

# КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ как элемент стратегии



**Сергей Курганский,**  
директор информационно-аналитического центра  
Института развития образования ХМАО-Югры,  
доцент, заслуженный учитель Российской Федерации,  
кандидат педагогических наук

Грамотные, творческие, ответственные, обладающие хорошими организаторскими способностями и высокими нравственными качествами руководители в цене в любой сфере деятельности. Но к качеству кадров, работающих с детьми и молодёжью, требования особые. Потребность в современных управленцах увеличивается в связи с модернизацией образования, развитием образовательной сети. Возникает проблема формирования резерва молодых управленцев для системы образования.

- педагогические кадры
- профессиональная компетентность
- подготовка резерва
- профессиональное развитие
- подбор и оценка персонала

## Кадры – главный ресурс школы

Кадровая проблема в регионах весьма сложная. Корпус директоров и завучей неизбежно стареет. Молодёжь по разным причинам не очень-то спешит заменить их.

Каждая школа, строящая планы развития на длительную перспективу, неизбежно сталкивается с необходимостью развивать ресурсы. Если в школе внедряется или планируется к внедрению система современного образовательного менеджмента, то каждому руководителю известно, что педагогический персонал — один из наибо-

лее важных ресурсов, необходимых для осуществления стратегии и достижения целей организации. Директор школы должен определять и обеспечивать наличие необходимых ресурсов. К ресурсам принято относить участников образовательного процесса, инфраструктуру, социальных партнёров, финансовые средства.

Чтобы повысить эффективность работы организации, директору необходимо рассмотреть вопросы, касающиеся ресурсов школы, обратив особое внимание на требования, связанные с развитием педагогического персонала:

- повышение компетенции посредством целенаправленной подготовки, образования и обучения;

- развитие навыков и профилей лидерства будущих менеджеров организации;
- планирование потребностей в ресурсах.

Образовательное учреждение должно:

- определять необходимую компетентность персонала, выполняющего работу, которая влияет на качество образования;
- обеспечивать подготовку и предпринимать эффективные действия с целью удовлетворения этих потребностей;
- оценивать результативность предпринятых мер.

Система работы с резервом кадров — одно из приоритетных направлений в деятельности директора школы, так как обеспечивает реализацию стратегических целей организации. Однако иные руководители, игнорируя человеческие ресурсы и необходимость планомерной работы с ними, весьма ограниченно используют возможности образовательного менеджмента для достижения стратегических целей организации. В такой ситуации роль кадровых служб ограничивается деятельностью по ведению документации и обучением работников под текущие задачи школы без учёта стратегических задач и перспектив её развития. В результате возникает разрыв между текущей деятельностью школы и её стратегическими целями. Но в любом случае разработка, внедрение и функционирование системы работы с резервом кадров, как элемента стратегического развития образовательного учреждения, зависят от трёх главных факторов:

- поддержки администрации школы;
- авторитета кадровых служб и их руководителей;
- подготовленности специалистов кадровых служб, задействованных в системе работы с резервом кадров.

Отсутствие или слабость даже одного из перечисленных факторов либо значительно снижает эффективность системы работы с резервом кадров, либо вообще делает её цели недостижимыми.

### **Кадровый резерв — компетенция школы**

Практика работы с кадровым резервом и кадрового планирования пока не общепринята для директоров школ. Системного документа,

## УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

регламентирующего работу с резервом кадров в школах, до сих пор нет. Хотя муниципальные органы управления образованием ежегодно издают распоряжения по формированию резерва кадров. Директора школ составляют и передают в управления и комитеты списки резерва кадров.

В большинстве случаев списки резерва — формальные документы, при кадровых перестановках и назначениях они не учитываются. Целенаправленной и системной работы с резервом кадров ни со стороны руководителей образовательных учреждений, ни со стороны кадровых служб органов управления образованием не ведётся. Едва ли хотя бы один директор школы был заслушан органами управления образованием по вопросу использования резерва кадров.

