DOI: 10.25198/1814-6457-247-64
УДК 378.046.4

Ганаева Е.А., Тавстуха О.Г., Тарасенко П.О.
Оренбургский государственный педагогический университет, Оренбург, Россия
Институт развития образования Оренбургской области Оренбург, Россия
E-mail: elganaeva@mail.ru ; olgritav@yandex.ru ; xxofee@mail.ru

МОДЕЛЬ ПОДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В современных социально-экономических условиях представляет научный интерес изучение структурных компонентов процесса подготовки резерва руководителей образовательных организаций. Нами определены теоретико-методологические основания и специфика разработки модели подготовки резерва руководителей образовательных организаций. В ходе исследования обоснована блочная структура данной модели, которая реализуется в соответствии с целью – создать условия для формирования управленческих компетенций кандидатов на должность руководителя образовательной организации и этапами: аналитико-подготовительным, развивающе-формирующим и оценочно-рефлексивным. Методологический блок авторской модели представлен персонифицированным подходом и соответствующими принципами – контекстности, адресности, активизации субъектной позиции резервиста. Содержательно-технологический блок модели отражает направления, методы и средства исследуемого феномена. Результативный блок описывает компоненты управленческой компетенции резервиста, ее критерии, уровни сформированности, предполагаемый результат. Продвижению модели будет способствовать активная позиция участников резерва и вовлечение в реализацию проекта других региональных органов исполнительной власти Оренбургской области и использование инструментов событийного маркетинга, например, посты в социальных сетях государственных организаций. Реализация модели подготовки кадрового резерва руководителей образовательных организаций позволит реализовать перспективные направления для оптимального функционирования и развития системы подготовки резервистов. Фактором, обеспечивающим результативность подготовки кадрового резерва руководителей образовательных организаций является наставничество, понимаемое нами как социально-педагогическая технология сопровождения личностного и профессионального развития человека. Уточнение методологии наставничества потребовало решения задач обучения наставников в рамках формального и неформального образования для взаимообогащения их взаимодействия с резервистами.

Ключевые слова: модель подготовки, резерв руководителей образовательных организаций, наставничество, научно-методическое сопровождение резервистов.

Ganaeva E.A., Tavstukha O.G., Tarasenko P.O.
Orenburg State Pedagogical University, Orenburg, Russia
Institute for the Development of Education of the Orenburg Region, Orenburg, Russia
E-mail: elganaeva@mail.ru ; olgritav@yandex.ru ; xxofee@mail.ru

MODEL FOR TRAINING A PERSONNEL RESERVE OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS HEADS

In modern socio-economic conditions, it is of scientific interest to study the structural components of the training process for the reserve of heads of educational organizations. The theoretical and methodological grounds and the specifics of developing a model for the preparation of the reserve of heads of educational organizations are determined. In the course of the study, the block structure of this model is substantiated, which is implemented in accordance with the aim-to create conditions for the formation of managerial competencies of candidates for the post of head of an educational organization and stages: analytical-preparatory, developing-forming and evaluative-reflective. The methodological block of the author's model is represented by a personified approach and relevant principles - context, principle of addressability, activation of the subjective position of the reservist. The content and technological block of the model reflects the directions, methods and tools of the phenomenon under study. The effective block describes the components of the management competence of the reservist, its criteria, levels of formation, the estimated result. A factor ensuring the effectiveness of the preparation of the personnel reserve of the heads of educational organizations is a mentoring that we understand as a socio-pedagogical technology for supporting personal and professional development of a person. The clarification of the mentoring methodology required the solution of the problems of training mentors in the framework of formal and informal education to mutually enrich their interaction with reservists.

Key words: model of training, reserve of heads of educational organizations, mentoring, scientific and methodological support of reservists.

В современных социально-экономических условиях ключевым направлением развития системы образования является рост кадрового потенциала педагогических работников в том числе для подготовки резерва руководителей образовательных организаций.

Модель формирования кадрового резерва руководителей системы образования описана в работах В.И. Абрамова, Э.В. Миндзаевой, А.А. Аринушкиной [1], [2]; механизмы подготовки резерва управленческих кадров в образовании обоснованы в исследовании М.А.Иванова, Н.В.Ершовой [9]; многоуровневая подготовка кадрового резерва для образовательной организации представлена И.В.Резанович [19]; информационно-аналитическая система кадрового резерва, формирующегося на базе советов молодых ученых в организациях высшего образования описана А.С.Вороновым [3]; идея консолидации ресурсов региона для подготовки кадрового резерва обоснована П.О.Тарасенко, Е.А.Ганаевой [21]; менторство как инструмент развития кадрового потенциала региональной системы образования рассмотрено в исследовании Е.А.Малкиной, Л.С. Дубовой [12].

