

тел. +7 (84367) 3-02-02 факс: (84367) 3-02-01 E-mail: pitriash@tatar.ru

ПОСТАНОВЛЕНИЕ

КАРАР

от « » 2025г.

22.05.2025 № 299-п

«О порядке аттестации кандидатов на должности руководителей и руководителей муниципальных образовательных организаций»

В соответствии с частью 4 статьи 51 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и в целях организации обязательной аттестации кандидатов на должности руководителей государственных и муниципальных образовательных организаций, а также действующих руководителей Исполнительный комитет Пестречинского муниципального района, постановляет:

1. Утвердить Положение о порядке аттестации кандидатов на должности руководителей и руководителей муниципальных образовательных организаций, подведомственных МБУ «Отдел образования» Пестречинского муниципального района Республики Татарстан (Приложение 1).
2. Утвердить состав аттестационной комиссии по проведению аттестации кандидатов на руководящие должности и руководящих работников образовательных учреждений Пестречинского муниципального района Республики Татарстан (Приложение 2).
3. Утвердить формы документов:
 - Заявление кандидата (Приложение 3).
 - Представление кандидата (Приложение 4).
 - Согласие на обработку персональных данных (Приложение 5).
4. Утвердить кейсы с примерными ответами для выявления сформированных управленческих компетенций руководителей (Приложение 6).
5. Контроль исполнения настоящего постановления возложить на начальника отдела образования исполнительного комитета Пестречинского муниципального района РТ Д.П.Юматову

Руководитель исполнительного комитета
муниципального района

И.Р. Давлетханов

Приложение № 1
к Порядку аттестации кандидатов на
должности руководителей и руководителей
муниципальных образовательных
организаций, подведомственных МБУ «Отдел
образования Пестречинского муниципального
района Республики Татарстан»

Положение о порядке
аттестации кандидатов на должности руководителей и руководителей
муниципальных образовательных организаций, подведомственных
МБУ «Отдел образования» Пестречинского муниципального района
Республики Татарстан»

1. Общие положения

1.1. Порядок аттестации кандидатов на должности руководителей и руководителей муниципальных образовательных организаций, подведомственных МБУ «Отдел образования» Пестречинского муниципального района Республики Татарстан» устанавливается Исполнительным комитетом Пестречинского муниципального района Республики Татарстан и устанавливает процедуру проведения аттестации кандидатов на должности руководителей и руководителей муниципальных образовательных организаций, подведомственных МБУ «Отдел образования» Пестречинского муниципального района Республики Татарстан» (далее – аттестуемые), в соответствии с частью 4 статьи 51 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в РФ».

1.2. Аттестация кандидатов на должности руководителей и руководителей муниципальных образовательных организаций, подведомственных МБУ «Отдел образования» Пестречинского муниципального района Республики Татарстан» проводится в три этапа и организуется МБУ «Отдел образования» Пестречинского муниципального района Республики Татарстан»

1.3. Сроки проведения аттестации устанавливаются приказом начальника муниципального бюджетного учреждения «Отдел образования» Пестречинского муниципального района Республики Татарстан».

1.4. Настоящий Порядок определяет этапы прохождения аттестации, определяет функции, полномочия, состав и порядок работы аттестационной комиссии по проведению аттестации (далее — аттестационная комиссия), а также методическое и организационно-техническое обеспечение процедуры проведения аттестации.

1.5. Аттестация кандидатов проводится в целях установления оценки знаний и квалификации, предъявляемых к должности руководителя образовательной организации.

1.6. Аттестация кандидатов и руководителей является обязательной. Руководители, в отношении которых принято положительное решение аттестационной комиссии, повторно аттестуются через каждые 5 лет.

Из числа руководителей аттестации не подлежат:

- беременные женщины;

6. Аттестация кандидатов и руководителей включает в себя следующие последовательные этапы:

а) предварительный этап - анализ представленных аттестуемым заявления, сведений об аттестуемом и представления об аттестуемом, подготовленной по форме, установленной учредителем;

б) тестирование - прохождение процедуры оценки уровня знаний в форме компьютерного тестирования;

в) решение кейсов на выявление сформированных управленческих компетенций-прохождение процедуры оценки уровня сформированных компетенций в форме решения управленческих кейсов (задач);

г) защита управленческого проекта - публичное представление управленческого проекта со сроком реализации не менее трех лет

7. Аттестуемый представляет аттестационной комиссии пакет документов, включающий:

а) письменное заявление аттестуемого с просьбой о проведении его аттестации и рассмотрении его документов (с указанием контактного телефона, адреса места жительства и электронной почты, прилагаемых документов) (Приложение №1);

б) справку о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования по реабилитирующим основаниям;

в) копию документа, удостоверяющего личность;

г) копию документа (документов) об образовании;

д) копию трудовой книжки, подтверждающую трудовой стаж;

е) копии документов о повышении квалификации за последние три года;

ж) представление, подготовленное по форме, установленной учредителем муниципальной общеобразовательной организации

з) согласие на обработку персональных данных.

Копии документов заверяются работодателем аттестуемого, либо, в случае отсутствия в настоящий момент у аттестуемого места работы, организацией, сопровождающей проведение аттестации и хранятся в личном деле.

В случае вынесения аттестационной комиссией заключения о соответствии установленным требованиям представленных аттестуемым документов, аттестуемый переходит на следующий этап аттестации.

В случае несоответствия представленных аттестуемым документов установленным требованиям, аттестуемый вправе доработать документы в течение двух месяцев и представить их повторно.