Работа с резервом кадров должна быть регламентирована. Существует несколько подходов к созданию подобного документа:

► **первый подход:** система работы с резервом кадров — элемент общей системы подготовки, переподготовки и обучения работников и регламентируется соответствующим разделом общего документа;

► **второй подход** выражается в том, что работа с резервом кадров представляет собой отдельное направление работы и регламентируется отдельным документом. Чтобы исключить дублирование вопросов подготовки и нерационального расходования времени и финансовых ресурсов, систему согласуют с общей программой подготовки работников;

► **третий подход** основан на том же, что и второй, но система работы с резервом кадров разделена на два направления:

- работа с резервом специалистов;
- работа с резервом руководителей.

### **Система работы с резервом кадров**

Она должна быть утверждена приказом директора школы. В Положении о системе работы с резервом кадров выделяются, как правило, следующие разделы:

**Общие положения.** Указывается, какие вопросы регулируются Положением, определяются основные направления работы с резервом кадров. Затем приводятся разъяснения основных вопросов системы работы с резервом кадров:

- что такое резерв кадров;
- что такое система работы с этим резервом;
- какие вопросы решает наличие резерва;
- для чего нужно планировать резерв;
- каковы источники формирования резерва кадров.

#### **Порядок формирования резерва кадров.**

Здесь определяется, каким образом и на основании какого подхода формируется кадровый резерв в образовательном учреждении.

#### **Организация работы с резервом кадров.**

В этом разделе регламентируются следующие вопросы:

- расчёт резерва кадров;
- определение кандидатов в резерв;
- оценка кандидатов;
- изучение анкетных данных;
- тестовые испытания;
- экспертная оценка;
- анализ результатов оценки кандидатов в резерв кадров;
- формирование резерва кадров и утверждение списка директором школы;
- формирование программ подготовки резерва;
- реализация программ подготовки резерва;
- оценка резерва кадров;
- характеристика;
- отчёты о выполнении заданий;
- экспертная оценка;
- анализ результатов оценки резерва кадров.

#### **Выводы:**

- отрицательная оценка — исключение из резерва кадров;

- требуется дополнительная подготовка — планирование индивидуальной подготовки;
- положительная оценка — принятие решения о выдвижении на вышестоящую должность.

**Приложения.** Этот раздел состоит из образцов документов, необходимых для того, чтобы составить личное дело работника, включённого в резерв, схему функциональных связей в процессе организации работы с резервом, перечней обязанностей стажёра и руководителя стажировки, иные необходимые документы. Всем кандидатам в резерв кадров необходимо разъяснить, что выдвижение на новую должность необязательно последует сразу после окончания программы подготовки. Но работник, прошедший обучение и получивший необходимый минимум практических навыков, безусловно, рассматривается как первоочередной кандидат.

### **Подготовка резерва кадров как фактор повышения эффективности работы школы**

Кадровый резерв — мощный ресурс в руках директора школы: благодаря более лёгкой адаптации, обучению педагогов, оперативному замещению вакансий он позволяет достигать намеченных целей. Система работы с резервом кадров, как и любая работа по управлению трудовыми ресурсами, требует системного и планового подхода. Учитывая, что эта работа должна проводиться постоянно и целенаправленно, а не быть очередной кампанией по внедрению прогрессивных форм управления, целесообразно иметь в школе специально подготовленного работника, отвечающего за организацию и контроль всей текущей работы с резервом кадров.

Важно, чтобы система работы с резервом кадров была взаимосвязана с общей системой мотивации работников. Совместно

с аттестацией она должна демонстрировать справедливость оценки результатов труда, возможность для творческих работников дальнейшего профессионального и должностного роста и, как следствие, их моральное удовлетворение работой и повышение материального благосостояния. Школе следует определить потребности и ожидания своих педагогов в признании их деятельности, удовлетворённости работой, а также в их развитии. Такое внимание помогает обеспечивать наиболее полное вовлечение и наиболее сильную мотивацию педагогических работников.