Уточним, что условием, обеспечивающим результативность подготовки резерва руководителей образовательных организаций (ОО), является наставничество. Нормативные основания развития наставничества изложены в соответствующей Концепции, утвержденной распоряжением правительства РФ от 21.05.25 [18]. Концептуальные основания, включающие федерально-региональную систему педагогического наставничества, региональные модели и успешные практики наставничества представлены в монографическом исследовании Ладиловой Н.А., Мишиной И.А. [11, с. 145–210]. Значимость роли наставника в формировании ценностного самоопределения педагога в профессиональной деятельности подчеркнута в исследовании Е.Г. Матвиевской, Е.А. Ганаевой, Э.Р. Саитбаевой [13, с. 45].

Отмечая несомненную значимость рассматриваемых исследований, согласимся с позицией С.В.Кузьмина о недостатках сложившейся системы подготовки руководителей и резервистов, заключающихся отрывочности, оторванности содержания обучения от проблем конкретной школы, внешкольной или дошкольной образовательной организаций [10, с. 487–488].

Вслед за О.Ю. Гордашниковой, уточним, что модель подготовки кадрового резерва руководителей должна учитывать региональную специфику [8, с. 21].

Выше изложенные научно-практические разработки позволили нам обосновать региональную модель подготовки резерва руководителей образовательных организаций, основанную на идее консолидации ресурсов Оренбургского педуниверситета (ФГБОУ ВО ОГПУ) и Института развития образования Оренбургской области (организационный, кадровый, научно-методический, информационный, материально-технический).

Методологический блок данной модели включает персонифицированный подход и соответствующие принципы, раскрывающие логику процесса подготовки кадрового резерва руководителей образовательных организаций. Функциональное назначение персонифицированного подхода заключается в ориентации личности резервиста на актуальное содержание образования и построение своей профессиональной траектории на основе собственных потребностей и интересов [15, с. 50]. Воплощение персонификации возможно при реализации следующих принципов:

– контекстности, выраженной моделированием профессиональной деятельности для создания проблемных ситуаций на практических занятиях и их разрешения; ситуаций успеха и выбора форм проведения занятий, воссоздающих аспекты педагогического смыслообразования;

– адресности, предполагающей выстраивание индивидуальных образовательных маршрутов резервистов в соответствии с их предыдущим опытом и выявленными дефицитами;

– активизации субъектной профессионально-образовательной позиции резервиста, выраженной в проектировании собственного образовательного маршрута на основе актуализации профессиональных потребностей, интересов, затруднений, его корректировки с учетом достигаемых результатов и накопления опыта профессиональной деятельности [15, с. 55–56].

Подчеркнем необходимость учета андрагогических инвариант (как значимых профессионально-личностных качеств и умений) [14, с. 68] при реализации научно-методического сопровождения резервистов.

Нормативно-правовой блок модели подготовки резервиста к управленческой деятельности позволяет обеспечить реализацию содержания подготовки резервиста; включает федеральные и региональные документы.

Ядром нормативно-правового блока является Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)». Структурно текст Профстандарта представлен описанием обобщенных трудовых функций, (функциональная карта вида профессиональной деятельности), декомпозированных на знания, действия и умения [16].

Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации» (https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_394567/) и государственная программа «Развитие образования» до 2030 года (https://docs.edu.gov.ru/document/f9321ccd1102ec99c8b7020bd2e9761f/download/4444/) определяют содержание подготовки регионального кадрового резерва руководителей образовательных организаций, создание которого закреплено в Приказе «Об утверждении Порядка формирования кадрового резерва руководителей системы образования Оренбургской области» (http://publication.pravo.gov.ru/document/5601202309120004).

Содержание Профстандарта позволяет организовать тестирование для включения в резерв руководителей системы образования (оценочные средства которого основаны на тексте Профессионального стандарта), составляет фундамент программы обучения для резервистов.

Осмысление федеральных и региональных нормативных актов по подготовке резерва руководителей образовательных организаций, анализ собственной деятельности по исследуемой проблеме позволили нам определить ключевые направления по формированию управленческих компетенций резерва руководителей образовательных организаций.

Содержательно-технологический блок модели подготовки кадрового резерва руководителей образовательных организаций отражает этапы исследуемого процесса. Аналитико-подготовительный этап содержит анализ среды и условий, необходимых для подготовки резерва, подбор диагностического инструментария, стартовую оценку и анализ сформированности управленческих компетенций резервистов.

Развивающе-формирующий этап включает обучающие практико-ориентированные мероприятия с участниками резерва и проведение мероприятий в рамках формального и неформального образования резервистов.

В ходе исследования подтвердилась гипотеза о значимости интеграции формального и неформального образования резервистов для формирования управленческих компетенций:

– формальное образование отражено в освоении дополнительных профессиональных программ;

– неформальное образование представлено участием программах наставничества и работе стажировочных площадок; в тренингах, семинарах, вебинарах; публикационной активностью; рефлексией и самодиагностикой по результатам участия.

Оценочно-рефлексивный этап предполагает характеристику процесса формирования управленческих компетенций резерва руководителей образовательных организаций Оренбургской области и запланированные рефлексивные мероприятия (мониторинг удовлетворенности, семинары, «круглые столы»).

