



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБУЧЕНИЯ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

Применение традиционных и инновационных методов и приемов  
управления образовательными системами

Магистерская диссертация  
по направлению 44.04.04 «Профессиональное обучение», Менеджмент  
профессионального образования: управление персоналом

Выполнила:

магистрант группы ОФ-209/174-2-1

Чащина Юлия Владимировна

Научный руководитель:

д.п.н, профессор кафедры ПППОиПМ,

Уварина Наталья Викторовна

Проверка на объем заимствований:

84 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

« 05 » 06 2017г .

зав. кафедрой ПППОиПМ

к.п.н., доцент Н.Ю. Корнеева

Челябинск - 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы применения традиционных и инновационных методов и приемов управления образовательными системами.....	8
1.1. Ключевые аспекты проблемы управления образовательными системами в современном менеджменте .....	9
1.2. Проблема сочетания традиционных и инновационных методов и приемов управления в современной литературе.....	30
1.3. Особенности сочетания различных методов и приемов управления образовательной организацией .....	54
Выводы по 1 главе.....	61
Глава 2. Экспериментальная работа по применению традиционных и инновационных методов и приемов управления на примере колледжа ФГБОУ СПО «ЧелПК».....	64
2.1. Анализ базы исследования и разработка традиционных и инновационных методов и приемов управления .....	64
2.2. Результаты эксперимента по применению традиционных и инновационных методов и приемов управления.....	78
2.3. Методические рекомендации по оптимизации управления педагогическим персоналом профессионального колледжа.....	88
Выводы по 2 главе.....	94
Заключение.....	96
Список литературы.....	101
Приложения.....	107

## ВВЕДЕНИЕ

Происходящие изменения в системе российского образования обусловлены объективной потребностью в изменениях, адекватных развитию общества и образовательной системы в целом. В статье 28, пункте 7 нового Закона «Об Образовании» сказано, что требования к современному образованию и социальный заказ ставят образовательные организации перед необходимостью работать в режиме развития [39].

Основным механизмом деятельности развивающейся образовательной организации является поиск и освоение новшеств, способствующих качественным изменениям.

Для успешного осуществления процесса модернизации система образования нуждается в специалистах, владеющих современными методами управления педагогическими коллективами, исследованиями и разработками, способными эффективно работать на рынке нововведений. Внедрение - это, безусловно, болезненный процесс для любой организации. Но без нововведений невозможно функционировать и развиваться в современном обществе, для которого характерна конкуренция организаций, учреждений, фирм.

Любые преобразования в первую очередь связаны с людьми, в данном случае с группами людей, так называемыми педагогическими коллективами. Исследования показывают, что только в профессионально зрелом педагогическом коллективе, благодаря атмосфере сотрудничества и взаимопонимания, создаются условия для эффективной деятельности каждого из его членов, что способствует повышению качества предоставляемых образовательных услуг.

В.С. Лазарев и М.М. Поташник говорят, что качество образования, результативность учебно - воспитательного процесса напрямую зависит от эффективного управления образовательной организации [23,31]. При рассмотрении вопроса управления образовательными системами как деятельности по обеспечению всего комплекса условий, от которых зависит

качество образования, важное место должно быть отведено вопросам оптимизации управления педагогическим персоналом.

Педагогический коллектив, хотя и имеет ряд специфических особенностей, безусловно, является объектом управления с общетеоретических позиций управления персоналом, ресурсами. Управление человеческими ресурсами предполагает раскрытие механизмов развития человека, его возможностей и закономерностей как субъекта, находящегося в непрерывной связи с окружающей его социальной средой. Успешное решение проблемы подбора педагогических кадров и качества персонала, достаточный уровень профессиональной подготовки и высокая квалификация — все эти аспекты имеют значение для развития образовательной организации.

К настоящему времени сложились определенные предпосылки для научного обоснования путей решения проблемы повышения эффективности управления образовательными системами. Так, созданы общие основы теории управления образованием. Они получили освещение в работах М.И. Кондакова, Ю.А. Конаржевского, В.Ю. Кричевского, В.С. Лазарева, А.А. Орлова, М.М. Поташника, П.И. Третьякова, П.И. Фролова, П.В. Худоминского, Т.И. Шамовой и др. [19, 22, 28, 41 и др.]. В них раскрыты основные научные категории, сущность, закономерности и принципы управления образовательной организацией.

В последнее время проблематика развития образовательных организаций имеет тенденцию к изменению вопросов управления относительно разнообразных типов образовательных систем и связана со спецификой управления школами, гимназиями, лицеями, колледжами. Существенное значение для нас имели работы отечественных и зарубежных специалистов, посвященные:

- общей теории управления социальными организациями (В.Г. Афанасьев, И.Н. Герчикова, В.Ю. Кричевский, М. Мескон, В.А. Шаповалов и др.) [1, 2, 8, 21, 25, 42 и др.];

- теории управления функционированием и развитием социальными и образовательными процессами и системами (Б.С. Гершунский, В.А. Караковский, М.М. Поташник, Р.Х. Шакуров и др.) [9, 16, 30, 40 и др.].

Однако, несмотря на активное внимание науки к проблеме повышения эффективности управления образовательными системами в целях повышения качества образования и накопленный теоретический и эмпирический материалы, следует отметить, что на практике сохраняется тенденция использования традиционных методов и приемов управления, не отражающих современное состояние и требования, предъявляемые к современной образовательной организации. Результаты изучения практики управления образовательными системами показывают, что для значительной части руководителей характерны приверженность административным, авторитарным методам руководства, использование неэффективных форм организации управления и реализации его основных функций.

Таким образом, в образовательной практике выделяются противоречия между необходимостью в условиях современной модели образования развития персонала и недостаточно эффективным управлением этим процессом на институциональном уровне. Указанная проблема обусловила выбор темы настоящего исследования.

**Объект исследования:** управление образовательными системами.

**Предмет исследования:** процесс применения традиционных и инновационных методов и приемов управления образовательными системами.

**Цель исследования:** на основе теоретического анализа литературы выявить и внедрить оптимальное сочетание традиционных и инновационных методов и приемов управления, способствующих эффективному управлению образовательными системами.

**Гипотеза:** применение сочетания традиционных и инновационных методов и приемов управления развитием педагогического персонала обеспечит повышение качества образовательного процесса.