В состав резерва следует зачислять педагогов, способных к руководящей деятельности, ответственно относящихся к работе, владеющих педагогическим мастерством, инициативных, творческих, умеющих работать с людьми и пользующихся авторитетом в коллективе. Основная задача подготовки резерва — научить будущих руководителей управленческим навыкам и тем самым свести к минимуму время адаптации в роли руководителя школы.

### План работы с резервом кадров

№ п/п	Мероприятия	Срок	Ответственный
1	Пересмотреть персональный состав резерва кадров и внести его на рассмотрение педагогического совета	До 01.09.2009 г.	Директор школы
2	Издать приказ по утверждению персонального состава резерва кадров	До 05.09.2009 г.	Директор школы
3	Составить план работы с резервом кадров на 2009/10 учебный год	До 05.09.2009 г.	Директор школы
4	Определить каждому члену резерва тему методического реферата по вопросам управления и руководства школой	До 10.09.2009 г.	Директор школы
5	Провести инструктивно-методическое совещание с резервом кадров на тему: «О формировании и обучении резерва кадров»	До 10.09.2009 г.	Директор школы
6	Организовать постоянно действующий семинар. Составить программу его работы	До 15.09.2009 г.	Зам. директора по НМР
7	В 2009/10 учебном году обсудить следующие проблемы: – система планирования работы школы; – делопроизводство в школе; – школа – центр активной воспитательной работы; – информатизация общего среднего образования; – инновационные процессы в школе; – педагогический анализ как основа управления школой; – изучение интересов и склонностей учащихся и организация их свободного времени; – работа школы с родителями учащихся, обеспечение единства требований школы и семьи в воспитании школьников	Октябрь Ноябрь Декабрь Январь Февраль Март Апрель  Май	Директор школы Зам. директора по УВР Зам. директора по ВР Зам. директора по НМР Зам. директора по НМР Директор школы Зам. директора по ВР  Директор школы
8	Привлечь состав резерва к проведению тематических и фронтальных проверок, выступлений на семинарах, конференциях, педагогических советах	В течение учебного года	Директор школы
9	Провести «День резерва»	Декабрь Февраль Май	Директор школы

№ п/п	Мероприятия	Срок	Ответственный
10	Провести с составом резерва практикумы, индивидуальные и групповые консультации, деловые игры по следующим вопросам: – организация работы с нормативными документами; – руководство научно-методической работой в школе; – анализ урока (деловая игра); – формы и методы работы с родителями; – управление учебным процессом; – психолого-педагогическое сопровождение учебно-воспитательного процесса; – влияние внутришкольного контроля на результативность учебно-воспитательного процесса; – роль директора школы в развитии творчества учителей	Октябрь Ноябрь Декабрь Январь Февраль Март  Апрель  Май	Директор школы Зам. директора по НМР Зам. директора по УВР Зам. директора по ВР Зам. директора по УВР Педагог-психолог  Директор школы  Директор школы
11	Ознакомить состав резерва кадров с новинками педагогической литературы по управлению и руководству школой	Один раз в четверть	Зав. библиотекой
12	На время очередных отпусков руководителей школы назначить исполняющими их обязанности учителей из состава резерва	Май – июнь	Директор школы

### Модель формирования резерва

Содержание работы с кадровым резервом не должно быть хаотическим, напротив, важно, чтобы оно было максимально прогнозируемым и планируемым, а также вписывалось в общую концепцию поступательного развития организационной структуры образовательного учреждения и усиления его кадрового потенциала. Важнейшая функция — относительно быстрое приращение профессионального опыта педагогического коллектива. С её помощью можно своевременно и стабильно поддерживать требуемый профессиональный опыт, кадровое обеспечение организации подготовленными руководителями, специалистами — резервом.