Руководитель, повысивший уровень управленческих компетенций в рамках реализации модели, будет обладать управленческой компетенцией: ориентироваться в системе современных теоретических и практических вопросов в сферах экономики, менеджмента и образования, обладать навыками коммуникации на разных уровнях (с родителями, обучающимися, главами муниципалитета, партнерами), «мягкими» навыками для управления процессами внутри организации и во внешней среде. Управленец станет активным участником конкурсного движения, которое мотивирует к профессиональному росту, способствует созданию имиджа, развитию надпрофессиональных умений и навыков и помогает поддерживать контакты внутри и вовне сообщества руководителей.

Для достижения результата резервисты проходили процедуры, измеряющие уровень сформированности управленческих компетенций. Стартовая диагностика включала тестирование, решение управленческих кейсов и анкетирование.

Диагностика основывалась на разработанной нами критериальной основе, содержащей критерии и уровни сформированности качественных характеристик резервиста. В нашем исследовании мы исходим из понимания управленческой компетенции резервиста как интегрированной характеристики личности, включающей мотивационный (мотивация к управленческой деятельности и профессиональному росту), когнитивный (знания общего менеджмента и управления образовательной организацией; управления персоналом; экономико-финансовых аспектов деятельности образовательной организации) и деятельностный компоненты (умения анализировать, строить дерево целей, разрабатывать организационные структуры для реализации стратегии, мотивировать педагогов, контролировать достижение цели). В таблице 1 представлена критериально-уровневая сетка управленческих компетенций резервистов.

Когнитивный компонент управленческих компетенций оценивался методом тестирования, деятельностный компонент – посредством кейсов, мотивационный – посредством анкетирования.

В ходе стартовой диагностики участникам было предложено ответить на вопросы тестов по 4 блокам: общий менеджмент, управление персоналом, экономика и финансы, управление деятельностью образовательной организации. Каждый блок содержал по 10 вопросов различного уровня сложности и оценивался от 1 до 3 баллов. Итоговая оценка за каждый блок тестирования выставлялась как среднее арифметическое по результатам трех возможных попыток.

В результате тестирования были выявлены:

– отсутствие знаний – 13%;

– фрагментарные знания – 82%;

– полнота знаний – 5%.

Наибольшие затруднения у резервистов вызвали вопросы, связанные со знанием основ общего менеджмента и особенностями управления экономикой и финансами образовательной организации.

На втором этапе участникам стартовой диагностики предлагалось решить 3 кейса. Содержание кейсов касалось вопросов соблюдения законных прав обучающихся и их родителей,

Таблица 1 – Критерии сформированности управленческих компетенций резерва руководителей образовательных организаций

Мотивационный критерий		
Высокий уровень	*Средний уровень*	*Низкий уровень*
Стабильная мотивационная готовность к управленческой деятельности и профессиональному росту	*Ситуативная* мотивационная готовность к управленческой деятельности и профессиональному росту	*Невыраженная* мотивационная готовность к управленческой деятельности и профессиональному росту
Содержательный критерий		
Высокий уровень	*Средний уровень*	*Низкий уровень*
Полнота знаний общего менеджмента и управления образовательной деятельностью, управления персоналом, экономико-финансовых аспектов деятельности образовательной организации	*Фрагментарность* знаний общего менеджмента и управления образовательной деятельностью, управления персоналом, экономико-финансовых аспектов деятельности образовательной организации	*Отсутствие* знаний об общем менеджменте и управлении образовательной деятельностью, управлении персоналом, экономико-финансовых аспектах деятельности образовательной организации
Операциональный критерий		
Высокий уровень	*Средний уровень*	*Низкий уровень*
Самостоятельное применение умений анализировать, строить дерево целей, разрабатывать оргструктуры, мотивировать педагогов, контролировать достижение цели	Применение умений анализировать строить дерево целей, разрабатывать оргструктуры, мотивировать педагогов, контролировать достижение цели *по образцу или под руководством наставника*	*Несформированность* умений анализировать строить дерево целей, разрабатывать оргструктуры, мотивировать педагогов, контролировать достижение цели

управления персоналом, профилактики деструктивного поведения несовершеннолетних и профессионального выгорания педагогов, достижения планируемых результатов обучения.

При оценке ответов эксперты использовали шкалу, представленную в таблице 2.

В результате оценки решений кейсов экспертами были выявлены:

– несформированность управленческих умений – 29%;

– сформированность на репродуктивном уровне – 68%;

– сформированность на творческом уровне – 3%

Наибольшие затруднения у претендентов вызвали ситуации, связанные с управлением персоналом, профилактикой деструктивного поведения обучающихся и защитой их законных прав. По оценке экспертов, к основным дефицитам участников можно отнести:

– затруднение в определении основной проблемы и причин ее возникновения;

– неспособность дать теоретическую и правовую оценку ситуации;

– неадекватность оценки рисков и последствий возникшей ситуации.

Указанные дефициты являются основной причиной выбора недостаточно корректных решений, предложенных участниками стартовой диагностики (решения принимаются на основе интуиции или имеющегося жизненного опыта).

Заполнение участниками анкеты, имело целью определить мотивационную готовность к управленческой деятельности и профессиональному росту. Анкета содержала вопросы открытого и закрытого типа, в том числе – ранжированные шкалы.