8. Первым этапом аттестации является тестирование. Руководители и кандидаты не позднее, чем за месяц со дня подачи заявления обязаны пройти квалификационные испытания в форме компьютерного тестирования.

Тестирование проводится в присутствии представителей аттестационной комиссии. Срок проведения компьютерного тестирования утверждается приказом МБУ «Отдел образования» Пестречинского муниципального района Республики Татарстан». При прохождении этапа компьютерного тестирования, аттестуемый выполняет тестовые задания по следующим темам:

- «Государственно-общественное управление»
- «Общий менеджмент и управление кадрами»
- «Организация педагогического процесса»

организацией»

- «Нормативно-правовые аспекты управления образовательной организацией»

Перечень вопросов по вышеуказанным темам разрабатывается аттестационной комиссией и утверждается ее председателем.

Минимальное количество баллов, необходимое для положительного зачета результатов тестирования, составляет 70 из 100 баллов. Длительность тестирования составляет 70 минут от начала процедуры тестирования. По итогам тестирования аттестуемый получает справку по результатам квалификационных испытаний с указанием даты, времени, продолжительности тестирования, заданных вопросов и общего процента верных ответов.

В случае успешного прохождения этапа тестирования аттестуемый переводится на следующий этап аттестации и вправе пройти его не позднее одного месяца с момента прохождения этапа тестирования.

9. Вторым этапом аттестации является решение кейса (задач) по выбору из данных направлений:

- «Формирование стратегии общеобразовательной организации»;
- «Управление реализацией образовательных программ и программы развития общеобразовательной организации»;
- «Мониторинг и оценка реализации образовательных программ и программы развития общеобразовательной организации»;
- «Управление текущей деятельностью общеобразовательной организации».

Максимальное количество баллов за 1 кейс (задачу) - 3 балла. Минимальное количество баллов за 1 кейс (задачу) - 1 балл. Аттестуемый не приступил к решению кейса - 0 баллов.

Успешным считается общий результат прохождения не ниже 60% по кейсовой части. Длительность решения кейса составляет 10 минут. По итогам прохождения этапа аттестуемый получает выписку из приказа МБУ «Отдел образования» Пестречинского муниципального района Республики Татарстан с указанием верных ответов в каждом блоке и общего процента верных ответов.

В случае успешного прохождения этапа оценки сформированных компетенций аттестуемый переводится на следующий этап аттестации и вправе пройти его не позднее одного месяца с момента прохождения этапа оценки сформированных компетенций.

10. Третьим этапом аттестации является защита управленческого проекта. Порядок проведения защиты управленческого проекта утверждается распорядительным актом МБУ «Отдел образования» Пестречинского муниципального района Республики Татарстан и проводится в присутствии представителей членов аттестационной комиссии.

При прохождении этапа защиты управленческого проекта аттестуемый публично представляет аттестационной комиссии управленческий проект со сроком реализации не менее трех лет по одному или нескольким из следующих направлений:

- «Формирование стратегии общеобразовательной организации, ориентированной на успешность каждого обучающегося»;
- «Управление реализацией образовательных программ и программы развития образовательной организации».

3.8. Решения аттестационной комиссии, принятые в отношении аттестуемых, оформляются в виде выписки из протокола в течение трех рабочих дней со дня заседания аттестационной комиссии и направляются аттестуемому.

4. Методическое и организационно-техническое обеспечение проведения аттестации

4.1. Методическое и организационно-техническое обеспечение проведения аттестации и деятельности аттестационной комиссии осуществляет муниципальное бюджетное учреждение «Отдел образования» Пестречинского муниципального района РТ.

4.2. Проверку решений аттестуемых осуществляют представители аттестационной комиссии МБУ «Отдел образования» Пестречинского муниципального района РТ.

Количество представителей аттестационной комиссии в отношении одного аттестуемого на должность руководителя общеобразовательной организации не может быть меньше трех человек.

5. Заключительные положения

5.1. Комплект документов в отношении аттестуемых, результаты тестирования, решения управленческих кейсов (задач) и управленческий проект оформляются на русском языке.

5.2. Аттестуемый уведомляется о дате, месте и времени проведения каждого этапа аттестации посредством электронной почты, звонка на указанный в заявлении контактный номер не позднее чем за семь рабочих дней до проведения этапа аттестации.

5.3. Аттестуемый должен лично присутствовать на итоговом заседании аттестационной комиссии. В ходе указанного заседания заслушивается доклад одного из членов аттестационной комиссии об аттестуемом.

5.4. В случае выявления аттестационной комиссией несоответствия аттестуемого требованиям, указанным в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, разделе «Квалификационные характеристики должностей работников образования», утвержденном приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 г. № 761н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 6 октября 2010 г., регистрационный N 18638), с изменениями, внесенными приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 31 мая 2011г. №448н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 1 июля 2011 г., регистрационный № 21240), в части трудового стажа и образования, аттестационная комиссия имеет право допустить аттестуемого до прохождения последующих этапов аттестации на основании письменного подтверждения его квалификации и опыта, представленного аттестационной комиссией его работодателем (последним работодателем в случае отсутствия у аттестуемого места работы в момент прохождения аттестации).

5.5. Аттестуемые решением аттестационной комиссии признаются не прошедшими аттестацию при следующих условиях: наличие ограничений

сфере образования, выявленного несоответствия установленным профессиональным стандартам и квалификационным требованиям, подлог документов.

5.6. Аттестуемые, получившие отрицательное решение и признанные не прошедшими аттестацию, допускаются к аттестации не ранее чем через один год с момента принятия аттестационной комиссией соответствующего решения.