Кадровый резерв — выделение потенциально успешных работников, занесение сведений в банк данных и дальнейшая их подготовка к занятию конкретной должности. Формирование резерва — это комплексный процесс целенаправленного профессионального развития специально отобранного персонала, способного в перспективе замещать вышестоящие вакантные должности в структурных подразделениях. Своевременное выдвижение, формирование необходимых ком-

петенций, развитие возможностей для их последующего применения — вот главные направления работы с кадровым резервом. Планирование кадрового резерва производится, исходя из стратегических задач развития образовательного учреждения.

Для организации работы по формированию резерва должна быть разработана и принята модель формирования резерва, которая отражается в положении о резерве в образовательном учреждении. Его содержание должно быть известно педагогическому коллективу, поскольку оно выполняет стимулирующую роль для педагогов.

Работа с резервом кадров строится на определённых принципах и предполагает несколько этапов. Общие принципы работы с резервом руководителей:

- подбор кандидатов и состав резерва по их нравственно-психологическим и деловым качествам для решения задачи постоянного улучшения качественного состава руководителей;
- соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов на выдвижение;

- рациональное определение структуры и состава резерва с учётом того, что на каждую руководящую должность необходимо иметь не менее двух-трёх кандидатов;
- регулярный и систематический поиск кандидатов в резерв руководителей на основе широкой гласности в организации работы с резервом выдвижения.

При принятии решения о зачислении кандидата в состав резерва учитываются: итоги педагогической деятельности; выводы последней аттестации; результаты изучения работника путём личного общения, а также отзыв о нём непосредственных начальников, коллег и подчинённых; итоги исследований общественного мнения о кандидатах в руководители; результаты изучения личного дела, психологического тестирования и другие материалы, характеризующие деловые и личностные качества работника.

Профессиональное развитие педагогов, зачисленных в резерв, может включать:

- обучение в различных формах и видах;
- исполнение обязанностей планируемой должности;
- изучение и оценку состояния дел в школе, её структурных подразделениях;
- участие в работе комиссий, творческих и проблемных групп, временных проектных коллективах;
- участие в научно-исследовательской и педагогической деятельности.

По окончании сроков подготовки резерва и выполнения индивидуальных планов профессионального развития проводится оценка готовности резерва.

Применяются также и практические методы: назначение кандидата руководителем коллектива, выполняющего временную

задачу; замещение отсутствующего руководителя на время его командировки, болезни, отпуска; стажировка, дублёрство и др. Методы подбора кандидатов в резерв показаны на рис. 1.

Наибольшее распространение получили следующие методы: изучение личных документов работника («биографический»); получение произвольных устных и письменных характеристик («интервью»); обобщение независимых экспертных мнений («экспертиза»); психологическое тестирование и тестирование самооценки работника.

В процессе подбора кандидатов представители отдела кадров ведут беседы с работниками разного уровня по заранее разработанному сценарию. Задача таких бесед в том, чтобы получить больше информации о работнике