В соответствии с темой, целью, объектом и предметом исследования определены следующие **задачи**:

- рассмотреть ключевые аспекты проблемы управления образовательными системами в современном менеджменте;
- изучить проблему сочетания традиционных и инновационных методов и приемов управления в современной литературе;
- проанализировать особенности сочетания различных методов и приемов управления образовательной организацией;
- разработать и внедрить сочетание традиционных и инновационных методов и приемов управления образовательными системами;
- проанализировать результаты экспериментальной работы ФГБОУ СПО «ЧелПК» г.Челябинска по управлению развитием персоналом в условиях современной модели образования.

Для реализации поставленной цели и решения задач исследования были использованы следующие методы: теоретический анализ социологической, психологической, педагогической, методической и управленческой литературы, нормативных документов, сравнительно - сопоставительный анализ, моделирование, опросные методики (анкетирование), тестирование, изучение и обобщение управленческого и педагогического опыта.

Научная **новизна** исследования состоит в том, что определено оптимальное сочетание традиционных и инновационных методов и приемов управления педагогическим персоналом на основе комплекса педагогических мероприятий, включающих в себя: педагогические условия, контроль и руководство, комплексность, системность, единство требований; выявлена логическая зависимость между деятельностью современного руководителя со всеми подразделениями и возглавляемого им персонала и качеством образования.

Теоретическая значимость исследования выражается в том, что уточнены понятия «педагогический персонал», «педагогические условия

управления персоналом», «методы управления», «приемы управления» и их логическое соотношение; определены оптимальные педагогические условия управления персоналом общеобразовательной организации.

Практическая значимость результатов исследования заключается в следующем: разработаны оптимальное сочетание традиционных и инновационных методов и приемов управления педагогическим персоналом на основе педагогических условий, а также рекомендации руководителю по оптимизации управленческой деятельности в образовательной организации.

Исследовательская база: ФГБОУ СПО «ЧелПК» г. Челябинска.

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения и приложения, имеет 1 рисунок, 5 таблиц; список литературы включает 53 источника.

Первая глава раскрывает теоретические основы управления образовательными системами в целом, и отдельно традиционные и инновационные методы управления в условиях современной модели образования.

Во второй главе описывается экспериментальная деятельность по управлению персоналом ФГБОУ СПО «ЧелПК» г. Челябинска

В заключении представлен итог теоретической и практической работы.

## **Глава 1. Теоретические основы применения традиционных и инновационных методов и приемов управления образовательными системами**

В российской системе образования за последние десять лет происходят изменения, обусловленные переменами в социально-экономической жизни страны. Реконструкция системы образования предполагает формирование единого образовательного пространства, которое обеспечивает высокоэффективную систему условий и услуг, отвечающих образовательным потребностям всех слоев и групп населения, превращение образования в развивающую и развивающуюся систему, способную обеспечивать развитие личности и социальных институтов, поиск оптимальных систем управления, и в том числе систем управления персоналом, направленных на активизацию личностного потенциала вуза и т.д.

Вступивший в силу новый Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 1 сентября 2013 года [39] предполагает, что перед образовательной системой встает задача приведения своей деятельности в соответствие с установленными в нем положениями. Она осуществляется путем реализации совместно системной и целенаправленной деятельности. Исполнение задачи предполагает ряд действий, таких как: детальное изучение новых правовых норм, установления перечня локальных нормативных актов, их разработка или корректировка имеющихся в соответствии с Федеральным законом. Не теряет и актуальность организация работы педагогических и иных работников образовательной организации по исполнению Закона, реализация просветительской и информационной работы с родителями обучающихся, а также с самими обучающимися и ряд других мероприятий.

В данной главе нами будут рассмотрены теоретические предпосылки выбранной темы исследования в разнообразных источниках научно-исследовательской литературы и разберем сущность некоторых понятий.



Таких как, например: «образовательная система», «традиционные и инновационные методы», «приемы в управлении», «управление», «управление персоналом», «система управления персоналом», «кадровая политика». А также рассмотрим методы и особенности управления образовательными системами и персоналом, выделим основные функции и принципы управления, изучим состав подсистем системы управления персоналом и рассмотрим личность руководителя современной образовательной организации.

### **1.1. Ключевые аспекты проблемы управления образовательными системами в современном менеджменте**

Научная беллетристика имеет большое количество трактовок понятия «система». При этом выделяется два ведущих подхода к ее формированию: 1) указание ее единства в качестве немаловажного признака каждой системы; 2) понимание системы как множества составляющих вместе с отношениями между ними [51].

Под системой понимается «целеустремленная целостность взаимосвязанных элементов, имеющая новые интегративные свойства, отсутствующие у каждого из них, связанная с внешней средой».

В свою очередь система образования рассматривается как сеть образовательных организаций, реализующих образовательные программы и государственные образовательные стандарты разного значения, уровня и направления. Под системой образования наиболее часто понимают модель, которая объединяет институциональные структуры (дошкольные организации, школы, средние и высшие учебные организации и т.п.), главная цель которых заключается в создании оптимальных условий для обучения обучающихся и их учения, как активной деятельности субъектов учебно-воспитательного процесса.

Центральной составляющей системы образования является образовательная организация.

Образовательная организация – это организация, осуществляющая образовательный процесс, реализующая одну или несколько образовательных программ и (или) обеспечивающая содержание (питание и проживание) и воспитание [48].

По своим организационно - управленческим формам образовательные организации могут быть государственными, муниципальными, негосударственными (общественными, частными, религиозными).

В связи с тем, что образовательные организации в Российской Федерации реализуют всевозможные образовательные программы и работают с учащимися разного возраста, уровня подготовки и способностей, то выделяют образовательные организации нескольких типов:

- дошкольные;
- общеобразовательные (начальные, общего основного среднего образования, общего полного среднего образования);
- профессиональные ( среднего, высшего, послевузовского профессионального образования);
- дополнительного образования (детей, взрослых);
- специальные (коррекционные) для обучающихся с отклонениями в развитии;
- организации для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей;
- иные учебные организации, осуществляющие учебный процесс [53].

Система образования занимает центральное место в педагогическом процессе, поскольку она не только осуществляет передачу знаний об окружающей действительности и существующих в окружающем мире правил, законов и закономерностей, но и оказывает значимое влияние на становление и формирование личности человека. Именно поэтому главным в системе образования является урегулирование общения, деятельности и

взаимодействия всех субъектов образовательного процесса на воспитание таких личностных качеств и свойств, которые являются нужными для самореализации каждого человека на данном конкретном этапе культурно - исторического развития государства и общества в целом. А регулировать можно, используя традиционные и инновационные методы управления образовательными системами. Любая система образования, вне зависимости от того, в какое время она существовала и в какой стране, претерпевала некоторые видоизменения.