5.7. Аттестуемым, прошедшим аттестацию, аттестационной комиссией выдается документ – приказ и протокол, подтверждающий прохождение аттестации, в том числе с указанием результатов тестирования, результатов решения кейсовой части, результатов защиты управленческого проекта. Копия приказа и протокола по результатам аттестации руководителя хранится в его личном деле.

Приложение № 2
к Порядку аттестации кандидатов на
должности руководителей и руководителей
муниципальных образовательных
организаций, подведомственных МБУ «Отдел
образования» Пестречинского
муниципального района Республики
Татарстан»

Состав

**аттестационной комиссии по проведению аттестации кандидатов на
руководящие должности и руководящих работников образовательных
учреждений Пестречинского муниципального района РТ**

1. Юматова Д.П. - начальник МБУ «Отдел образования» Пестречинского муниципального района Республики Татарстан» - **председатель комиссии.**
2. Шатаева Е.Н. – заместитель начальника МБУ «Отдел образования» Пестречинского муниципального района Республики Татарстан» - **заместитель председателя комиссии**, председатель территориальной организации Профессионального союза работников народного образования и науки Российской Федерации Пестречинского муниципального района Татарстана.
3. Никифорова М.М. - методист МБУ «Отдел образования» Пестречинского муниципального района Республики Татарстан - **секретарь комиссии**

Члены комиссии:

4. Назарова О.Е. – старший методист МБУ «Отдел образования» Пестречинского муниципального района Республики Татарстан
5. Чихирева И.А. – методист МБУ «Отдел образования» Пестречинского муниципального района Республики Татарстан»
6. Яруллина М.Ф. - методист МБУ «Отдел образования» Пестречинского муниципального района Республики Татарстан
7. Рафикова Л.Ф.- методист МБУ «Отдел образования» Пестречинского муниципального района Республики Татарстан
8. Миннигулова Г.М. - методист МБУ «Отдел образования» Пестречинского муниципального района Республики Татарстан

Приложение № 3
к Порядку аттестации кандидатов на
должности руководителей
и руководителей муниципальных
образовательных организаций,
подведомственных МБУ «Отдел
образования Пестречинского
муниципального района Республики
Татарстан»

В аттестационную комиссию
по Пестречинскому муниципальному району РТ
от _____
(Ф.И.О.)
кандидата на должность (или руководителя) _____

(наименование должности и учреждения)

ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу аттестовать меня в 20 году с целью установления (подтверждения)
соответствия требованиям квалификационной характеристики по должности

(наименование должности и учреждения по уставу)

Сообщаю о себе следующие сведения:

Год, число, месяц рождения _____

Образование (когда и какое образовательное учреждение профессионального
образования окончил, полученная специальность и
квалификация) _____

Дополнительное профессиональное образование (или курсы повышения
квалификации) по направлениям в области государственного или муниципального
управления, менеджмента и экономики _____

Общий трудовой стаж _____, в том числе стаж педагогической работы _____,

Стаж руководящей работы _____, в должности, по которой аттестуюсь _____

В данном учреждении работаю (или не работал) с _____ г.

Прилагаю следующие документы (перечислить)

Имею следующие награды, звания, ученую степень, ученое звание:

Уровень владения ИКТ-технологиями высокий, удовлетворительный, низкий
(нужное подчеркнуть)

С требованиями квалификационной характеристики по должности и Порядком
аттестации кандидатов на должности руководителей и руководителей муниципальных
образовательных организаций, подведомственных МБУ «Отдел образования»
Пестречинского муниципального района Республики Татарстан» ознакомлен(а).

« _____ » _____ 20__ г. _____
(Подпись) (ФИО)

Адрес места жительства (фактический) _____

Контактный телефон _____

E-mail _____

Приложение № 4
к Порядку аттестации кандидатов на
должности руководителей
и руководителей муниципальных
образовательных организаций,
подведомственных МБУ «Отдел
образования» Пестречинского
муниципального района Республики
Татарстан

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ

на _____
(фамилия, имя, отчество),

_____,
(занимаемая должность или кандидата на должность, наименование
учреждения) аттестуемого с целью установления (подтверждения)
соответствия требованиям, установленным квалификационной характеристикой
по должности (прописать)

1. Общие сведения

Дата рождения (число, месяц, год) _____

Сведения об образовании _____
(высшее, среднее профессиональное, начальное профессиональное, общее
среднее)

Какое образовательное учреждение окончил (а) _____
_____ дата окончания: _____,

Полученная специальность: _____

Квалификация по диплому: _____

Образование по направлениям подготовки «Государственно и муниципальное
управление», «Менеджмент», «Управление персоналом»

(При наличии или получении второго образования, следует дать сведения по
каждому направлению образования, указав, на каком курсе учится)

Курсы повышения квалификации по профилю управленческой деятельности
(наименование курсов и учреждения дополнительного образования, год
окончания, количество учебных часов)

Общий трудовой стаж ___ лет, в том числе стаж педагогической работы _ лет,
Стаж работы на руководящих должностях ___ лет, в том числе в образовательных
организациях _____

Дата назначения на должность, по которой аттестуется работник _____
(данный пункт заполняется на назначенных руководителей)

II. Основные достижения в профессиональной деятельности

Наличие квалификационной категории по педагогической должности, год
присвоения _____

Наличие наград, год награждения _____

Наличие ученой степени, год присвоения _____

Другие профессиональные достижения _____

III. Предпосылки для назначения на руководящую должность

Состоял(а) в резерве на замещение руководящих должностей в образовательных организациях с ___ г. при _____
(наименование органа управления образованием, формирующего резерв)

