission on Public Service and the Reserve of Managerial Personnel, protocol from 29.11.2017 г. № 5) [Online]. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_306332/ (Accessed: 20 September 2021). (In Russ.)
4. Regulation on the personnel reserve of the federal state body,
5. approved by the Decree of the President of the Russian Federation of 01.03.2017 г. № 96 (with changes to 06.10.2020) [Online]. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_213486/ (Accessed: 20 September 2021). (In Russ.)

6. President of the Russian Federation. On the national goals and strategic objectives of the development of the Russian Federation for the period up to 2024 (with changes to 21.07.2020) [Online]. Available at: <https://docs.cntd.ru/document/557309575> (Accessed: 20 September 2021). (In Russ.)
7. President of the Russian Federation (2017). ‘Federal Law of the Russian Federation “On Amendments to the Federal Law” On the State Civil Service of the Russian Federation’ (July 29, 2017 № 275-FZ) [Online]. Available at: <http://docs.cntd.ru/document/436753174> (Accessed: 20 September 2021). (In Russ.)
8. Federal Law of 24.04.2020 N 147- FZ ‘On amendments to certain legislative acts of the Russian Federation on the control over the effectiveness and quality of the exercise of powers transferred to state authorities of the constituent entities of the Russian Federation’ [Online]. Available at: <https://www.legalacts.ru/doc/federalnyi-zakon-ot-24042020-n-147-fz-o-vnesenii-izmenenii/> (Accessed: 23 September 2021). (In Russ.)
9. Bright, L. (2021) ‘Does perceptions of organizational prestige mediate the relationship between public service motivation, job satisfaction, and the turnover intentions of federal employees?’, *Public Personnel Management*, V. 50 (№. 3), pp. 408-429.
10. Croteau, J. D., Wolk, H. G. (2010) ‘Defining advancement career paths and succession plans: Critical human capital retention strategies for high-performing advancement divisions’, *International Journal of Educational Advancement*, V. 10 (№ 2), pp. 59-70.
11. Jones, B. J. (2021) ‘What Makes Government Work Great: The Characteristics of Positive Public Service’, *Public Personnel Management*.
12. Hamadamin, H. H., Atan, T. (2019) ‘The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment’, *Sustainability*, V. 11 (№. 20), 11 (20).
13. Kim, S. (2005) ‘Factors affecting state government information technology employee turnover intentions’, *The American Review of Public Administration*, V. 35 (№. 2), pp.137-156.
14. Levi, R. (2009) *Innovative Approaches in Project Management for Personnel in the Educational and Public Administration Fields*. SzentIstván University, Faculty of Applied and Professional Arts.
15. Muslim, S., Haron, S., Hashim, G. (2012) ‘Talent pool management, succession planning or replacement planning? Finding a fit for public universities: the initial finding’. In: *Proceedings of international conference on public policy and social science*, UiTM Melaka Malaysia, pp. 1-9.
16. Pietersen, C., Oni, O. A. (2014) ‘Employee turnover in a local government department’, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, V. 5 (№. 2), pp. 141-141.

17. Ross, A. (2021), 'The problem of the public good and the implications for researching educational policies for social justice', *Educational Research for Social Justice*. Springer, Cham, pp. 299-318.
18. Ross, A. (2021) 'What do educational science and the public good mean in the context of educational research for social justice?', *Educational Research for Social Justice*. Springer, Cham, pp. 1-28.
19. Tran, K. T., et al. (2020) 'The impact of organisational commitment on the relationship between motivation and turnover intention in the public sector', *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, V. 11 (№. 12). pp. 1-25.
20. Wesemann, A. (2021) 'The Performance Rewards of Human Capital Development in the Federal Government', *Public Personnel Management*.
21. West, J. P., Berman, E. M. (2009) 'Job satisfaction of public managers in special districts', *Review of Public Personnel Administration*, V. 29 (№. 4), pp. 327-353.

Модель формирования и использования кадрового резерва руководителей системы образования Российской Федерации

Абрамов Владимир Иванович

*И.о. директора, Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Институт управления образованием Российской академии образования»
Москва, ул. Жуковского, 16*

Миндзаева Этери Викторовна

*Руководитель Центра содержания и технологий обучения, Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Институт управления образованием Российской академии образования»
ул. Жуковского, 16*

Аринушкина Анна Александровна

*Главный научный сотрудник центра содержания и технологии обучения, Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Институт управления образованием Российской академии образования»
ул. Жуковского, 16*

Аннотация

The article is a continuation of publications on key areas of the Concept of the formation of a unified federal personnel reserve of heads of the education system of the Russian Federation. The authors present a model for the formation and use of a personnel reserve, which was developed as one of the elements of the system of scientific and methodological support for the formation and functioning of a unified federal personnel reserve of heads of the education system. The model was developed on the basis of the principle of a full cycle of management of the process of formation and operation of the personnel reserve. The formation of a staff pool of leaders of the education system of the Russian Federation represents a system of main measures aimed at achieving the goals and objectives of implementing state policy and management in the field of general education, and is carried out in several stages: 1) the stage of enrollment in the database of participants in the selection; 2) the stage of professional development of candidates in the form of training under specially developed programs of additional professional education; 3) the final certification stage by the federal expert commission; 4) the stage of rating, formation of ranked base of personnel reserve; 5) the stage of using personnel reserve resources based on current management tasks; 6) the stage of development of personal, professional and managerial resources, regular assessment of management readiness dynamics; 7) the stage of evaluation of personnel reserve functioning efficiency.

Ключевые слова: кадровая политика, модель управления системой образования, кадровый резерв руководителей, концепция, устойчивое развитие

Дата публикации: 16.02.2022

Ссылка для цитирования:

Абрамов В. И. , Миндзаева Э. В. , Аринушкина А. А. Модель формирования и использования кадрового резерва руководителей системы образования Российской Федерации // Человек и образование – 2021. – Выпуск 4 (69) С. 20-29 [Электронный ресурс]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410018642-1-1> (дата обращения: 25.07.2024). DOI: 10.54884/S181570410018642-1

User code: 0; Download date: 25.07.2024; URL - <http://ras.jes.su/human-edu/s181570410018642-1-1-en> All right reserved.