

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

**Кировское областное государственное образовательное автономное
учреждение дополнительного профессионального образования
«Институт развития образования Кировской области»
(КОГОАУ ДПО «ИРО Кировской области»)**

«УТВЕРЖДАЮ»

Ректор ИРО Кировской области

Н.В. Соколова

№ 4 от 18.09.2025

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
(повышения квалификации)**

**«Развитие кадрового резерва управленческого состава
образовательной организации»**

**(для заместителей руководителей образовательных организаций,
включенных в кадровый резерв управленческого состава образовательной
организации)
(в количестве 24 часов)**

**Киров
2025**

РАЗДЕЛ 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1.1. Цель реализации программы – совершенствование компетенций слушателей по вопросам управления кадровым резервом в образовательной организации.

1.2. Планируемые результаты обучения:

Для заместителя руководителя образовательной организации

Должностные обязанности по ЕКС	Знать	Уметь
Принимает меры по обеспечению образовательного учреждения квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, обеспечивает формирование резерва кадров в целях замещения вакантных должностей в образовательном учреждении. Организует и координирует реализацию мер по повышению мотивации работников к качественному труду, в том числе на основе их материального стимулирования, по повышению престижности труда в образовательном учреждении, рационализации управления и укреплению дисциплины труда.	Нормативно-правовое обеспечение, регламентирующее управление ОО. Требования к квалификации и профессиональным компетенциям руководителя общеобразовательной организации.	Определять структурные элементы локального нормативного акта и разрабатывать локальный нормативный акт по представленному шаблону. Разрабатывать план/алгоритм создания мотивационной среды в ОО, используя эффективные методы стимулирования педагогических кадров.

1.4. Категория слушателей: заместители руководителей ОО, включенные в кадровый резерв управленческого состава образовательной организации

1.5. Форма обучения – очная

1.6. Срок освоения программы: 24 часа

РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Учебный (тематический план)

№ п/п	Наименование разделов (модулей)	Всего	Виды учебных занятий, учебных работ	Форма контроля
-------	---------------------------------	-------	-------------------------------------	----------------

	и тем	часо в	Лекции	Интеракт ивное (практиче ское) занятие	Самост оятель ная работа	
	Входное тестирование	1	0	1	0	Тест
	Входной тест	1	0	1	0	Тест
1.	Модуль 1. Управленческие компетенции руководителя ОО	12	6	6	0	
1.1.	Организационно- управленческая компетенция руководителя ОО	4	2	2	0	
1.2.	Правовая компетенция руководителя ОО	4	2	2	0	Практи- ческая работа №1.
1.3.	Финансовая грамотность руководителя ОО	4	2	2	0	
2.	Модуль 2. Управление развитием кадрового потенциала в ОО	10	6	4	0	
2.1.	Аттестация педагогических и управленческих кадров	2	2	0	0	
2.2.	Имидж образовательной организации	4	2	2	0	
2.3.	Мотивация трудовой деятельности в ОО	4	2	2	0	Практиче ская работа №2.
4.	Итоговая аттестация	1	0	1	0	Тест
	Всего часов	24	12	12	0	

2.2. Рабочая программа

Модуль 1. Управленческие компетенции руководителя ОО (лекция: 6 часов, практическое занятие: 6 часов)

Тема 1.1. Организационно-управленческая компетенция руководителя ОО

(лекция: 2 часа, практическое занятие: 2 часа)

Лекция. Базовые и специальные компетенции современного руководителя 21 века. Классификация и структура лидерства. Организационное и распределенное лидерство. Коммуникативные компетенции руководителя ОО. Работа в команде. Организационные навыки. Основы эффективной деловой коммуникации.

Практическое занятие. Работа в кейс-технологии. Решение кейсов по теме «Выстраивание взаимоотношений руководителя с педагогическими работниками».

Тема 1.2. Правовая компетенция руководителя ОО

(лекция: 2 часа, практическое занятие: 2 часа)

Лекция. Понятие «правовая компетенция». Структура правовой компетенции руководителя: мотивационный, когнитивный, деятельностный, рефлексивный компоненты. Иерархия и роль нормативных документов в организации деятельности ОО. Нормативно-правовая база ОО: локально-нормативные акты, регламентирующие управление ОО (Положения о педагогическом совете, о Совете обучающихся и т.д.).