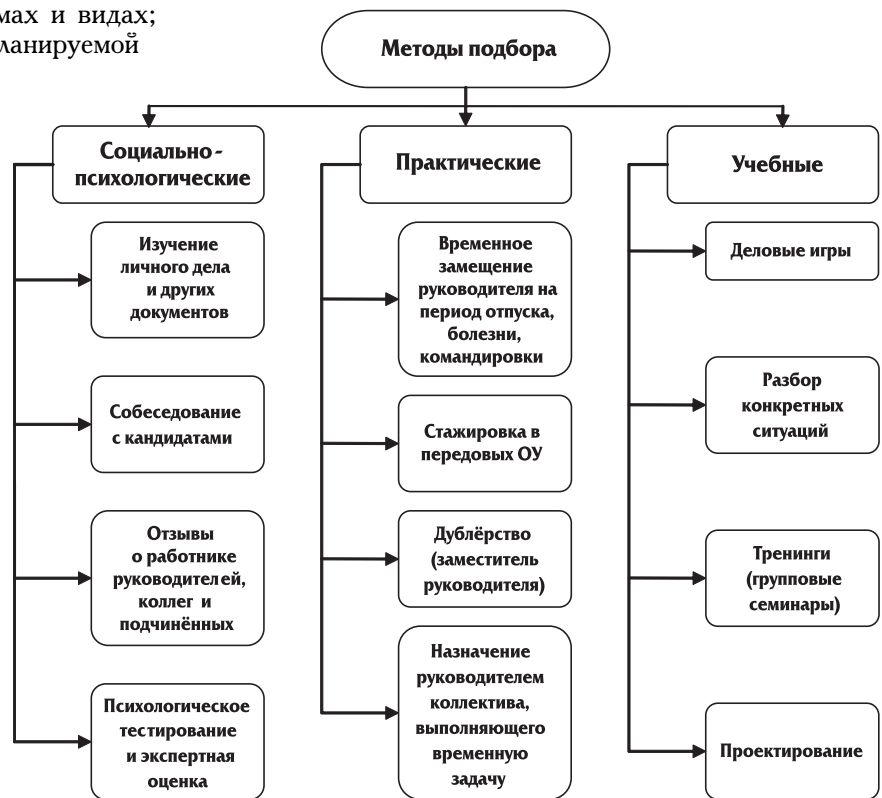


Рис. 1. Классификация методов подбора кандидатов в резерв руководящих кадров



с различных точек зрения и по разным направлениям его деятельности.

В последнее время широко применяются методы обобщения независимых экспертных мнений («экспертиза»). В качестве экспертов привлекаются коллеги, хорошо знающие работника по совместной работе и обладающие независимым суждением. Их опрашивают по специально разработанной анкете, и полученная информация после соответствующей обработки используется как дополнительный источник в принятии решения по индивидуальной работе, профессиональному продвижению работника и т.д.

Для получения объективной информации о возможностях и способностях работника часто используются методы психологического тестирования, в процессе которых изучаются его личностно-деловые характеристики. Применение таких методов требует особой предварительной подготовки работников, осуществляющих тестирование, и работников, проходящих его. Указанная работа проводится специалистами-психологами или социологами.

Работа по изучению личностно-деловых качеств работника требует квалификационной подготовки специалистов кадровых служб и изменения содержания трудовых функций кадровика. Новые требования к квалификации кадровиков предполагают наличие доступных методик; умение обеспечить инструктаж и подготовительную работу по тестированию или опросу экспертов; накопление информационного фонда и его обработки для получения наглядных результатов деятельности кадровиков в сборе информации и др.

Источники резерва руководящих кадров:

- педагоги, прошедшие аттестацию и рекомендованные на выдвижение;
- молодые специалисты, проявившие себя на практической работе;
- заместители директора.

Структура резерва руководящих кадров определяется соответствующим уровнем управ-

ления и номенклатурой. Перечень должностей, право назначения, на которые имеет руководитель определённого ранга, называется его *номенклатурой*.

Одно из важнейших направлений в работе с резервом руководящих кадров — организация их подготовки. По мере дальнейшего изменения механизма управления образовательным учреждением закономерно повышаются требования к профессиональной подготовке современного руководителя. Кроме базовой подготовки в высшем учебном заведении руководителю любого ранга необходимо ещё приобрести дополнительные знания и навыки в области управленческой деятельности, что достигается, как правило, путём обучения в различных видах и формах системы повышения квалификации и переподготовки кадров управления.

Для подготовки резерва руководящих кадров, кроме установленных видов обучения в системе повышения квалификации, используются дополнительные формы: учёба в системе соискательства учёных степеней; организация теоретических семинаров; привлечение работников, зачисленных в резерв, к преподавательской работе в системе повышения квалификации; обучения в школах и центрах менеджеров и др.

Основная форма подготовки резерва кадров — воспитание и обучение специалистов непосредственно в образовательном учреждении.

Школы резерва — важное звено в подготовке будущих руководителей на уровне образовательного учреждения. Зачисление в школу резерва оформляется приказом директора, а возглавляет её, как правило, руководитель кадровой службы школы. Система работы с резервом показана на рис. 2.