Но на становление системы образования всегда, в том числе и нашей страны, оказывают влияние определенные факторы, а именно: имеющийся уровень развития общественного производства и совершенствование его научных и технических основ, что обуславливает возрастание требований к подготовке (как общеобразовательной, так и специализированной) будущих специалистов и соответствующему уровню развития (материально-технической базы, педагогического опыта и т.д.) учебно - воспитательных организаций страны. Так, в странах, где уровень технического и экономического развития выше, соответственно, и сеть специализированных учебных организаций больше, и появляются новые, усовершенствованные типы учебных организаций; государственная политика в сфере образования, которая оказывает прямое влияние на развитие всех типов учебно-воспитательных организаций страны и на особенности их функционирования, а также интересы различных сословий; исторический опыт, национальные и этнические особенности, которые нашли свое отражение в сфере народного образования; педагогические факторы, среди которых стоит выделить раннее воспитание детей, для чего создавались ДОУ (изначально это было необходимо для освобождения женщин от хлопот по уходу за своими детьми в рабочее время, чтобы они могли принимать активное участие в общественно-полезном труде); профессионально - техническое обучение, для подготовки молодежи к будущей профессиональной деятельности.

Необходимо отметить, что система образования призвана создавать оптимальные условия для подготовки молодежи к трудовой деятельности, адекватного восприятия реальности, социума и внутренней жизни государства.

Управление системой образования — это правовое регулирование деятельности образовательных организаций и образовательного процесса на федеральном, региональном и муниципальном уровнях в России [14].

Правовую базу управления системой образования в Российской Федерации составляют Конституция РФ, Федеральный закон РФ «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ, Положение о Министерстве образования и науки Российской Федерации и иные нижестоящие правовые акты, принимаемые как на федеральном, так и на региональном и муниципальном уровнях [20, 27, 39].

Муниципальная система управления образованием представлена совокупностью взаимосвязанных элементов: образовательных программ и образовательных стандартов государства на различных уровнях и направленности, сетью реализующих образовательных организаций, независимо от их организационно - правовой формы, типа и вида, муниципальных органов управления образованием и подведомственные им организации [12].

На территории муниципального образования есть образовательные организации, которые не находятся в прямом ведении местного самоуправления, это:

- дошкольные образовательные организации, находящиеся на балансе предприятий и организаций;
- общеобразовательные организации областного (краевого) подчинения; ведомственные организации начального, среднего и высшего профессионального образования;
- государственные вузы Министерства образования и науки РФ, их филиалы и пр.

Муниципальные органы власти по отношению к ним не имеют рычагов влияния: они не имеют возможности создавать или ликвидировать, менять их организационную структуру и направление работы, иметь воздействие на руководство и т.д., но ей дано право взаимодействия с ними в интересах муниципального образования.

Муниципальный уровень управления отличает от регионального и федерального уровней организационная обособленность.

Муниципальные органы управления образованием не входят в систему региональных, т.е. государственных органов, а являются структурной единицей органов исполнительной власти местного самоуправления. Этим органам поручена нагрузка по реализации управления в области образования, которая имеет два основных направления:

- непосредственное управление функционированием и развитием системы общего образования;
- координационное управление функционированием и развитием системы профессионального образования.

Органы управления образованием в муниципалитетах представлены отделами народного образования (или комитетами, департаментами) в структуре местной администрации, имеющий статус юридического лица. На эти органы возложена основная нагрузка по осуществлению управления учебными заведениями общего образования, основная масса которых сосредоточена на муниципальном уровне.

Финансирование муниципальной системы образования осуществляется в соответствии с законодательством: органы местного самоуправления формируют местные бюджеты в части расходов на образование и соответствующие фонды развития сферы образования. Согласно новому порядку финансирования муниципальной системы образования, финансовое обеспечение учебного процесса в муниципальных образовательных организациях, включая расходы на оплату труда работников, учебные

пособия, технические средства обучения отнесены на бюджеты субъектов РФ [15].

На региональном уровне полномочиями по управлению образованием, как правило, наделяются представительный орган государственной власти, высший орган исполнительной власти и исполнительные органы субъекта Российской Федерации. Полномочия этих управляющих структур в сфере управления образованием закреплены на законодательном уровне и едины для всех субъектов РФ.

Региональный уровень управления представлен управлениями, такие как министерство, комитеты, главные управления образования РФ. Ключевое отличие регионального управления от федерального состоит в том, что они в основном не имеют в своем владении образовательных организаций, реализовывая, тем самым, главным образом функциональное управление системой образования в регионе. Стоит отметить, что роль региональных органов образования возрастает: в их ведение передаются расположенные на их территории образовательные организации СПО, которые раньше находились в ведении под юрисдикцией Федерации, передаются на их территории организации федерального уровня. Что касается этих учебных заведений, региональные органы образований выступают в качестве регулирующих органов.

Федеральные органы власти, согласно закону, обладают наибольшими полномочиями, но для повышения эффективности в принятии управленческих решений значительный объем полномочий передан на региональный уровень.

Управление образованием в Российской Федерации на сегодняшний день осуществляется по линейно - функциональной схеме, которая обладает отличительными чертами:

- наличие нескольких уровней, в которых каждый нижестоящий уровень находится в административном ведении вышестоящего — решения вышестоящих органов являются обязательными для нижестоящих;

- ограничение административного подчинения нижестоящих уровней управления вышестоящим отдельными функциями или некоторым их набором — вышестоящий орган может принимать обязательные для нижестоящего решения по ограниченному кругу вопросов;

- возможность для органа управления управлять только теми организациями, которые находятся в его непосредственном административном ведении. Действующая структура управления образованием изображена на рис.1.