В результате анкетирования были выявлены:

– слабо выраженная мотивационная готовность – 23%;

– ситуативная мотивационная готовность – 71%;

– стабильная мотивационная готовность – 6%.

У большинства резервистов выявлен средний уровень сформированности мотивационной готовности к управленческой деятельности и профессиональному росту, что обнаруживает необходимость проведения мотивационных мероприятий в процессе взаимодействия с резервистами.

Таблица 2 – Шкала оценки решений управленческих кейсов

	5-4 балла	3-2 балла	0-1 баллов
1. Умение выявить проблему, выделить и обосновать причины возникшей ситуации	Проблема конкретно сформулирована, причины ее возникновения выделены и обоснованы	Проблема «расплывчато» сформулирована, учтены не все причины ее возникновения	Проблема не определена, причины ее возникновения не выделены
2. Умение дать адекватную правовую или/и теоретическую оценку деятельности персонажа кейса	Оценка адекватная и обоснованная	Оценка правильная, но не обоснованная	Оценка не корректная
3. Умение предложить решение (или альтернативный подход) и обосновать его эффективность	Предложенное решение конструктивно и обосновано	Предложенное решение конструктивно, но недостаточно обосновано	Предложенное решение не конструктивно и не обосновано
4. Концептуальность языка изложения и общая логика решения кейса	Владение научными и правовыми категориями, логичность, ясность изложения	Частичное владение научными и правовыми категориями, недостаточная логичность либо ясность в изложении	Научные и правовые категории в описании отсутствуют, текст изложения нелогичен и непонятен

Стартовая диагностика позволила определить уровни сформированности управленческих компетенций резервистов, выбрать наиболее продуктивный формат обучения: формального образование – при выявленных затруднениях в знаниях; неформальное – при обнаруженных дефицитах по мотивационному и деятельностному компонентам.

Таким образом было определено, что большинство резервистов демонстрируют средний уровень сформированности управленческих компетенций, что подтверждает необходимость программы взаимодействия, обеспечивающей положительную динамику управленческих компетенций резерва руководителей образовательных организаций.

На аналитико-подготовительном этапе, помимо стартовой оценки уровней сформированности управленческих компетенций резервистов был проведен анализ ресурсов (научно-методического, информационного, материально-технического) региональной системы образования, необходимых для подготовки резерва, наращиваемых в ходе реализации развивающе-формирующего этапа содержательно-технологического блока модели подготовки резервистов.

Порядок формирования управленческого кадрового резерва в сфере образования изложен в соответствующем приказе Минпросвещения России [17] Участие в программе подготовки резерва руководителей ОО возможно по нескольким сценариям: по направлению от муниципальных органов управления образованием, образовательных учреждений, профессиональных союзов и организаций, по собственной инициативе.

После первоначальной проверки предоставленных документов претендент проходит стартовую оценку компетенций, по результатам диагностики которой кандидаты распределяются по двум категориям: «первая команда» – показавшие высокий уровень готовности к управленческой деятельности, – и «вторая команда» – чья готовность требует дальнейшего развития.

Резервисты, составляющие «первую команду», впоследствии могут исполнять роль наставников, экспертов, руководителей проектных команд, спикеров, ведущих мастер-классов. Члены «второй команды» становятся слушателями, наставляемыми, участниками проектных команд и т. д.

Для каждого участника резерва на основе результатов первоначальной оценки создается и осуществляется персонализированная программа обучения. Назначается куратор, который отвечает за координацию подготовки кандидата.

Каждый резервист в рамках модели имеет право на повышение квалификации с получением соответствующего документа, прохождение стажировки и/или программы наставничества, участие в конкурсном движении, научной и творческой деятельности.

По завершении образовательного маршрута проводится заключительная оценка компетенций, формируется реестр кадрового резерва. Пребывание в реестре дает резервистам возможность участия в ключевых мероприятиях региональной системы образования в разных ролевых позициях, как пассивных, так и активных:

– слушатель, активный участник и инициатор дискуссий, спикер, ведущий мастер-класса – в рамках семинаров, форумов, конференций;

– генератор идей, презентер, визуализатор, аналитик – в рамках проектной деятельности;

– конкурсант, эксперт, составитель кейсов, разработчик проектных заданий – в рамках конкурсов профессионального мастерства.

Основными формами подготовки резервистов являются:

– дополнительное профессиональное образование (профессиональная переподготовка, повышение квалификации);

– прохождение стажировок в государственном органе, органе местного самоуправления, в образовательной организации;

– участие в мероприятиях по профессиональному развитию (конкурсах профессионального мастерства, семинарах, тренингах, мастер-классах, конференциях, круглых столах, стратегических сессиях и иных аналогичных мероприятиях);

– участие в проектной и экспертной деятельности;

– индивидуальное и групповое консультирование;

– участие в наставнической деятельности;

– самообразование (изучение нормативно-правовой базы, планов работы и деятельности органов государственной власти, органов мест-

ного самоуправления; самостоятельная работа с использованием интерактивных компьютерных технологий);

– экспертиза документов, участие в их подготовке и разработке;

– публикации, в том числе в средствах массовой информации.