Наличие деловых и личностных качеств руководителя, предполагающих успешную деятельность (соответствие деловых и личностных качеств требованиям, установленным квалификационной характеристикой по должности) _____

Информационная компетентность работника (уровень владения информационными, мультимедийными и цифровыми ресурсами)

Начальник МБУ «Отдел образования»
Пестречинского МР РТ _____

« ___ » _____ 20___ г.
(дата)

(Подпись)

(ФИО)

Приложение №5 к Порядку аттестации кандидатов на должности руководителей и руководителей муниципальных образовательных организаций, подведомственных МБУ «Отдел образования» Пестречинского МР РТ»

СОГЛАСИЕ на обработку персональных данных

В соответствии с Федеральным законом от 27.07.2006 N 152-ФЗ "О персональных данных"

я, _____

_____ года рождения, паспорт серия _____ номер _____

выдан _____ г., адрес регистрации, адрес фактического проживания _____,

Настоящим даю согласие аттестационной комиссией по Пестречинскому муниципальному району РТ на обработку моих персональных данных, а именно: фамилии, имени, отчества, даты, месяца и года рождения, адреса регистрации и фактического проживания, паспортных данных, номеров телефонов, сведений об образовании, о трудовом и педагогическом стаже, о месте работы, о занимаемой должности, об уровне квалификации, о награждениях.

Даю согласие на признание общедоступными моих персональных данных, а именно: фамилии, имени, отчества, должности, места работы, установленной мне квалификационной категории, результатов проведения аттестации.

Целью обработки является обеспечение проведения аттестации в целях определения соответствия уровня квалификации кандидатов на должности руководителя и руководителя учреждения требованиям, предъявляемым к должности руководителя образовательного учреждения, последующего хранения данных об этих результатах.

Обработка моих персональных данных включает в себя совершение действий, предусмотренных пунктом 3 статьи 3 Федерального закона от 27.07.2006 N 152-ФЗ "О персональных данных", в том числе размещение информации, в том числе результатов аттестации в сети Интернет на официальном сайте МБУ «Отдел образования» Пестречинского муниципального района Республики Татарстан».

Обработка персональных данных может быть как автоматизированная, так и без использования средств автоматизации.

Настоящее согласие дано без ограничения срока его действия.

Отзыв настоящего согласия осуществляется путем предоставления мною письменного заявления ответственному секретарю аттестационной комиссии по Пестречинскому муниципальному району РТ.

« ___ » _____ 20____ г.
(Подпись)

Кейсы на выявление сформированных управленческих компетенций руководителей

Практическая ситуация 1

Вас пригласили на должность директора образовательного учреждения.

Текущая текучесть персонала на уровне более 15–20% в год. На данный момент в организации нет четкой системы нематериальной мотивации.

Задание:

Предложите принципы формирования нематериальной системы мотивации для сотрудников образовательного учреждения.

Предложить структуру пакета нематериальной мотивации.

Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?

Какие плюсы и минусы для персонала образовательной организации Вы видите в предложенной Вами программе?

Пример ответа на практическую ситуацию №1.

1. *Принципы формирования нематериальной системы мотивации:*

А) Индивидуализации. Учитывать индивидуальные потребности и ценности сотрудников. Нельзя применять один подход ко всем. Опросы, анкетирование и индивидуальные беседы помогут определить, что мотивирует конкретного человека.

Б) Справедливости и прозрачности. Критерии оценки и награждения должны быть ясны и понятны всем сотрудникам. Система должна быть объективной и беспристрастной.

В) Доступности. Система должна быть легко понятна и доступна для всех сотрудников, независимо от их должности и стажа работы.

Г) Связи с целями учреждения. Система мотивации должна быть тесно связана с целями и задачами образовательного учреждения. Сотрудники должны понимать, как их вклад способствует достижению общих целей.

Д) Постоянного совершенствования. Система должна регулярно пересматриваться и корректироваться в зависимости от результатов и обратной связи от сотрудников.

2. Структура пакета нематериальной мотивации:

1. Профессиональное развитие:

- Возможность участия в конференциях, семинарах, тренингах, мастер-классах.*
- Внутреннее обучение и наставничество.*
- Доступ к электронным библиотекам и образовательным ресурсам.*
- Финансирование повышения квалификации и профессиональной переподготовки.*
- Возможность карьерного роста и продвижения.*

2. Признание заслуг и достижений:

- Публичное признание успехов на собраниях, в новостях учреждения*
- Награждение грамотами, благодарственными письмами, почетными званиями.*
- Размещение информации об успехах сотрудников на сайте учреждения.*
- Внутренние конкурсы и номинации (например, "Лучший преподаватель года", "Лучший методист").*

3. Улучшение условий работы:

- Создание комфортной и эргономичной рабочей среды.*
- Обеспечение необходимым оборудованием и материалами.*
- Гибкий график работы (там, где это возможно).*
- Возможность удаленной работы (там, где это возможно).*

4. Социальные программы:

- Организация корпоративных мероприятий (праздники, выезды на природу).*
- Возможность участия в спортивных и культурных мероприятиях.*
- Программы поддержки сотрудников (например, помощь в решении бытовых проблем).*
- Создание сильного корпоративного сообщества.*

3. Шаги по реализации программы и необходимые ресурсы:

1. Анализ текущей ситуации: опрос сотрудников для выявления их потребностей и мотиваторов.

2. Разработка программы: создание детального плана, включающего мероприятия, сроки реализации и ответственных лиц.

3. Получение необходимых ресурсов: бюджет на обучение, мероприятия, материалы. Возможно привлечение спонсорских средств или грантов.