Таким образом, процедура принятия обоснованного решения о выдвижении того или иного работника на руководящую

должность из состава резерва должна предусматривать: наличие нескольких кандидатов на должность; оценку профессионально необходимых качеств кандидатов и соответствие их требованиям, предъявляемым должностью; сравнительный анализ оценок качеств кандидатов для выбора наиболее достойного.

Завершает работу по формированию и подготовке резерва кадров выдвижение работника на соответствующую должность. Расстановка кадров — конечная цель кадровой политики и ключевое звено всей работы с кадрами управления.

Исключение из резерва кадров может и должно служить средством воспитательного воздействия на работников образовательного учреждения, что должно найти отражение в Правилах внутреннего трудового распорядка или в Положении о системе работы с резервом кадров. Функции кадровой службы, связанные с работой с резервом кадров,

не исчерпываются написанием и утверждением Положения. Предстоит организовать систему обучения и оказания методической помощи для всех руководителей и экспертов, задействованных в системе работы с резервом кадров. При этом надо быть готовым к тому, что их учёба будет начинаться с азов и потребует времени. Но именно результативность этой учёбы — фундамент для успешного функционирования системы работы с резервом кадров.

Есть ещё одно направление — это работа со студентами. Как правило, такая работа ведётся со студентами 3-го и 4-го курсов вузов, однако не исключает целенаправленной работы со студентами 2-го и даже 1-го курса — всё зависит от стратегии образовательного учреждения и его возможностей.



Рис. 2. Формирование резерва кадров



### Типичные ошибки в работе с кадровым резервом

**Формирование кадрового резерва становится формальной процедурой.** Бывает так, что каждый директор в конкретный срок должен выдвинуть кандидатуру в кадровый резерв. Порой сталкиваешься с тем, что тот, кого выдвинули, не знает об этом. Встречаются и другие крайности — выдвигают тех, с кем дружат. Чтобы избежать этого, специалистам по кадрам образовательных учреждений необходимо проводить отборочное интервью с каждым кандидатом.

**Кадровый резерв существует только на бумаге.** В этом списке можно находиться годами, но когда сотрудник сможет получить новую должность, никто не знает. Чтобы избежать этого, необходимо планировать профессиональный и карьерный рост педагога, связывать результаты обучения и стажировок с системой мотивации педагогического коллектива в школе.

**Несвоевременность обучения сотрудников кадрового резерва.** Обучение сотрудников происходит по общим темам, которые не пригодятся в практике. Обучение проводится заблаговременно. Когда подходит срок занять новую позицию, всё забылось или изменилось. Возможна и обратная ситуация — сотрудник уже давно выполняет новые функции, и вдруг его решили отправить на обучение. Как говорится, «хороша ложка к обеду».

### Препятствия в работе с резервом кадров

Практика работы свидетельствует, что идею создания резерва кадров и систематической работы с ним поддерживают не все руководители образовательных учреждений, а те, кто поддерживает её на словах, не поддерживают на деле. Это связано с отсутствием у директоров школ необходимых теоретических знаний и опыта в стратегическом управ-

лении трудовыми ресурсами, в чём они боятся признаться, опасаясь за свой авторитет. Но хуже всего то, что в подавляющем большинстве случаев такие руководители направляют всю свою энергию не на конструктивное сотрудничество с кадровыми службами, а на противодействие им. Причём такое противодействие чаще всего носит скрытые формы.

В оправдание своих действий такие руководители утверждают, что работа с резервом кадров — ненужное отвлечение от основных обязанностей и, соответственно, причинит больше вреда, чем пользы. Живя сегодняшним днём, они не в состоянии оценить стратегическую значимость для школы работы с резервом кадров и снисходительно, а то и презрительно относятся к кадровым службам и выполняемым ими задачам.

Всё это свидетельствует, что такие руководители не умеют правильно распределять время, определять приоритетность задач, делегировать полномочия и организовывать эффективную работу подчинённых.