Практическое занятие. Изучение локально-нормативных актов, регламентирующих организационные аспекты деятельности ОО: особенности организации образовательного процесса, права, обязанности и ответственность работников ОО, образовательные отношения. Проводят разбор на определение структурных элементов.

Практическая работа 1. Работа с шаблонами локальных актов, представленных в «Настольной книге директора школы» на сайте проекта «Школа Минпросвещения России» и разработка на их основе локального акта ОО.

Тема 1.3. Финансовая грамотность руководителя ОО

(лекция: 2 часа, практическое занятие: 2 часа)

Лекция. Бюджет образовательной организации. Основные принципы финансирования ОО. Нормативные и правовые акты, регламентирующие поступление финансовых средств в государственные и муниципальные образовательные организации. Структура источников финансирования ОО. Государственное/муниципальное задание и нормативные затраты на его

реализацию. Основные направления использования целевых субсидий (мероприятия по безопасности, проведение ремонтов, приобретение оборудования и пр.). Внебюджетные средства, прогнозирование результатов поступления и расходование внебюджетных средств. Фонд оплаты труда.

Практическое занятие. Слушатели знакомятся с планом финансово-хозяйственной деятельности (ПФХД) ОО, устанавливают его соответствие нормативным требованиям и структуре (Цели, задачи, порядок составления и утверждения плана и формулируют обоснования доходов и расходов. Средства, учитываемые в ПФХД. Показатели эффективности при составлении ПФХД. Отчетность по выполнению ПФХД).

Модуль 2. Управление развитием кадрового потенциала в ОО (лекции: 6 часов, практические занятия: 4 часа)

Тема 2.1. Аттестация педагогических и управленческих кадров (лекция: 2 часа)

Лекция. Аттестация педагогических работников. Приказ Минпросвещения России от 24.03.2023 N 196 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность». Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19.04.2021 №250н об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)». Новые требования к квалификации и профессиональным компетенциям руководителя общеобразовательной организации.

Тема 2.2. Имидж образовательной организации (лекция: 2 часа, практическое занятие: 2 часа)

Лекция. Внутренний и внешний имидж образовательной организации. Основные компоненты и этапы формирования имиджа. Традиции ОО, образ руководителя и педагога образовательной организации. Корпоративная культура – фундамент имиджа ОО. Технологии формирования внутреннего и внешнего имиджа ОО. Управление развитием кадрового потенциала школы в контексте региональных и муниципальных практик.

Практическое занятие. Слушатели создают чек-лист по формированию имиджа ОО на основе анализа успешных практик ОО.

Тема 2.3. Мотивация трудовой деятельности в ОО (лекция: 2 часа, практическое занятие: 2 часа)

Лекция. Мотивация трудовой деятельности в системе кадровой политики ОО. Мотивирующее и демотивирующее общение руководителя с подчиненными.

Факторы мотивационной среды: материальные, организационные, психологические, педагогические. Основные характеристики и этапы создания мотивационной среды педагогического коллектива.

Практическое занятие Определение источников и способов мотивации. Материальное и нематериальное стимулирование.

Практическая работа 2. Разработка плана создания мотивационной среды в образовательной организации на основе ключевых принципов работы руководителя ОО.

РАЗДЕЛ 3. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Входное тестирование

Форма: тестирование

Количество часов: 1 час

Описание, требования к выполнению: Входная диагностика проводится в форме тестирования и состоит из 15 заданий с выбором одного или нескольких правильных ответов.

Критерии оценивания:

Тест считается выполненным, если слушатель набрал не менее 70 % правильных ответов от общего количества вопросов. Каждый правильный ответ оценивается в 1 балл. Максимальное количество баллов – 15.

Время выполнения теста не ограничено.

Количество попыток: 1.

Примеры заданий:

1. Основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста, включают:

- 1) модернизацию системы подготовки педагогических кадров;
- 2) разработку модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций;
- 3) обновление системы квалификационных категорий педагогических работников;
- 4) внесение изменений в порядок проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность;
- 5) получение обязательного высшего образования.

2. Как называется внутренний документ организации, относящийся к организационно-распорядительной категории, который устанавливает квалификационные и профессиональные критерии для претендента на должность, определяет права, обязанности, навыки и ответственности сотрудника?

- 1) профессиональный стандарт;
- 2) должностная инструкция;
- 3) квалификационные требования;

4) трудовой договор.

3. Чем определяется дефицит профессиональных (педагогических) компетенций при реализации трудовых функций?