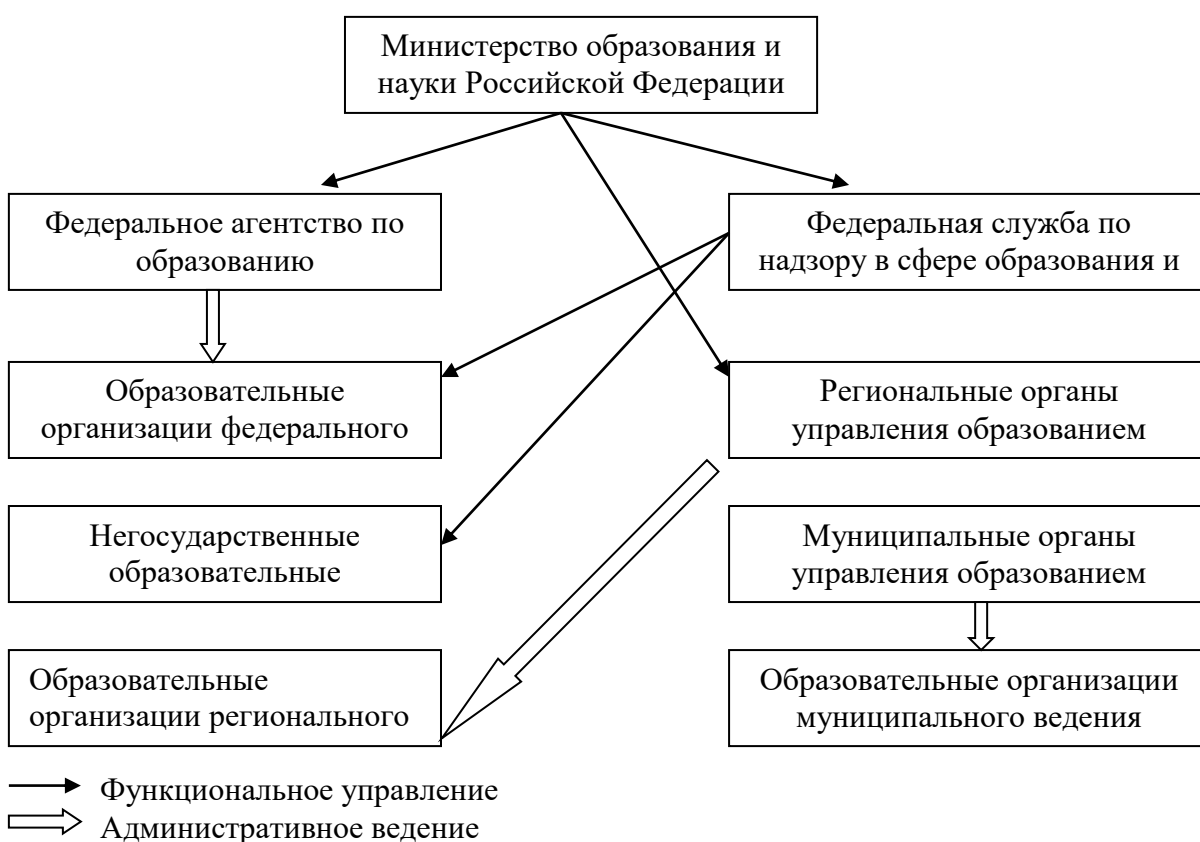


Рисунок 1.1.1 Действующая структура управления системой образования в РФ

Управление образовательными организациями регионального и муниципального ведения ранее осуществлялось комбинированной двух-, трехзвенной структурой управления. Такая структура означает, что между образовательной организацией и органом управления образованием нет промежуточных звеньев (двухзвенная) или такое звено представлено муниципальным органом управления образованием (трехзвенная). Учитывая

федеральную составляющую управления образованием, в настоящее время для учебных заведений муниципального уровня выстроена четырехзвенная структура управления: Министерство образования и науки Российской Федерации → орган управления образованием субъекта Российской Федерации → орган власти муниципального образования → учебное заведение.

Под управлением мы понимаем деятельность, которая обращена на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации. А также, систематическое воздействие субъекта управленческой деятельности (конкретного человека, группы лиц или специального созданного органа) на социальный объект, в качестве которого может выступать общество в целом или его отдельная сфера (например, финансовая или социальная), организация, компания и т.п., с целью обеспечения их единства, функционирования, динамическое равновесие с окружающей средой и достижение намеченной цели [43].

Большое количество ученых интерпретируют понятие «управление» через понятия «деятельность», «воздействие», «взаимодействие».

П.И. Пидкасистый в своих трудах отмечает, что управление – процесс воздействия на систему в целях перевода ее в новое состояние на основе использования присущих этой системе объективных законов [29, с.517].

Управление через понятия «влияние» или «воздействие» можно увидеть в работах Е.Н. Кишкель [18], А.М. Бандурка [5].

«Под управлением вообще, — пишет В.А. Сластенин, — понимается деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации» [33]. «Внутреннее управление образовательной организацией, по его мнению, представляет собой «целенаправленное, сознательное взаимодействие участников



целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей с целью достижения оптимального результата» [33].

В некоторых трудах понятие «управление организацией» отождествляют с «управлением персоналом», которое подразумевает умение руководителя решать проблемы собственной организации, что ведет к повышению эффективности работы персонала и успешному функционированию организации в целом. Особый интерес представляют разработки в области социальных наук (В.Г. Афанасьев, И.В. Бестужев-Лада, Д.М. и др.), выделивших специфические характеристики управления образовательными организациями [1, 2, 6 и др.].

В.С. Лазарев в своих трудах определяет управление как «особую деятельность, в которой ее субъект, посредством решения управленческих задач, обеспечивает организованность совместной деятельности учащихся, педагогов, родителей, обслуживающего персонала и ее направленность на достижение образовательных целей и целей функционирования и развития организации» [23].

Научные работы по управлению образовательной организацией (Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, А.М. Моисеев, М.М. Поташник, Т.И. Шамова и др.) различают [19, 23, 26, 31, 41 и др.]:

1) *управление функционированием* — обеспечение использования имеющегося у организации образовательного потенциала на ранее доступном уровне (объект - учебно-воспитательный процесс и обеспечивающие его процессы: материально-техническое обеспечение, кадры, финансовое обеспечение);

2) *управление развитием* — обеспечение наращивания потенциала образовательной организации и повышение уровня его использования за счёт освоения каких-то новшеств (объект - инновационные процессы и процессы их обеспечения).

Розанова В.А. отмечает, что управление это система скоординированных мероприятий (мер) направленных на достижение значимых целей [32, с.35].

В условиях экономического развития общества следует определять понятие «управление образовательной организацией» через понятие взаимодействия. Итак, под управлением образовательной организацией нами понимается регулярное, планомерное, осознанное и целенаправленное взаимодействие субъектов управления различного уровня в целях обеспечения эффективного функционирования образовательной организации.

Говоря об управлении образовательной организацией, следует иметь в виду систему управления, то есть использовать системный подход к теоретическому осмыслению управленческой деятельности.

Под системой управления нами понимается совокупность скоординированных, взаимосвязанных между собой мероприятий, сконцентрированных на достижение важной цели организации. К таким мероприятиям относятся управленческие функции, использование действенных способов и осуществление принципов.

Под *функциями* управления (управленческие функции) мы понимаем особые специализированные виды деятельности по управлению, которые отличаются между собой по содержанию выполняемых работ и целевой направленностью.