Участие в такого рода форматных мероприятиях позволяет активизировать субъектную позицию резервиста, обеспечить адресность и контекстность его взаимодействия с заинтересованными субъектами.

Наличие федеральной поддержки позволяет использовать современные, актуальные технологии и методики в обучении резерва, соответствующие федеральным стандартам, благодаря чему поддерживается высокий уровень подготовки. Для обучающих занятий и семинаров с участниками кадрового резерва руководителей образовательных организаций Академией Министерства просвещения Российской Федерации была разработана дидактическая интерактивная педагогическая игра «Это не игра» [20].

Разработка имеет прикладную значимость, в нее входят практико-ориентированные кейсы, связанные с актуальными для современных подростков и молодежи угрозами, которые позволяют педагогам и управленцам выбирать адекватные алгоритмы реагирования на конкретные вызовы окружающей среды.

Сочетание современных цифровых инструментов с правильно подобранными игровыми механиками создает условия для развития управленческого потенциала резервистов.

Мы солидарны с авторской позицией Гаркуши Н.В. о необходимости индивидуального маршрута, включающего, наряду с повышением квалификации, различные формы взаимодействия, в том числе наставничество и работу на стажировочной площадке [6, с. 154]. Поэтому содержание, направления и способы подготовки резервистов отражаются в индивидуальных планах профессионального развития, которые составляются резервистом под руководством персонального наставника с учетом результатов оценочных процедур, экспертной оценки, после которых фиксируются профессиональные затруднения резервиста, определяющие приоритетные направления взаимодействия наставника с наставляемым.

Мы разделяем позицию Гаврутенко Т.В., Мокрецовой Л.А. о необходимости научно-методического сопровождения наставников, целенаправленного на повышение уровня их вовлеченности в процесс поддержки наставляемых [4, с. 137]. Глущенко В.В. обосновывает применимость модели «Лидер (наставник) –ведомый (обучающийся)» в дополнительном профессиональном образовании, подчеркивая значимость возникновения синергии в процессе взаимодействия для повышения профессионального уровня наставляемого и его наставника [7, с. 50].

В этой связи, наставник резерва руководителей образовательных организаций должен обладать следующими характеристиками:

– опытом работы в управленческой и педагогической деятельности не менее 5 лет;

– опытом участия и/или победы в конкурсах профессионального мастерства для управленцев в сфере образования («Директор года России», «Флагманы образования»);

– мотивацией делиться знаниями и готовностью инвестировать временной и интеллектуальный ресурс в развитие других;

– пониманием позиции резервиста и ее особенностей (отсутствие опыта, риск перехода резервиста в другую сферу, потребность в профессиональном совершенствовании и высокий уровень мотивации к этому).

Подготовка наставника является важной задачей, решение которой обеспечивается при соблюдении условий:

– формальное (повышение квалификации), неформальное (постоянное изучение информации по теме наставничества, участие в тренингах, семинарах), информальное образование;

– разработка диагностического инструментария, программ и методик для эффективной передачи знаний наставляемому;

– практический опыт наставничества: непосредственная работа с наставляемыми, получение обратной связи и совершенствование навыков.

Выше обозначенные группы условий реализуются в рамках дополнительной профессиональной программы повышения квалификации наставников в Оренбургском государственном педагогическом университете [5, с. 16] и инициативы ФГБОУ ВО ОГПУ и ГАУ ДПО ИРО ОО «Методическая среда» (например, онлайн кон-

сультация для руководителей ОО «Наставничество 2025: вектор на развитие», https://web.vk.me/convo/2000000001?search=%D0%9D%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE&cmid=6283&entrypoint=list_all).

При организации наставничества для кадрового важно грамотно организовать стажировочную площадку, которая призвана:

– распространять лучшие управленческие практики;

– организовывать сопровождение наставляемых (резервистов), содействуя их профессиональному росту.

На стажировочной площадке значимым является продвижение конкретной образовательной организации, что позволяет технологизировать умение резервиста при формировании стратегии учреждения учитывать условия функционирования и развития ОО в конкретной внутренней и внешней среде.

Индивидуальный план профессионального развития резервистов содержит различные формы, методы, технологии обучения по получению дополнительных знаний по отдельным вопросам теории и практики управления; мероприятия по практическому применению знаний и умений и иные формы активности, способствующие повышению уровня личностной и профессионально-управленческой компетентности резервиста.

Индивидуальный план профессионального развития включает персонализированную программу наставничества, разрабатывается на календарный год. По истечении срока реализации индивидуального плана профессионального развития проводится итоговая аттестация резервиста.

На оценочно-рефлексивном этапе с целью итоговой проверки уровней сформированности компетенций резерва руководителей ОО возможно написание эссе, на тему «Мое представление об управленческой деятельности: поводы для вдохновения и издержки». Эссе позволит измерить не только уровень сформированности навыка самопрезентации, но и ценностные установки резервиста и его профессиональное самоопределение [13], [14].