1) недостаточным уровнем карьерного роста педагогических работников соответственно их уровню владения профессиональными компетенциями, подтверждаемыми результатами аттестации;

2) недостаточным уровнем материального стимулирования педагогических работников;

3) отсутствием квалификационной подготовки педагогических работников образовательных организаций, способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым к должности «руководитель образовательной организации»;

4) отсутствием или недостаточным развитием профессиональных компетенций педагогических работников, различными затруднениями в реализации трудовых функций.

4. В процессе аттестации организуется следующее информационное сопровождение:

1. разработка особых форм ввода, хранения и оперативного извлечения информации (по персоналиям, отделам);

2. хранение и оперативное извлечение информации по уровням иерархии руководителей и специалистов;

3. хранение и оперативное извлечение информации по направлениям деятельности подразделений;

4. хранение и оперативное извлечение информации по показателям экономической эффективности предприятия. -

Текущий контроль (практические работы)

Модуль 1. Управленческие компетенции руководителя ОО

Тема 2.2. Правовая компетенция руководителя ОО

Форма: Практическая работа 1.1.

Описание, требования к выполнению: Слушателям предлагается познакомиться с шаблонами локальных нормативных актов, представленных в «Настольной книге директора школы» на сайте проекта «Школа Минпросвещения России» <https://edsoo.ru/dokumenty-dlya-razdela-nkdsh/>.

На основе локальных нормативных актов, регламентирующих разные аспекты деятельности ОО, определить общие структурные элементы локального нормативного акта и разработать свой локальный акт ОО, например, Положение о правилах поведения обучающихся в ОО, Положение о сетевом взаимодействии и т.д.

Критерии оценивания: Задание считается выполненным, если слушатели правильно и полно определили структурные элементы локального нормативного акта и разработали проект Положения, актуального для ОО.

Структура локального нормативного акта включает в себя:

1...

2...

Пример задания:

Примеры локально-нормативных актов

Локальные нормативные акты, регламентирующие образовательные отношения	<ol style="list-style-type: none">1. Положение о комиссии по регулированию споров между участниками образовательных отношений и их исполнению в ОО2. Положение об оказании платных образовательных услуг в ОО3. Положение об оплате труда4. Порядок расчета стоимости образовательной услуги в ОО5. Приказ «Об утверждении стоимости обучения по образовательной услуге в 20../..учебном году»
Локальные нормативные акты, регламентирующие права, обязанности и ответственность работников ОО	<ol style="list-style-type: none">1. Положение о профессиональной этике педагогических работников ОО (Кодекс профессиональной этики)2. Порядок доступа работников ОО к информационно-телекоммуникационным сетям и базам данных, учебным и методическим материалам, музейным фондам, материально-техническим средствам обеспечения образовательной деятельности3. Положение о режиме рабочего времени педагогических работников ОО/ Положение о соотношении учебной и другой педагогической работы педагогических работников ОО4. Положение о порядке организации и проведения аттестации педагогических работников в целях соответствия занимаемой должности в ОО
Локальные нормативные акты, регламентирующие организационные аспекты деятельности ОО	<ol style="list-style-type: none">1. Правила приема обучающихся в ОО, включая (отдельно) прием на обучение по дополнительным образовательным программам

	<ul style="list-style-type: none"> 2. Правила внутреннего распорядка обучающихся в ОО 3. Правила внутреннего трудового распорядка в ОО 4. Положение о запрете использования мобильных телефонов (смартфонов) во время учебного процесса в ОО 5. Положение о программе развития ОО 6. Штатное расписание ОО 7. Порядок ознакомления с документами ОО 8. Положение о структурном подразделении ОО 9. Порядок организации и проведения самообследования в ОО
Локальные нормативные акты, регламентирующие управление образовательной организацией	<ul style="list-style-type: none"> 1. Положение об общем собрании (конференции) работников ОО 2. Положение о Совете ... (попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие коллегиальные органы управления) 3. Положение о педагогическом совете ОО 4. Порядок учета мнения советов обучающихся, советов родителей (законных представителей), представителей органов обучающихся

Структура локального нормативного акта

№	Структура локального нормативного акта	Наличие
1.	Общие положения (определяется предмет правового регулирования, основные принципы правового регулирования, указывается на соответствие положений действующему законодательству, уставу образовательной организации и др.).	+
2.	Определение используемых понятий и терминов	+
3.	Основная часть. Содержит изложение конкретных правовых нормативов по регулируемому вопросу. Содержание правовых норм должно быть логически последовательным и содержательно определенным, не допускающим различного понимания и толкования.	+
4.	Определение санкций за нарушение установленных	+