В отечественной литературе выделяют основные и специфически функции. Основные (общие) функции не связаны с особой спецификой объекта управления и являются общими для всех ступеней управления. К ним относятся:

1. Планирование — как вид деятельности связан с постановкой I развития объекта и программы ее достижения (планирование).
2. Организация — обеспечение достижения цели.

3. Руководство — такой вид деятельности, который направлен на предотвращение или исправление сбоев в процессе развития по отношению к цели.

4. Мотивация — деятельность по стимулированию достижения цели в процессе развития.

5. Контроль — деятельность по соотнесению состояния объекта с целью воздействия.

Специфические функции управления — функции, связанные с видами управленческой деятельности, зависимыми от особенностей объектов управления. К объектам управления относят: кадры, производство, финансы, инновации, маркетинг и сбыт и т.д. Отсюда вытекают названия специальных функций:

- Управление производством
- Управление материально-техническим снабжением
- Управление инновациями (нововведениями)
- Управление маркетингом и сбытом готовой продукции
- Управление кадрами
- Управление финансами
- Управление учетом и анализом хозяйственной деятельности

В.С. Лазарев выделяет 4 основные функции: планирование, организацию, руководство и контроль [22, с.5]. В.А. Сластенин добавляет педагогический анализ, целеполагание, регулирование [33].

Анри Файоль выделяет 5 функций управления: предвидение, организация, распорядительство, координация и контроль.

М.М. Поташник в своих трудах устанавливает следующий логический ряд управленческих функций: прогнозирование — программирование — планирование — организация — регулирование — контроль — стимулирование — коррекция и анализ впереди и после каждого звена управления.

Ю.А. Конаржевский особо ставит акцент на функции целеполагания и координации [19]. Кандидат педагогических наук, профессор Академии повышения квалификации и переподготовки работников образования, А.М. Моисеев, выделяет три большие группы функций управления образовательной организацией [26]:

1. Функции управления поддержания стабильного функционирования образовательной системы;

2. Функции управления развитием образовательной организацией и инновационными процессами;

3. Функции управления функционированием и саморазвитием внутреннего управления включают в себя действия по отношению к самой системе управления образовательной организации.

Обобщая суждения этих ученых, раскроем следующие функции управления образовательной организацией: анализ, целеполагание и планирование, организацию, руководство, контроль и регулирование.

*Анализ* — относительно обособленный этап (стадия) познавательной управленческой деятельности, суть которого — творческое изучение, систематизация, обобщение и оценка разнообразной информации о социально-экономических условиях, реализации правовой образовательной политики, удовлетворения общественных потребностей, опыта сложившейся практики управления на всех уровнях [11].

Проведенные анализы персональных, групповых и общественных образовательных запросов населения выделяют основные социальные потребности. К ним относятся: социально - экономические, бытовые экологические, научные, культурные, территориальные, валеологические, педагогические и др., детерминирующие цели и содержание образования, определяется рынок заказчиков и потребителей. К последней категории относятся органы государственной власти и управления, предприятия и учреждения, общественные организации, активные группы населения, семья, отдельные лица.

Функция педагогического анализа в ее современном понимании введена и разработана в теории внутришкольного управления Ю.А. Конаржевским [19]. Педагогический анализ в системе управления занимает особое место: с него начинается и им заканчивается любой управленческий цикл, состоящий из последовательно взаимосвязанных функций. Исключение педагогического анализа из общей цепи управленческой деятельности приводит к ее распаду, когда функции планирования, организации, контроля, регулирования не получают в своем развитии логического обоснования и завершения.

Действенность управленческой работы во многом обуславливается тем, как руководители образовательной организации в совершенстве владеют методикой педагогического анализа, как глубоко изучены принятые факты, раскрыты наиболее характерные черты. В случае отсутствия профессионализма или несвоевременного анализа в работе руководителя на стадии подготовки целей и задач приводит к неточным, а иногда к безосновательности принимаемых решений. Неосведомленность реальной ситуации в коллективе преподавателей и студентов является препятствием на пути к созданию системы соответствующих отношений в области регулирования и адаптации учебного процесса. Основная цель учебного анализа со стороны руководства, в соответствии с Ю.А. Конаржевским, является изучение состояния и тенденций развития процесса обучения, в объективной оценке результатов с последующей разработкой рекомендаций по этому вопросу [19]. Функция анализа — одна из наиболее трудоемких в структуре управленческого цикла, поскольку она предполагает выделение в исследуемом объекте частей в единое целое, установление связей системообразующих факторов. В теории и практике внутришкольного управления Ю.А. Конаржевским и Т.И. Шамовой определены основные виды педагогического анализа в зависимости от его содержания: параметрический, тематический, итоговый [19, 41].

*Параметрический анализ* ориентирован на изучение ежедневной информации о ходе и результатах образовательного процесса, установление причин, нарушающих его.

*Тематический анализ* обращен на исследование более устойчивых, циклических зависимостей, тенденций в ходе и результатах педагогического процесса.

Этот тип анализа позволяет менеджеру образовательной организации сосредоточиться на исследованиях и идентификации характеристик образовательного процесса, определить их взаимодействие с другими структурами и компонентами системы в целом ,

Итоговый анализ охватывает временные рамки, пространственные или содержательные. Он проводится в конце четверти, полугодия, учебного года и направлен на изучение основных результатов, предпосылок и условий для их достижения. Окончательный анализ подготавливает протекание всех последующих функций управленческого цикла.

Важная основа итогового анализа деятельности организации образования за учебный год состоит из следующих областей: качество преподавания; реализация образовательных программ и государственных стандартов; качество знаний, умений и навыков обучающихся; уровень воспитанности; состояние и качество методической работы; здоровье студентов и санитарно - гигиеническая культура, эффективность деятельности студенческого совета, школьного совета и других.

Проведение итогового анализа, его беспристрастность, глубина, перспективность подготавливают работу над планом нового учебного года.

Процесс управления любой педагогической системой подразумевает *целеполагание* (постановку целей) и *планирование* (принятие решений). Потребность в постоянном развитии и движении педагогической системы приводит к совершенствованию целеполагания и планирования управленческой работы.

В.А. Слостенин отмечает, что «цель управленческой деятельности - это начало, которое определяет общее направление, содержание, формы и методы работы. При определении «дерева» целей управления необходимо общую, или как говорят «генеральную», цель представить в виде ряда конкретных частных целей, то есть декомпозировать генеральную цель. Таким образом, достижение общей, генеральной цели осуществляется за счет выполнения составляющих ее частных целей» [33].