4. Внедрение программы: поэтапное внедрение, мониторинг результатов, корректировка по мере необходимости.

5. *Оценка эффективности: регулярный мониторинг влияния программы на текучесть кадров, удовлетворенность работой и производительность труда.*

4. *Плюсы и минусы программы для персонала:*

Плюсы:

Улучшение условий труда и повышение уровня удовлетворенности работой.

Возможность профессионального роста и развития.

Признание заслуг и достижений.

Повышение мотивации и лояльности к учреждению.

Укрепление корпоративного духа.

Минусы:

Необходимость активного участия сотрудников в программе.

Некоторые инициативы могут оказаться неинтересны некоторым сотрудникам.

Невозможность обеспечить 100% удовлетворенности всех сотрудников.

Негативное восприятие со стороны сотрудников, если программа не выполняется эффективно или несправедливо.

Практическая ситуация 2

Вы являетесь руководителем образовательного учреждения. В учреждении стала проявляться тенденция к застою, о чем свидетельствует «устаревание» кадров, молодые педагоги не задерживаются больше одного года, нет свежих идей.

Задание: предложите «инструменты» изменения ситуации. Спрогнозируйте с какими проблемами Вы можете столкнуться. Каким образом Вы их будете решать?

Пример ответа на практическую ситуацию №2

1. Стимулирование инноваций и обновления:

Внедрение системы менторства: создание пар "опытный педагог - молодой специалист", где опытный педагог делится знаниями и опытом, а молодой специалист привносит свежие идеи и подходы.

Организация творческих мастерских и мозговых штурмов: создание площадок для обсуждения новых идей, методов обучения и внедрения инновационных технологий.

Финансовая поддержка инновационных проектов: выделение средств на реализацию интересных и перспективных проектов, предложенных педагогами.

Посещение конференций и семинаров: обеспечение возможности педагогам посещать профильные мероприятия для обмена опытом и получения новых знаний.

Создание электронного ресурса для обмена опытом: платформа для размещения методических разработок, сценариев уроков и других материалов, разработанных педагогами учреждения.

2. Работа с молодыми специалистами:

Создание наставнической программы: систематическое обучение и поддержка молодых специалистов на протяжении первого года работы.

Обеспечение комфортной рабочей среды: создание дружелюбной атмосферы в коллективе, учет мнения молодых педагогов при принятии решений.

Возможности для профессионального роста: предложение курсов повышения квалификации, участия в проектах, возможность публикации материалов.

Адекватная заработная плата и социальные гарантии: обеспечение конкурентной заработной платы и соцпакета, чтобы удержать молодых специалистов.

3. Работа с "устаревшими" кадрами:

Мотивация к обучению и развитию: предложение курсов повышения квалификации, возможность работы с новыми технологиями, участие в проектной деятельности.

Пересмотр должностных обязанностей: адаптация должностных обязанностей с учетом опыта и навыков педагогов, исключение рутинных и неинтересных задач.

Возможность частичной занятости или гибкого графика: предложение вариантов работы, удобных для педагогов, которые хотят сократить рабочую нагрузку.

4. Прогнозируемые проблемы и их решение:

Сопротивление изменениям со стороны опытных педагогов: необходимо проводить разъяснительную работу, показывая преимущества изменений, и учитывать мнение всех сотрудников при принятии решений.

Нехватка финансовых ресурсов: поиск дополнительных источников финансирования (гранты, спонсорство) и оптимизация расходов.

Отсутствие квалифицированных специалистов для обучения: привлечение внешних экспертов, отправка педагогов на обучение к ведущим специалистам.

Недостаток времени для реализации всех мероприятий: поэтапное внедрение изменений, расстановка приоритетов.

5. Мониторинг и оценка эффективности:

Для отслеживания эффективности предложенных мер необходимо:

Регулярно проводить опросы сотрудников для оценки удовлетворенности работой.

Отслеживать показатели текучести кадров.

Анализировать результаты работы образовательного учреждения.

Вносить коррективы в программу в зависимости от полученных результатов.

Практическая ситуация 3.

Вы являетесь руководителем образовательного учреждения.

В руководимом Вами заведении часто возникают конфликтные ситуации в педагогической среде, вызванные нежеланием большинства педагогов отвлекаться от учебного процесса на различные мероприятия, в которых вас обязывают участвовать городские и районные органы управления (управления образования, управление культуры и т.д.).

Задание: Предложите варианты снятия напряжения среди сотрудников, при этом не испортив отношения с вышестоящими органами.

Пример ответа на практическую ситуацию №3

1. Повышение прозрачности и информированности:

Регулярные собрания и обсуждения. Организовать регулярные встречи с педагогическим коллективом, где открыто обсуждать предстоящие мероприятия, их цели, ожидаемые результаты и временные затраты. Важно дать возможность педагогам высказать свои опасения и предложения. Протоколировать все обсуждения.

Система приоритетов. Вместе с педагогическим советом разработать систему приоритетов мероприятий, отбирая наиболее значимые и релевантные образовательному процессу. Объяснить, почему участие в одних мероприятиях важнее, чем в других.

Чёткий график. Создать общий календарь мероприятий на учебный год с указанием сроков и объема требуемого участия. Это позволит педагогам планировать свою работу.

Альтернативные формы участия. Предложить альтернативные формы участия в мероприятиях, например, подготовку материалов, онлайн-участие, представительство от школы одним-двумя педагогами, вместо всего коллектива.