	норм (если это входит в компетенцию образовательной организации).	
5.	Порядок вступления акта в силу (доведение до сведения заинтересованных лиц).	+
6.	<p>При оформлении локальных нормативных актов и иных документов образовательная организация обеспечивает минимально необходимый набор реквизитов:</p> <ul style="list-style-type: none"> – наименование локального акта (указание на вид локального акта и краткое его содержание, например, Положение о педагогическом совете); – дата издания; – порядковый (регистрационный) номер (указание номера обязательно при издании приказов); – подпись уполномоченного должностного лица; – в необходимых случаях визы согласования, утверждения и печать образовательной организации. 	+
7.	Важно, чтобы каждый разработанный документ обладал юридической силой, то есть его содержание, механизм разработки и утверждения не противоречили требованиям законодательства, а при оформлении все необходимые реквизиты были указаны правильно. При оформлении локальных нормативных актов организация может руководствоваться «ГОСТ Р 7.0.97-2016. Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов», утвержденный приказом Росстандарта от 08.12.2016 № 2004-ст.	

Модуль 2. Управление развитием кадрового потенциала в ОО

Тема 2.3. Мотивация трудовой деятельности в ОО

Форма: Практическая работа 1.2.

Описание, требования к выполнению: Слушатели делятся на две группы и выполняют задания, предложенные преподавателем.

Задание №1. Сформулировать проблему своей образовательной организации в области мотивации педагогов, определить эффективные инструменты материального и нематериального стимулирования педагогического коллектива, а также ожидаемые результаты решения проблемы.

Критерии оценивания: Задание считается выполненным, если слушатели, сформулировав актуальную для ОО проблему, нашли решение данной проблемы, определив по 3 стимула материального и нематериального характера.

Сформулирована проблема в области мотивации педагогов	✓
Определены эффективные инструменты материального стимулирования педагогов (минимум 2)	✓
Определены эффективные инструменты нематериального стимулирования педагогов (минимум 3)	✓
Определены ожидаемые результаты решения проблемы	✓

Пример задания:

Сформулирована проблема в области мотивации педагогов	Педагоги образовательной организации отказываются участвовать в профессиональных конкурсах, поскольку у них большая нагрузка, а подготовка к конкурсу требует много свободного времени.
Определены эффективные инструменты нематериального стимулирования педагогов (минимум 3)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мотивационная беседа с педагогами. 2. Направление на курсы повышения квалификации. 3. Создание команды поддержки конкурсантов.
Определены эффективные инструменты материального стимулирования педагогов (минимум 2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение финансовой поддержки в форме премии в рамках подготовки к конкурсу. 2. Материальное поощрение педагогов-участников конкурсов по итогам конкурса. 3. ...
Определены ожидаемые результаты решения проблемы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение уровня квалификации педагогов. 2. Аттестация на первую или высшую квалификационную категорию. 3.

Задание №2. Разработать план создания мотивационной среды в образовательной организации по предложенным этапам.

№ п/п	Примерные этапы мотивационной среды	Цель этапа	Содержание деятельности	Сроки реализации	Ответственные
-------	-------------------------------------	------------	-------------------------	------------------	---------------

1.	Диагностирующий				
2.	Ориентационный				
3.	Активизирующий				
4.	Коррекционный				

Критерии оценивания: примерный план создания мотивационной среды педагогов в образовательной организации заполнен в полном объеме.

Пример задания:

Примерный план создания мотивационной среды в общеобразовательной организации

№ п/п	Примерные этапы мотивационной среды	Цель этапа	Содержание деятельности	Сроки реализации	Ответственные
1.	Диагностирующий	Диагностика мотивации трудовой деятельности педагогов	1.Проведение диагностики трудовой деятельности педагогов. 2.Анализ диагностики. 3.		
2.	Ориентационный	Выявление ожиданий педагога в отношении повышения квалификации и профессиональной компетентности, соотнесение их с возможностями ОО.	1. Выбор формы саморазвития (индивидуальной или групповой). 2.Определение актуального направления для профессионального самосовершенствования.		
3.	Активизирующий	Повышение инициативности и самостоятельности педагога	1.Активное включение в разнообразную педагогическую деятельность (проектную, инновационную и т.д.) 2.Разработка материальных и нематериальных		

			инструментов мотивации.		
4.	Коррекционный	Мониторинг и коррекция мотивационной системы	1. Уточнение областей успешности и нуждающихся в поддержке. 2. Составление программы коррекционных действий.		