Данное понимание функции целеполагания позволяет перейти к комплексному *планированию*. «Спланировать будущую деятельность, — как пишет В.С. Лазарев — значит определить цели, состав и структуру действий, необходимых для их достижения» [23]. Осуществление функции *планирования* в едином управленческом цикле повышает эффективность деятельности образовательной организации.

В существующей практике образовательными организациями разрабатываются три основных вида планов: перспективный, годовой и текущий. К ним предъявляются следующие требования: целенаправленность, перспективность, комплексность, объективность.

Перспективный план разрабатывается, как правило, на пять лет на основе глубокого анализа работы образовательной организации за последние годы.

Годовой план охватывает весь учебный год, включая летние каникулы.

Текущий план составляется на учебную четверть, семестр, он является конкретизацией годового плана. Таким образом, наличие основных видов планов позволяет координировать деятельность педагогического, ученического и родительского коллективов. Эти планы являются стратегическими по отношению к планам работы преподавателей и классных руководителей / кураторов.

Функция *организации* в управлении образовательной организацией обращена на выявление наилучших путей исполнения плановых и творческих заданий, установление совокупности действий, направленных на

образование взаимосвязей между частями целого: инструктаж, координация, объединение людей, совместно реализующих программу или цель. Основопологающим для организационной деятельности является вопрос о том, с помощью каких мероприятий реализовываются в жизнь цели организации. Именно поэтому организационная деятельность рассматривается как деятельность исполнительская.

Организаторская деятельность человека рассматривается как деятельность практическая, которая основана на оперативном использовании психолого - педагогических знаний в конкретных ситуациях. Регулярное взаимодействие руководителя с коллегами, преподавателей с учащимися придает организаторской деятельности определенную личностно-ориентированную направленность.

Для более полного понимания содержания функции организации, следует рассмотреть ее через характеристику по отношению ко всем другим функциям управления.

На этапе исполнения целей системы необходимым и отправным моментом организации является четкое установление и разделение функциональных обязанностей всех лиц и подразделений, образующих целую систему. В свою очередь рассредотачивание функциональных обязательств подразумевает степень подготовленности каждого сотрудника организации, оценку индивидуально - психологических свойств с точки зрения их соответствия полагаемым функциональным обязанностям. Вопросы подготовки, подбора, отбора, расстановки кадров считаются сердцевинной организационного этапа управления в любой социальной системе, в том числе и в образовательной.

В свою очередь в структуре организаторской деятельности руководителя центральное место занимают мотивирование грядущей деятельности, а также формирование убежденности для сотрудников в надобности исполнения задания, оказание содействия в работе, инструктирование, формирование единства действий педагогического и



ученического коллективов, выбор предпочтений к наиболее адекватным формам стимулирования деятельности. Организаторская деятельность руководителя включает в себя и такое необходимое действие как оценка хода и результатов конкретного дела.

В свою очередь, для обеспечения выполнения всех вышеперечисленных мероприятий, необходим ряд действий и их совокупность, совершаемых субъектом управления, которые реализует функция *руководство*.

Исполнение функции руководства подразумевает решение следующих задач:

- 1) подбор, расстановка и оценка кадров, постановка задач перед исполнителями;
- 2) анализ и регулирование социально-психологического климата в коллективе;
- 3) стимулирование продуктивной деятельности подчиненных и их саморазвития;
- 4) создание условий для профессионального роста подчиненных.

Сущность функции управления *контроль* заключается в выявлении отклонений реальных параметров управляемой системы от эталонной, которая регламентируется законодательными нормами, образовательными стандартами, а также определяется исходными целями. Нередко из-за всевозможных ограничений, условий существующих во внешней среде или в самой системе, поставленные цели достигаются редко [34].

Особенное качество контроля в образовательной организации состоит в его оценочной функции — направленности на личность преподавателя. Для молодого преподавателя контроль сказывается на его профессиональном становлении и носит преимущественно положительный характер. Для преподавателя со стажем функция контроля носит двойственный характер: контроль может сказаться как на укреплении, так и на ослаблении его

профессиональной позиции и авторитета среди педагогического и ученического коллективов.

Но на практике не во всех образовательных организациях функция контроля осуществляется в полной мере. Нередко система контроля не только не лишена некоторых недостатков, но и вовсе прослеживается отсутствие системы контроля. Такая картина наблюдается, когда отсутствует четкое разделение объектов контроля среди директора и его заместителей, когда контроль организуется «условно», ради отчета и набора количества посещенных занятий.

Неполная реализация функции контроля отмечается в образовательных организациях, когда у руководителей нет четкого представления поставленных целей проводимого контроля, а также незнание методов и приемов для осуществления контроля и отсутствие объективных критериев оценки [3].

Проведение контроля, который затрагивает только часть образовательной системы или педагогического процесса, не позволяет полно оценить истинную обстановку дел в образовательной организации. Так, например, проведение контроля преподавания одним педагогом дисциплины математики, используемые им методы обучения, применяемые методические пособия, уровень знания ее учеников, не позволяет нам также судить по системе преподавания этой же дисциплины другими педагогами. В этом заключается односторонность внутреннего контроля.

Следующая причина, которая не позволяет функции контроля объективно оценить реальную ситуацию в образовательной организации – это привлечение и участие в контроле только должностных лиц, которые нередко некомпетентны в данных вопросах, без привлечения опытных педагогов, методистов, или, наоборот, небольшое участие представителей администрации.

В процессе внутреннего контроля в образовательных организациях используются такие методы, как изучение учебной документации,

наблюдение, беседы, устный и письменный контроль, анкетирование, изучение передового педагогического опыта, диагностические методы, т.е. такие методы, которые позволяют получить необходимую объективную информацию.

Функция контроля тесно взаимосвязана с функцией *регулирования* или *коррекции*, которая подразумевает процесс предотвращения и устранения вероятных или фактических отклонений от первоначальных целей. Основаниями для отклонений в конечных результатах могут являться неправильно составленные планы и ошибки в них, отсутствие актуальной информации, некорректно проведенный мониторинг, ошибки в принятых решениях, недостаточное выполнение обязанностей, недостатки в контроле и оценке результатов.

Таким образом, нами в свернутом виде представлены основные функции управления. Регулирование и коррекцию можно рассматривать как оперативное управление текущими состояниями (отклонениями). В тех случаях, когда принятые меры не дают результатов, возникает необходимость пересмотра целей и применяемых руководителем принципов управления.

Принцип управления — это основополагающие, фундаментальные правила, которые должны соблюдаться при осуществлении управления, обеспечивать достижение заданных целей [49].