2. Улучшение условий участия:

Компенсация времени. Предоставить педагогам дополнительное время для подготовки к урокам или отдых после участия в мероприятиях. Это может быть освобождение от некоторых обязанностей или предоставление дополнительных выходных дней.

Финансовая компенсация. Если это возможно, предоставить финансовую компенсацию за участие в мероприятиях, особенно за те, которые требуют дополнительной подготовки или проходят вне рабочего времени.

Повышение квалификации. Связать участие в некоторых мероприятиях с возможностью повышения квалификации, получения новых знаний и навыков, что будет мотивировать педагогов.

3. Установление конструктивного диалога с вышестоящими органами:

Обратная связь. Регулярно информировать вышестоящие органы о мнении педагогического коллектива, о сложностях, связанных с участием в мероприятиях. Предлагать альтернативные форматы сотрудничества.

Совместное планирование. Предлагать совместное планирование мероприятий, учитывающее возможности и ограничения школы.

Позитивный настрой. Использовать конструктивную критику, избегать конфронтации. Акцентировать внимание на желании сотрудничества, но с учетом интересов педагогического коллектива.

4. Внутренняя мотивация:

Поощрение активных педагогов. Поощрять педагогов, активно участвующих в мероприятиях, публично выражая благодарность и признательность.

Формирование корпоративной культуры. Создавать атмосферу взаимопомощи и взаимоподдержки в коллективе.

Практическая ситуация 4

В руководимой Вами организации произошло значительное обновление кадров. В начале учебного года к вам пришли несколько молодых специалистов, в сохранении которых Вы заинтересованы.

Задание: Разработайте программу адаптации для молодых сотрудников. Обоснуйте каждый пункт Вашей программы.

Пример ответа на практическую ситуацию №3

Этап 1: До начала учебного года (предварительная адаптация)

1. Знакомство и коммуникация. Организовать встречу с будущими сотрудниками до начала учебного года. Предоставить информацию о школе, её структуре, коллективе, ожиданиях и целях. (Обоснование: снижает уровень тревожности, позволяет задать вопросы, создает первое позитивное впечатление.)

2. Ознакомление с документацией. Предоставить доступ к необходимым документам (итатное расписание, положение о школе, правила внутреннего распорядка, инструкции по

технике безопасности). (Обоснование: обеспечивает быстрое понимание внутренних процессов и правил.)

Этап 2: Первый месяц работы (начальная адаптация)

3. Наставничество. Прикрепить к каждому молодому специалисту опытного наставника из числа педагогов. Наставник помогает освоиться на рабочем месте, знакомит с коллегами, делится опытом, помогает решать профессиональные задачи. (Обоснование: индивидуальный подход, быстрая интеграция в коллектив, получение практических навыков.)

4. Знакомство с коллективом. Организовать неформальные мероприятия для знакомства молодых специалистов с коллегами (кофейные паузы, общие обеды, внеклассные мероприятия). (Обоснование: создание дружеской атмосферы, установление неформальных связей.)

5. Вводный курс по работе в школе. Провести вводный курс с обзором основных аспектов работы в школе (учебный план, методические рекомендации, требования к документации, система оценки успеваемости). (Обоснование: систематизированное представление о рабочих процессах.)

6. Практическое обучение. Обеспечить возможность наблюдения за работой опытных педагогов, участие в уроках, открытых мероприятиях. (Обоснование: практическое усвоение теоретических знаний.)

Этап 3: Второй - третий месяц работы (профессиональная адаптация)

7. Регулярные встречи с руководителем. Проводить регулярные встречи с молодыми специалистами для обсуждения прогресса, решения проблем, получения обратной связи. (Обоснование: контроль адаптации, своевременная помощь в решении сложных задач.)

8. Курсы повышения квалификации. Предоставить возможность пройти курсы повышения квалификации по специальности, либо по темам необходимым для эффективной работы в данном учебном заведении. (Обоснование: повышение профессионального уровня, обновление знаний.)

9. Обратная связь. Создать систему регулярной обратной связи от наставников, коллег и руководителя, чтобы молодой специалист понимал свои сильные и слабые стороны. (Обоснование: постоянное улучшение профессиональных навыков.)

Этап 4: Последующее сопровождение

10. Менторство. Продолжить сопровождение молодого специалиста на протяжении первого года работы, предоставляя ему поддержку и помощь. (Обоснование: удержание ценных специалистов, повышение их лояльности к организации.)

Практическая ситуация 5

В конце учебного года обнаружилось, что несколько ведущих педагогов решили уволиться. Вы понимаете, что с 1 сентября останетесь без ключевых сотрудников. Причина увольнения Вам неясна.

Ваши действия? Обоснуйте их.

Пример ответа на практическую ситуацию №5

1. Индивидуальные беседы с увольняющимися педагогами:

Цель: узнать причину увольнения. Важно провести конфиденциальную беседу с каждым педагогом отдельно, создав атмосферу доверия. Не настаивать на изменении решения, а сосредоточиться на понимании причин. Задавать открытые вопросы, слушать внимательно и записывать ответы. (Обоснование: прямая обратная связь – самый эффективный способ понимания ситуации. Даже если педагоги не изменят решения, полученная информация будет ценной для предотвращения подобных ситуаций в будущем.)

2. Анализ причин увольнения:

Цель: выявление общей тенденции. После индивидуальных бесед проанализировать полученные данные и выделить общие причины увольнения. Это могут быть проблемы с заработной платой, рабочей нагрузкой, внутренними конфликтами, отсутствием профессионального роста, неблагоприятным психологическим климатом и т.д. (Обоснование: понимание причин – ключ к решению проблемы. Без анализа действия будут неэффективными.)