Итоговая аттестация

Форма: тестирование

Количество часов: 1 час

Описание, требования к выполнению: Итоговая аттестация проводится в форме тестирования и состоит из 15 заданий с выбором одного или нескольких правильных ответов.

Критерии оценивания: Тест считается выполненным, если слушатель набрал не менее 70 % правильных ответов от общего количества вопросов. Каждый правильный ответ оценивается в 1 балл. Максимальное количество баллов – 15.

Примеры заданий:

1. Осуществление персонифицированного учета молодых специалистов и педагогов, участвующих в программах наставничества является функцией:

А) образовательной организации, осуществляющей внедрение целевой модели наставничества;

Б) регионального наставнического центра;

В) регионального института развития образования.

2. Какая из предложенных моделей наставничества предполагает взаимодействие исключительно со взрослыми людьми?

А) фасилитатор

Б) тьютор

В) андрагог

3. Прогноз оттока кадров осуществляется на основании следующей информации:

1. количество работников, планирующих уход на пенсию;
2. количество работников, имеющих инвалидность, и возможное число инвалидов, чьи заболевания связаны со спецификой производства;
3. количество лиц, которые могут уволиться по собственному желанию с учетом ключевых негативных факторов;
4. количество работников, которые могут пойти на различные формы обучения (очное, очно-заочное, вечернее);
5. количество работников, которых могут призвать в армию;
6. количество работников, которые могут уйти в отпуск по беременности,

родам и уходу за ребенком;

7. количество лиц, которые могут уволиться из-за межличностных конфликтов. -

Время выполнения теста не ограничено.

Количество попыток – 1.

Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации программы

4.1. Организационно-методическое и информационное обеспечение программы

Нормативные документы:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Президент России. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/36698> (дата обращения: 17.04.25).
2. Приказ Министерства просвещения РФ от 13 ноября 2018 г. № 216 "Об утверждении Положения о кадровом резерве Министерства просвещения Российской Федерации" URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72041718/> (дата обращения: 21.04.2025).
3. Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 06.08.2020 года № Р-76 «Об утверждении Концепции создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников» [Электронный ресурс] // Единый федеральный портал дополнительного профессионального педагогического образования. URL: <https://dppo.apkpro.ru/uploads/eos/CX2aG4NMStyxFwnEopLjXcagq.pdf> (дата обращения: 17.04.2025).
4. Приказ Минтруда России от 19.04.2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)».
5. Постановление Правительства Кировской области от 15.12.2023 № 697–П «Об утверждении государственной программы Кировской области «Развитие образования».

Основная литература

1. Алиев И.М., Михайленко Е.Д. Кадровый резерв как стратегический инструмент развития бизнеса//Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. - 2022 № 3 (99). - С. 231-237.
2. Безгачева О. Л., Галочкина О. А. Исследование опыта управления кадровым резервом как элемента кадровой политики // Вестник Российского университета кооперации. - 2022 № 1 (47). - С. 4-10.

3. Лановенко Е. А. Работа с кадровым резервом. Казань: Дело, 2022. - 353 с.
4. Тачанова К.Г. Кадровый потенциал: категориальный анализ/К.Г. Тачанова//Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования: материалы Международной конференции (Екатеринбург, 05–06 декабря 2019 года). — Том 1. — Sedlčany: Ústav personalistiky, 2020. — С. 153–155.
5. Хаустова О. В., Уржа О. А. Использование кадровых технологий в системе формирования кадрового резерва//Материалы ивановских чтений. - 2022 № 1-1 (18). - С. 79-84.

Дополнительная литература

1. HR-director. Кадровый потенциал организации: как работать над эффективностью персонала [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/65688-qqq-15-m9-kadrovyy-potentsialorganizatsii> (дата обращения: 10.04.2025).
2. Klerk. Два способа формирования кадрового резерва: традиционный и современный [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://www.klerk.ru/job/articles/392607/> (дата обращения: 10.03.2025).
3. Studmir. Понятие кадрового потенциала [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://studmir.com/ponyatie-kadrovogo-potencziala>. (дата обращения: 10.04.2025).

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Техническое оборудование: персональный компьютер, видео- и аудиовизуальные средства обучения.

Материально-технические условия: наличие доступа слушателей к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», флипчарт.