Результаты итоговой аттестации являются основанием формирования рейтинга лиц, включенных в кадровый резерв, 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 итоговой аттестации формируется ранжированная база данных кадрового резерва. Рейтинговый балл, отражающий уровень личностной и профессионально-управленческой готовности лиц, включенных в кадровый резерв, определяет степень соответствия конкретному уровню кадрового резерва:

– «Первая команда» – первоочередные кандидаты, лидеры образования;

–«Вторая команда» – управленческий запас;

– «Третья команда» – кандидаты, не набравшие по итогам аттестации минимально необходимого количества баллов.

Значимыми критериями результативности реализации модели нами определены:

– доля резервистов, успешно завершивших обучение;

– доля лиц, назначенных из резерва на управленческие должности;

– доля руководителей, назначенных из резерва и проработавших не менее 3 лет;

– закрытие потребности из резерва управленческих кадров;

– удовлетворенность резервистов участием в реализации модели.

Особое внимание должно уделяться использованию инструментов событийного маркетинга, например, посты в социальных сетях государственных организаций (госпаблики). Продвижению модели будет способствовать активная позиция участников резерва и вовлечение в реализацию проекта других региональных органов исполнительной власти Оренбургской области.

Таким образом, реализация модели подготовки кадрового резерва руководителей ОО позволяет минимизировать проблемы, выявленные и ходе нашего исследования и реализовать перспективные направления для оптимального функционирования и развития системы подготовки резервистов.

20.06.2025

Список литературы:
1. Абрамов, В.И. Ключевые направления разработки концепции формирования единого федерального кадрового резерва руководителей системы образования РФ / В.И. Абрамов, Э.В. Миндзаева // ЧиО. – 2021. – №3 (68). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-napravleniya-razrabotki-kontseptsii-formirovaniya-edinogo-federalnogo-kadrovogo-rezerva-rukovoditeley-sistemy (дата обращения: 04.06.2025).
2. Абрамов, В.И. Модель формирования и использования кадрового резерва руководителей системы образования Российской Федерации / В.И. Абрамов, Э.В. Миндзаева, А.А. Аринушкина // Человек и образование. – URL: http://ras.jes.su/human-edu/s181570410018642-1-1
3. Воронов, А.С. Кадровый резерв образовательных организаций высшего образования и научных организаций: возможности формирования и управления на базе советов молодых ученых / А.С. Воронов, А.В. Еремин, С.С. Серебренников // Государственное управление. Электронный вестник. – 2023. – № 101. – С. 170–185. – DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-170-185
4. Гаврутенко, Т.В. Организационно-педагогические условия развития наставничества учителей: управленческая практика / Т.В. Гаврутенко, Л.А. Мокрецова // Вестник Омского государственного педагогического университета. Гуманитарные исследования. – 2022. – №1 (34). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionno-pedagogicheskie-usloviya-razvitiya-nastavnichestva-uchiteley-upravlencheskaya-praktika (дата обращения: 03.05.2025).
5. Ганаева, Е. А. Реализация модели наставничества в формальном и неформальном образовании / Е. А. Ганаева, О. Г. Тавстуха // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2024. – № 4(244). – С. 15-21. – DOI 10.25198/1814-6457-244-15. – EDN VXQDCK. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=80256574
6. Гаркуша, Н. В. Развитие управленческих компетенций в системе подготовки кадрового резерва руководителей образовательных организаций / Н. В. Гаркуша // Экономика, управление, общество: история и современность : Материалы XX Всероссийской научно-практической конференции, Хабаровск, 09 декабря 2022 года. – Хабаровск: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2022. – С. 151-156. – EDN GOQJUC. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=60042695
7. Глущенко, В.В. Наставничество в дополнительном профессиональном образовании взрослых в период 9-го технологического уклада / В.В. Глущенко // МНИЖ. – 2022. – №5-3 (119). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-v-dopolnitelnom-professionalnom-obrazovanii-vzroslyh-v-period-9-go-tehnologicheskogo-uklada (дата обращения: 03.05.2025).