3. Неотложные меры:

Цель: минимизация ущерба и обеспечение непрерывности образовательного процесса. В зависимости от полученной информации, необходимо принять следующие меры:

А) Начать срочный поиск новых педагогов. Использовать все доступные ресурсы: реклама на специализированных сайтах, обращение в университеты, контакты с другими образовательными учреждениями.

Б) Равномерно распределить нагрузку между оставшимися педагогами, возможно, с учетом их специализации и желания.

В) Привлечь в качестве временных заместителей пенсионеров или педагогов из других школ.

4. Превентивные меры:

Цель: предотвращение подобных ситуаций в будущем.

А) Если причиной увольнения стала низкая заработная плата, необходимо рассмотреть возможность ее повышения.

Б) Пересмотреть расписание и рабочую нагрузку педагогов, чтобы снизить уровень стресса.

В) Провести мероприятия по улучшению взаимоотношений в коллективе, организовать тренинги по работе в команде.

Г) Обеспечить педагогам возможности для профессионального развития: курсы повышения квалификации, посещение конференций, поощрение инновационных подходов.

Практическая ситуация 6

В конце учебного года обнаружилось, что несколько ведущих педагогов решили уволиться переводом во вновь открывающееся образовательное учреждение. Вы понимаете, что с 1 сентября останетесь без ключевых сотрудников, но тем не менее вошли в их положение.

Какие действия Вы предпримите для закрытия вновь появившихся вакансий: пойдете на встречу с выпускниками вуза, подадите заявку в управление образования и будете ждать, отправите запрос в центр занятости, оставите заявку на сайтах рекрутинговых агентств. Возможно, выберете другой вариант действий. Обоснуйте свой выбор.

Пример ответа на практическую ситуацию №5

1. Встреча с выпускниками вузов. Выпускники – это энергичный и мотивированный персонал, готовый к новым вызовам. Встреча позволит не только предложить работу, но и продемонстрировать преимущества существующего образовательного учреждения, возможно, вдохновить на работу в устоявшемся коллективе. Эта стратегия имеет более длительный срок реализации, но направлена на долгосрочное решение кадровой проблемы. Необходимо акцентировать внимание на возможностях профессионального роста и наставничества.

2. Запрос в центр занятости. Центр занятости может предложить кандидатов, но их квалификация и опыт могут не в полной мере соответствовать требованиям. Этот канал подходит в качестве резервного, если другие варианты не принесли результата.

3. Размещение информации о вакансии на сайтах подборки кадров. Сайты имеют широкую базу кандидатов, но их услуги платные и не гарантируют нахождения подходящих специалистов. Этот способ эффективен, но требует затрат. Необходимо тщательно сформулировать требования к кандидатам и условия работы.

4. *Внутренние резервы.* Возможно, внутри коллектива есть педагоги, готовые расширить свою деятельность или взять на себя дополнительные обязанности. Стимулирование внутренних резервов также важно. Возможно, педагог со смежной специальностью сможет взять на себя некоторые занятия временно.

Практическая ситуация 7

Вы директор образовательного учреждения. В связи с оптимизацией, вызванной сокращением численности обучающихся, Ваше образовательное учреждение объединяют с соседним, при этом Ваше образовательное учреждение в новой структуре получает статус филиала, Вы не знаете какую должность могут предложить Вам. Складывающаяся ситуация вызывает высокую степень напряженности в педагогическом коллективе. Что Вы предпримите в данной ситуации? Обоснуйте свои действия.

Пример ответа на практическую ситуацию №7

1. *Сбор информации.* Получить максимально полную информацию о процессе объединения. Свяжусь с руководством отдела образования и будущей объединенной школы, чтобы получить ясное представление о будущей структуре, распределении функций, перспективах развития и возможных должностях.

2. *Проведу срочное собрание коллектива, на котором открыто обсужу ситуацию, доведу известную информацию и отвечу на вопросы. Важно подчеркнуть, что я также нахожусь в процессе выяснения всех деталей и буду информировать о всех изменениях.*

3. *Проанализирую свои компетенции и опыт работы, оценю свои возможности в рамках новой структуры. Рассмотрю возможность поиска другой работы, если предлагаемые условия не устроят.*

4. *Помочь педагогам адаптироваться к новой ситуации. Организую встречи с психологом или коучем для поддержки педагогического коллектива в сложный период. Помогу педагогам подготовить документы для перевода и предоставлю всяческую помощь в оформлении необходимых бумаг.*

5. *Предотвратить увольнение ценных сотрудников. Приложу все усилия для того, чтобы лучшие педагоги остались в объединенном учреждении. Для этого буду работать над обеспечением комфортных условий работы, сохранением рабочей нагрузки и возможностью профессионального роста.*

6. Буду активно участвовать в процессе объединения, предлагая свои решения и идеи для эффективной интеграции двух образовательных учреждений. Представлю интересы коллектива и буду отстаивать интересы педагогов.

Практическая ситуация 8

Вы директор образовательного учреждения. В связи с оптимизацией, вызванной сокращением численности обучающихся, к Вашему образовательному учреждению присоединяют соседнее заведение. Во вновь созданном учреждении Вас назначают директором: обновленный коллектив, дополнительный состав учеников(воспитанников), директор соседней организации – бывший коллега, теперь у Вас в подчинении.

Задание: Спрогнозируйте возможные проблемы. Предложите пути предотвращения проблем. Разработайте оперативный план мероприятий на первую четверть работы в обновленном составе для педагогов и учеников (воспитанников).