Управление образовательной организацией является одним из видов социального управления. Вполне закономерно, что кроме принципов, присущих только образовательной системе, для управления ею широко применяются принципы, общие для государственного управления и процесса любого труда (принципами НОТ), принципы социального управления.

Принципы НОТ. Любой труд (производительный, педагогический, управленческий и др.), независимо от его сферы, формы и содержания, подчиняется конкретным закономерностям, основывается на ряде совокупных тезисов. Такими основными принципами трудовой деятельности

являются: научность, планомерность, оптимальность, материальное и моральное стимулирование, перспективность, системность, комплексность и т.п.

Примером принципов социального управления могут служить принципы, разработанные А. Файолем [38]. Ведущими среди них являются:

- принцип оптимального соотношения централизации и децентрализации в управлении;
- принцип единства единоначалия и коллегиальности в управлении;
- принцип рационального сочетания прав, обязанностей и ответственности в управлении.

Кроме основных принципов выделяют специфические принципы управления образовательной системой [46]. К ним относят:

*Принцип сочетания интересов детского и взрослого коллективов* вытекает из особенностей отдельно взятой образовательной организации. Рассматривая данный принцип на примере взаимоотношений между педагогическим коллективом и обучающимися в системе СПО, следует брать во внимание с одной стороны учет индивидуальных особенностей каждого, а также специфику возрастной категории подростков и юношей. Данные характеристики влияют на формирование и становление детского коллектива, члены которого до сих пор не имеют достаточного социального опыта, обеспечения развития автономии, инициативы. Кроме того, реализация этого принципа принимает во внимание особенности взрослой команды. При этом принимается во внимание возможность того, чтобы полагаться на жизненный опыт, социальной независимости, политической зрелости и ответственности педагогов, гордость учителей, чтобы сохранить авторитет педагога в глазах детей и их родителей.

*Педагогическая направленность управленческой деятельности.* Любой тип образовательной организации управления предполагает осуществление различных видов деятельности: административные, экономические, организационные, правовые, образовательные. Данная работа ориентирована

на решение различных по характеру задач, к примеру, укрепление материально-технической базы образовательной организации, строительство и ремонт учебных зданий, снабжение оборудованием, благоустройство территории, зданий школы, покупка мебели, учебно - наглядных пособий, обеспечение санитарно-гигиенических условий, расстановка педагогических кадров, комплектование классов, регулирование режима работы, контроль за деятельностью педагогов и учащихся, организация массовых мероприятий с учащимися, обеспечение сплоченности, творческого отношения к делу и др. Однако, эффективность этой деятельности достигается, когда она практически полностью подчинена задачам образования.

*Принцип нормативности.* Управление образовательной организацией осуществляется на основе определенной общепринятой нормативной базы, в соответствии с имеющимися рекомендациями; регламентируется положениями, уставом, инструкциями, методическими указаниями, циркулярными письмами министерства образования.

*Принцип объективности* подразумевает жесткое следование требованиям объективных закономерностей учебно-воспитательного процесса, учет реальных возможностей педагогического коллектива, реального вклада каждого его члена, считается главным условием эффективной деятельности образовательной организации.

*Единство педагогических позиций* складывается из формирования единого взгляда на задачи урока, значение внеурочной работы, оценку конечных результатов работы, ведет к обеспечению единых требований к обучающимся, единого стиля отношений между обучающимися и педагогами и др.

*Принцип сочетания государственных и общественных начал.* Возбраняется допускать отчужденности образовательных организаций от общества и наоборот, обособленности от процессов, происходящих в социуме, а также ограниченности профессиональных интересов педагогов.

Таким образом, в управлении образовательной организацией и педагогическим коллективом можно применять любую систему принципов. Между принципами и методами управления существует тесная взаимосвязь. Методы, по определению П.И. Пидкасистого, это пути, способы реализации принципов управления, достижения намеченных целей [29, с.518]. Наиболее известные методы управления и приемы их выполнения будут рассмотрены ниже.

## **1.2. Проблема сочетания традиционных и инновационных методов и приемов управления в современной литературе**

В условиях модернизации системы российского образования, ориентирами которой являются доступность, качество и эффективность, происходит смена требований и к управлению персоналом. Рассмотрим традиционные и инновационные методы управления персоналом, а именно, педагогическим коллективом, который является неотъемлемой частью образовательной системы.

Под *приемом* мы понимаем более узкое понятие, которое обозначает конкретное действие для решения вопроса.

*Метод управления*, в свою очередь, это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей. Отличие одного метода от другого заключается в различном сочетании применяемых методов для решения конкретной задачи управления.

Отечественными и зарубежными авторами в научных работах по управлению в последние десятилетия широко используются такие понятия, как «кадры» и «персонал» (Т.Ю. Базаров, А.Я. Кибанов, В. А. Розанова) [3, 17, 32].

Понятие *кадры* ими трактуется как основной состав сотрудников организации и характеризуется не качеством отдельно взятого индивида, а

совокупность сотрудников, сплоченных в коллектив для совместного достижения общих целей организации. К кадрам, как правило, не относят временных работников, совместителей и внештатных сотрудников.

Категория *персонал* в отличие от понятия кадры включает в себя всех сотрудников организации (включая постоянных и временных), выполняющих производственные или управленческие операции. При этом в научных трудах профессора, доктора экономических наук Э.М. Короткова в понятии *персонал* заключается глубокий смысл, заключающийся в акцентировании внимания на роли личности в социально – экономической системе [45].

Чтобы грамотно подобрать методы управления персоналом и, кроме того, оценивать его эффективность, нужно рассмотреть, что такое управление персоналом и каковы цели данного процесса, а также определить сущность понятия «управление персоналом».

Научная беллетристика вобрала в себя примеры различной интерпретации понятия «управление персоналом». Во многообразии литературных источниках нередко встречаются и другие понятия, которые приравниваются к понятию «управление персоналом»: управление человеческим капиталом, управление трудовыми ресурсами, кадровый менеджмент, менеджмент персонала. Подробнее рассмотрим толкование понятия «управление персоналом».

*Управление персоналом* это не просто совокупность методов и приемов, но также один из главных разделов менеджмента, который включает в себе профессиональную деятельность по координации людей. Данная деятельность направлена на:

- 1) выработку систему работы с персоналом и кадровую политику;
- 2) способ организации работы с персоналом (регламентацию управления и формирование коллектива);
- 3) стимулирование (мотивацию, оплату и эффективность) [11].

*Управление персоналом*, по словам Н. Маусова, это «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов» [24]. В данном и сходных ему определениях выделена важнейшая, центральная функция управления персоналом — мотивирование. На наш взгляд, данное толкование не совсем полно раскрывает понятие, потому что оно выделяет лишь одну функцию управленческой деятельности, не охватывая множество других его функций.