Для некоторых директоров школ серьёзная проблема — указать подчинённым на недоработки, упущения и просчёты. Это приводит к расплывчатым и недостаточно объективным оценкам результатов труда работников, что снижает их веру в объективность системы оценки кандидатов в резерв и опять же сказывается на авторитете руководителей.

Кадровые службы должны держать под постоянным контролем все этапы системы работы с резервом кадров и особенно вопросы формирования резерва. В противном случае некоторые руководители подразделений, которым, образно говоря, кадровый резерв будет «дышать в затылок», постараются решить задачу формирования резерва исключительно административным путём. Они выдвинут в состав резерва работников, не обладающих достаточными способностями и потенциалом развития.

Такая форма противодействия со стороны руководителей подразделений преследует несколько целей.

**Во-первых**, дискредитировать идею создания резерва кадров и работу кадровых служб, свалив все провалы в работе с резервом исключительно на специалистов кадровых служб. Чаще всего это приобретает такую формулировку: «Мы провели работу, отобрали лучших людей, а кадры всё завалили». Будьте уверены, что ваши заявления об отсутствии у кандидатов необходимых способностей и потенциала развития, а также постоянные срывы стажировок под видом выполнения неотложных задач будут встречены язвительными замечаниями типа: «А вы на что? Работать надо уметь!». Руководители подразделений будут при этом делать упор на то, что их работников никто не знает лучше их, а выполнение неотложных задач санкционировано директором школы. Обратите внимание, что руководитель подразделения будет говорить о себе «Мы», желая придать личному решению больший вес и вид решения, принятого на основе всестороннего рассмотрения и обсуждения кандидатов в резерв кадров.

**Во-вторых**, не допустить создания замены для себя, поддерживая мнение о собственной исключительности, компетентности и незаменимости. В ряде случаев в состав резерва кадров выдвигаются некомпетентные, но лично преданные руководителю подразделения работники или работники, оказывавшие руководителю различные услуги, не связанные со служебной деятельностью. Причём именно эти кандидатуры будут отстаиваться наиболее горячо и настойчиво, а их характеристика будет наполнена невероятными достоинствами.

Нередко руководители подразделений, встречая противодействие кадровых служб формальному формированию резерва кадров, обращаются со списком «своих» кандидатов напрямую к директору школы. Это говорит об уровне доверия руководителя образовательного учреждения кадровым службам и служит сигналом для руководителей других подразделений, что требования кадровых служб необязательны для исполнения.

Ещё одна форма противодействия возникает на этапе стажировки работников, включённых в резерв кадров. Суть её в следующем: руководители подразделений будут всячески препятствовать получению стажёрами полной информации о деятельности подразделения и руководителя лично с целью не допустить выявления и разглашения сведений. Преодолеть противодействие созданию резерва кадров и работе с ним кадровые службы могут только при поддержке директора школы, не просто следующего моде в управлении педагогическим коллективом, а реально осознающего необходимость резерва кадров для стратегического развития организации. Таким образом, для повышения эффективности работы с резервом кадров руководителю образовательного учреждения необходимо:

- организовать курсовую подготовку резерва кадров;
- учитывать уровень и вид будущих преобразований, необходимых для успешной деятельности образовательного учреждения;
- привлекать педагогов к управлению школой;
- обучение и подготовку педагогов оценивать с точки зрения ожиданий и воздействия на результативность и эффективность образовательного учреждения.

Ещё один ключевой момент в формировании кадрового резерва — это его мотивация. Чтобы удержать потенциального руководителя и классного специалиста, нужно не только чётко определить его карьерный план, но и поддерживать его в этом движении. Для одних мотивацией может выступать само выдвижение в резерв, для других — обучение, для третьих материальные стимулы, для четвёртых — возможность попробовать себя руководителем проекта. Организация должна быть готова понять индивидуальные мотивы сотрудника и быть готовой сделать нетиповое мотивационное предложение. **НО**