Пример ответа на практическую ситуацию №8

1. Возможные проблемы:

А) Конфликты между коллективами. Разные стили работы, традиции, устоявшиеся методы преподавания могут привести к конфликтам между педагогами из разных школ. Это может выражаться в нежелании сотрудничать, в недоверии друг к другу, в противостоянии и открытых конфликтах.

Б) Проблемы с распределением должностей и ответственности. Возможны споры из-за распределения должностей, рабочей нагрузки, и ответственности между педагогами.

В) Проблемы с управлением расширенным коллективом. Управление большим коллективом требует новых подходов и навыков в управлении.

Г) Проблемы в работе с новым контингентом учеников. Разные стили обучения и уровни подготовки учеников могут привести к необходимости перестройки учебного процесса.

Д) Проблемы в работе с бывшим коллегой (ныне подчиненным). Неформальные отношения могут повлиять на эффективность работы, появиться дискомфорт в рабочих отношениях. Подчиненный может чувствовать неуважение и несправедливость.

2. Пути предотвращения проблем:

А. С самого начала установить открытый диалог со всеми сотрудниками и учениками. Регулярные собрания, обсуждения, обратная связь.

Б. Разработка новых правил и норм работы, стремящихся объединить оба коллектива.

В. Разработка четкой структуры управления, описание должностных обязанностей, прозрачное распределение рабочей нагрузки.

Г. Проведение тренингов по работе в команде, по управлению конфликтами, по эффективным методам преподавания.

Д. Анализ и систематизация лучших методических наработок из обеих школ.

Е. Выстроить строго профессиональные отношения, отказываясь от личностных. Обеспечить четкую систему отчетности и контроля, но при этом проявлять уважение к его опыту и компетенциям.

3. Оперативный план мероприятий:

Для педагогов:

1. Встречи с педагогическими коллективами, объяснение целей и задач объединения, представление новой структуры управления, знакомство с коллегами.

2. Совместные планирования учебного процесса, распределение рабочей нагрузки, обмен методическими наработками, тренинги по работе в команде и управлению конфликтами.

3. Мониторинг работы, решение возникающих проблем, регулярные собрания, поэтапное введение новой системы документации и отчетности.

Для учеников:

1. Встречи с учениками, объяснение целей объединения, знакомство с новыми учителями, экскурсии по новому зданию (если необходимо).

2. Постепенная адаптация к новой системе обучения, разъяснение новых правил и норм.

3. Мониторинг адаптации, проведение мероприятий по сплочению коллектива, организация совместных мероприятий для учеников из разных школ.

Практическая ситуация 9

Вы руководитель образовательного учреждения, хорошо поработали в два предыдущих года и подобрали много молодых амбициозных, творческих педагогов, которых безусловно хотите «закрепить» в учреждении и сделать своими единомышленниками, однако, пока молодые педагоги таковыми не стали, а напротив, между ними стали появляться признаки «нездоровой» конкуренции.

Задание: 1) Что Вы предпримите в ближайший период?

2) Разработайте основные стратегические направления работы с молодыми педагогами. Обоснуйте выбор стратегических шагов.

Пример ответа на практическую ситуацию №9

1. Провести конфиденциальные беседы с каждым педагогом отдельно. Цель – выяснить причины конкуренции, понять их мотивацию, выявить негативные эмоции и опасения. Важно слушать внимательно, не осуждать, а показывать заинтересованность в их работе и благополучии.
2. Организовать встречу всего коллектива молодых педагогов. Цель – обсудить ситуацию открыто и конструктивно, дать возможность выразить свои мнения и опасения, сформулировать общие цели и задачи. Важно подчеркнуть, что конкуренция должна быть здоровой и направленной на самосовершенствование, а не на унижение коллег.
3. Создать небольшие рабочие группы из молодых педагогов, объединив их по общей тематике или проектам. Это поможет развивать навыки командной работы, взаимопомощи и взаимоуважения.
4. Ввести систему поощрения за коллективные достижения и проекты. Это может быть, как материальное поощрение, так и моральное признание заслуг.
5. Прикрепить к каждому молодому педагогу опытного наставника. Ментор будет помогать молодому педагогу адаптироваться в коллективе, развивать профессиональные навыки и решать возникающие проблемы.

Основные стратегические направления работы с молодыми педагогами:

А) Организация курсов повышения квалификации, мастер-классов, посещение конференций, возможность использования современных технологий и методик преподавания.

Б) Проведение тренингов по работе в команде, управлению конфликтами, межличностному взаимодействию.

В) Создание платформы для обмена опытом и идеями, поощрение инновационных подходов в преподавание, поддержка участия в конкурсах и проектах.


Г) Организация совместных проектов, введение системы взаимооценки, коллективного планирования.

Д) Систематическое получение обратной связи от педагогов позволит своевременно выявлять проблемы и корректировать стратегию работы. Необходимо проводить опросы, анкетирования, обсуждения.

Лист согласования к документу № 299-п от 22.05.2025

Инициатор согласования: Володина Т.Н. ведущий специалист отдела организационной работы

Согласование инициировано: 21.05.2025 14:07

Лист согласования		Тип согласования: смешанное		
№	ФИО	Срок согласования	Результат согласования	Замечания
Тип согласования: параллельное				
1	Сулейманов Р.А.		 Согласовано 21.05.2025 - 18:02	-
2	Баландина Э.Ф.		Согласовано 21.05.2025 - 15:15	-
3	Харитонов М.А.		Согласовано 22.05.2025 - 05:49	-
Тип согласования: последовательное				
4	Давлетханов И.Р.		 Подписано 22.05.2025 - 07:48	-