8. Гордашникова, О.Ю. Разработка модели формирования кадрового резерва руководителей общеобразовательных организаций / О.Ю. Гордашникова // Управление образованием: теория и практика. – 2019. – №3 (35). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-modeli-formirovaniya-kadrovogo-rezerva-rukovoditeley-obscheobrazovatelnyh-organizatsiy (дата обращения: 04.06.2025).
9. Иванов, М. А. Формирование и подготовка кадрового резерва руководителей образовательных организаций / М. А. Иванов, Н. В. Ершова // Проблемы современного педагогического образования. – 2022. – № 75-2. – С. 136-140. – EDN USCQHE. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49289869
10. Кузьмин, С. В. Командный подход в повышении квалификации руководителей и подготовки кадрового резерва образовательных организаций / С. В. Кузьмин // Научно-исследовательская деятельность в классическом университете – 2024: традиции и инновации : Материалы Международного научно-практического фестиваля, Иваново, 15–27 апреля 2024 года. – Иваново: Ивановский государственный университет, 2024. – С. 486-492. – EDN KLJTIN. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=69174613
11. Ладилова, Н.А. Наставничество в России: от истоков к современности / Н.А. Ладилова, И.А. Мишина. – М.: ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России», 2023. – 223 с. – ISBN 978-5-8429-1402-9.
12. Малкина, Е. А. Менторство как инструмент развития кадрового потенциала региональной системы общего образования / Е. А. Малкина, Л. С. Дубовая // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2020. – № 2(38). – С. 29-34. – EDN TCAXBZ. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44211220
13. Матвиевская Е. Г. Ценностное самоопределение педагога в профессиональной деятельности / Е. Г. Матвиевская, Е. А. Ганаева, Э. Р. Саитбаева // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2022. – № 3(235). – С. 45-51. – DOI 10.25198/1814-6457-233-45. – EDN IRNVDT. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49855158
14. Пак, Л.Г. Андрагогическая концепция сопровождения педагогов в условиях цифровой трансформации образования: ведущие идеи, принципы и закономиерности / Л.Г. Пак, Н.А. Иванищева, С.Н. Рябцов, Л.А. Кочемасова // Вестник ОГУ. – 2023. – №4 (240). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/andragogicheskaya-kontseptsiya-soprovozhdeniya-pedagogov-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii-obrazovaniya-veduschie-idei-printsipy.
15. Персонифицированная модель повышения квалификации работников образования в современных социально-экономических условиях : коллективная монография / Н. К. Зотова, О. Г. Тавстуха, Е. А. Ганаева [и др.] ; под редакцией Н.К. Зотовой. – Москва : Флинта, 2012. – 342 с. – EDN RAEEOF. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=20205677
16. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 апреля 2021 г. N 250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)». – Текст : электронный // Минтруд России : [сайт]. – URL: https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/2093
17. Приказ Минпросвещения России от 01.12.23 N 912 «Об управленческом кадровом резерве в сфере общего образования, среднего профессионального образования и соответствующего дополнительного профессионального образования, профессионального обучения». – URL: https://docs.edu.gov.ru/document/1296c50c28ab465f68370720e83d527a/download/6596/
18. Распоряжение Правительства РФ от 21.05.2025 N 1264-р «Об утверждении Концепции развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года и плана мероприятий по ее реализации». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_505733/
19. Резанович, И. В. Многоуровневая подготовка кадрового резерва для образовательных организаций / И. В. Резанович. – Текст : непосредственный // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2023. – № 4 (57). – С. 5–14.
20. Сергеева, Н.А. Игрофикация как инструмент развития управленческих компетенций резерва руководителей образовательных организаций / Н.А. Сергеева, П.О. Тарасенко, Е.А. Ганаева. – URL: http://elib.osu.ru/handle/123456789/14972
21. Тарасенко, П. О. Наставничество как инструмент формирования управленческих компетенций резерва руководителей образовательных организаций / П. О. Тарасенко, Е. А. Ганаева // Гуманитарное проектирование системы непрерывного образования : Сборник статей по результатам XI Международной научно-практической конференции, Оренбург, 11 апреля 2024 года. – Оренбург: АГЕНТСТВО ПРЕССА, 2024. – С. 56-62. – EDN BAFSLY. https://elibrary.ru/item.asp?id=75208951

References:

1. Abramov V.I. and Mindzaeva E.V. (2021) Key areas for developing the concept of forming a unified federal personnel reserve of heads of the education system of the Russian Federation. *ChiO,* No. 3 (68). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-napravleniya-razrabotki-kontseptsii-formirovaniya-edinogo-federalnogo-kadrovogo-rezerva-rukovoditeley-sistemy (accessed: 04.06.2025).
2. Abramov V.I., Mindzaeva E.V. and Arinushkina A.A. (n.d.) Model of forming and using the personnel reserve of heads of the education system of the Russian Federation. *Man and education*. URL: http://ras.jes.su/human-edu/s181570410018642-1-1
3. Voronov A.S., Eremin A.V., Serebrennikov S.S. (2023) Personnel reserve of educational organizations of higher education and scientific organizations: possibilities of formation and management on the basis of councils of young scientists. *Public administration. Electronic Bulletin,* No. 101, pp. 170-185. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-170-185
4. Gavrutenko T.V. and Mokretsova L.A. (2022) Organizational and pedagogical conditions for the development of mentoring of teachers: management practice. *Bulletin of Omsk State Pedagogical University. Humanitarian studies,* No. 1 (34). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionno-pedagogicheskie-usloviya-razvitiya-nastavnichestva-uchiteley-upravlencheskaya-praktika (accessed: 03.05.2025).
5. Ganaeva E. A. and Tavstukha O. G. (2024) Implementation of the mentoring model in formal and informal education. *Bulletin of the Orenburg State University,* No. 4 (244), pp. 15-21. DOI 10.25198/1814-6457-244-15. EDN VXQDCK. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=80256574
6. Garkusha N. V. (2022) Development of managerial competencies in the system of training the personnel reserve of heads of educational organizations. *Economy, management, society: history and modernity*: Proceedings of the XX All-Russian scientific and practical conference, Khabarovsk, December 09, 2022. Khabarovsk: Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, pp. 151-156. EDN GOQJUC. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=60042695
7. Glushchenko V. V. (2022) Mentoring in additional professional education of adults during the 9th technological order. *MNIZH,* No. 5-3 (119). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-v-dopolnitelnom-professionalnom-obrazovanii-vzroslyh-v-period-9-go-tehnologicheskogo-uklada (accessed: 03.05.2025).
8. Gordashnikova O. Yu. (2019) Development of a model for the formation of a personnel reserve of heads of general education organizations. *Education Management: Theory and Practice,* No. 3 (35). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-modeli-formirovaniya-kadrovogo-rezerva-rukovoditeley-obscheobrazovatelnyh-organizatsiy (accessed: 04.06.2025).
9. Ivanov M. A. and Ershova N. V. (2022) Formation and training of the personnel reserve of heads of educational organizations. *Problems of modern pedagogical education,* No. 75-2, pp. 136-140. EDN USCQHE. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49289869
10. Kuzmin S. V. (2024) Team approach in improving the qualifications of heads and training the personnel reserve of educational organizations. *Research activity in the classical university - 2024: traditions and innovations*: Proceedings of the International scientific and practical festival, Ivanovo, April 15-27, 2024. Ivanovo: Ivanovo State University, pp. 486-492. EDN KLJTIN. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=69174613
11. Ladilova N.A. and Mishina I.A. (2023) *Mentoring in Russia: from the Origins to the Present.* M.: FGAOU DPO "Academy of the Ministry of Education of Russia", 223 p. ISBN 978-5-8429-1402-9.
12. Malkina E. A. and Dubovaya L. S. (2020) Mentoring as a Tool for Developing the Human Resources Potential of the Regional General Education System. *Professional Education in Russia and Abroad,* No. 2 (38), pp. 29-34. EDN TCAXBZ. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44211220
13. Matviyevskaya E. G., Ganaeva E. A. and Saitbaeva E. R. (2022) Value self-determination of a teacher in professional activity. *Bulletin of the Orenburg State University*, No. 3 (235), pp. 45-51. DOI 10.25198/1814-6457-233-45. EDN IRNVDT. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49855158
14. Pak L. G., Ivanishcheva N. A., Ryabtsov S.N. and Kochemasova L.A. (2023) Andragogic concept of supporting teachers in the context of digital transformation of education: leading ideas, principles and patterns. *Bulletin of the Orenburg State University,* No. 4 (240). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/andragogicheskaya-kontseptsiya-soprovozhdeniya-pedagogov-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii-obrazovaniya-veduschie-idei-printsipy.
15. Zotova N. K., Tavstukha O. G, Ganaeva E. A. et al. (2012) *A personalized model of advanced training for education workers in modern socio-economic conditions*: a collective monograph. Edited by N. K. Zotova. Moscow: Flinta, 342 p. EDN RAEEOF. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=20205677
16. Order of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation of April 19, 2021 N 250n "On approval of the professional standard" Head of an educational organization (management of a preschool educational organization and a general educational organization)". Ministry of Labor of Russia: [website]. URL: https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/2093
17. Order of the Ministry of Education of Russia dated 01.12.23 N 912 "On the managerial personnel reserve in the field of general education, secondary vocational education and relevant additional vocational education, vocational training". – URL: https://docs.edu.gov.ru/document/1296c50c28ab465f68370720e83d527a/download/6596/
18. Order of the Government of the Russian Federation dated 21.05.2025 N 1264-r "On approval of the Concept for the development of mentoring in the Russian Federation for the period up to 2030 and the action plan for its implementation". URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_505733/
19. Rezanovich I. V. (2023) Multi-level training of personnel reserve for educational organizations. *Scientific support for the system of advanced training of personnel,* No. 4 (57), pp. 5–14.
20. Sergeeva N. A., Tarasenko P. O. and Ganaeva E. A. (n.d.) *Gamification as a tool for developing managerial competencies of the reserve of heads of educational organizations*. URL: http://elib.osu.ru/handle/123456789/14972 21.
21. Tarasenko P. O. and Ganaeva E. A. (2024) Mentoring as a tool for developing managerial competencies of the reserve of heads of educational organizations. *Humanitarian design of the continuous education system*: Collection of articles based on the results of the XI International scientific and practical conference, Orenburg, April 11, 2024. Orenburg: PRESS AGENCY, pp. 56-62. EDN BAFSLY. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=75208951

Сведения об авторах:

Ганаева Елена Аркадьевна, профессор кафедры педагогики и менеджмента
Оренбургского государственного педагогического университета,
доктор педагогических наук, профессор

Тавстуха Ольга Григорьевна, профессор кафедры педагогики и менеджмента
Оренбургского государственного педагогического университета,
доктор педагогических наук, профессор

Тарасенко Полина Олеговна, специалист по учебно-методической работе
Института развития образования Оренбургской области, магистр