«*Управление персоналом*, — как пишет И.Н. Герчикова, — это самостоятельный вид деятельности специалистов - менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала» [8].

С такой интерпретацией понятия «управление персоналом» мы соглашаемся, так как данной понятие раскрывает цель и описывает главные функции управления персоналом. Отличительной особенностью данного толкования является конкретика в раскрытии содержания деятельности по управлению кадрами. Несмотря на все достоинства данного понятия, на наш взгляд, оно имеет по меньшей мере, два немаловажных недостатка:

- во—первых, оно недостаточно полно отражает сущность и особенность управления персоналом;
- во—вторых, включает в себя далеко не все его важные функции.

Характеристика управления персоналом, данная А.Я. Кибановым позволяет нам утверждать, что управление персоналом — это « целый комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, который обеспечивает соответствие количественных и качественных характеристик персонала и ориентированности его трудового поведения целям и задачам организации» [17].



Толкование понятия «управление персоналом» данное Дж.М. Иванцевичем и А.А. Лобановым, сводится к деятельности, выполняемой в организации, способствующей более эффективному использованию человеческих ресурсов для достижения организационных и личных целей» [13].

Определение понятия «управления персоналом» немецкими учеными Р. Марр и В. Вебер, понимается как сфера деятельности организации, главная задача которой заключается в обеспечении организации персоналом и эффективном использовании потенциала персонала» [50]. Данное толкование понятия нам ближе, поскольку оно наиболее полно отражает суть процесса управления, который включает в себя совокупность систем и подсистем, обращенных на улучшение в целом всей системы управления персоналом организации.

«Управление персоналом — это подбор и расстановка работников, обучение прогрессивным приемам работы, обновление знаний, морально-психологическое воздействие, разрешение конфликтных ситуаций в коллективе с целью обеспечения сложной, эффективной работы», — считают Д.Д. Вачугова [7].

Ранее управление персоналом трактовалось как деятельность, не требующая особой подготовки (формирование профессионально важных качеств, уровень владения методами и стилем управления). Существовало мнение, что любой опытный руководитель может заменить менеджера по персоналу и выполнять его прямые функции и обязанности. Но практика показывает обратное. Поскольку для управления персоналом руководителем / менеджером по персоналу необходимо знать и уметь применять на практике комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, которые обеспечивают эффективность работы коллектива и конкурентоспособности организации в условиях экономического развития страны.

Управление персоналом подразумевает не только эффективное применение методов управления уже имеющимся коллективом, но и комплекс мер, направленных на поиск сотрудников для обеспечения организации необходимым числом работников [37].

В.В. Травиным и В.А. Дятловым «управление персоналом» понимается как системное воздействие на управляемый объект и создание условий для эффективного функционирования организации и профессионального, личностного развития сотрудников с помощью взаимосвязанных организационных, социальных и экономических мер [35]. Результативность управления персоналом обуславливается сопоставлением реализации намеченных целей при минимальных расходах на персонал.

Рассмотрев толкования разных авторов и принимая их во внимание, можно сказать, *что управление персоналом — это управленческая система особого типа, которая направлена на своевременное обеспечение организации персоналом, оптимальное использование его ресурсов и использование комплекса методов эффективного управления персоналом для достижения целей организации.*

Система управления персоналом (СУП) понимается нами как совокупность подсистем, отображающих отдельно взятые стороны работы с персоналом и предназначенных для реализации эффективного воздействия на него.

Система Управления Персоналом подразумевает составление целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов. Стоит обозначить, что все СУП обладают рядом общих свойств. Система Управления Персоналом состоит из подсистемы линейного руководства, а также ряда функциональных подсистем, которые специализируются непосредственно на выполнении данной функции [47].

*Подсистема линейного руководства* реализовывает управление организацией в целом, а также управление отдельными функциональными и

производственными отделами. Выполнение функций данной подсистемы могут быть возложены непосредственно на руководителя организации, его заместителей, руководителей функциональных и производственных подразделений и их заместителей.

*Подсистема управления наймом и учетом персонала* осуществляет мероприятия по: найму персонала, проведению собеседования, составлению критерий оценок и отбора персонала на стадии рассмотрения резюме, система поощрений и увольнения персонала. А также мероприятия, направленные на профессиональную ориентацию, профессиональную переподготовку, организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

*Подсистема управления развитием персонала* обеспечивает и координирует: переподготовку и повышение квалификации, вступление в должность и адаптацию вновь пришедших сотрудников, оценивание претендентов на свободное рабочее место, мониторинг развития кадров организации, продвижение по служебной лестнице, работу с кадровым запасом.

*Подсистема планирования и маркетинга персонала* направлена на выполнение следующего ряда функций: анализ человеческих ресурсов и потенциал сотрудников, анализ рынка труда, разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, организация PR- деятельности, поддержка взаимосвязи с внешними источниками, которые снабжают и направляют кадры в организацию.

*Подсистема управления трудовыми отношениями* занимается: управлением педагогических конфликтов, анализ и регулирование групповых и межличностных взаимоотношений, проведением социально-психологической диагностики, соблюдением этических норм среди коллектива, управлением взаимодействия с профсоюзами и иными

организациями, которые предоставляют сотрудникам льготные условия (например, для отдыха).

*Подсистема управления стимулирования мотивации и организации труда персонала* выполняет следующие функции: управление мотивацией и стимулирование поведения труда, регулирования и ценообразования в процессе, развитие платежных систем, разработка формы участия работников в прибыли и капитала, развитие форм морального стимулирования персонала.

*Подсистема развития организационной структуры управления* выполняет такие функции, как анализ существующей организационной структуры управления, проектирование новой структуры управления, развитие персонала, подготовка новой организационной структура управления, разработка и реализация рекомендаций по разработке методов и стиля руководства.

*Подсистема кадровой политики* обеспечивает управление правовой поддержки: правовые вопросы трудовых отношений, регулирующих органов и других документов по управлению персоналом, юридические вопросы компании, консультации по вопросам закона.

Обобщая все вышесказанное, мы приходим к выводу, что, главная цель системы управления персоналом это: обеспечение персоналом организации, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие путем разработки стратегии управления персоналом, прогнозирования и планирование, создание эффективного механизма стимулирования и системы социального обеспечения. Таким образом, мы можем говорить о стратегии управления человеческими ресурсами.

Стратегия управления персоналом или же кадровая стратегия, строится на кадровой политике и стратегии развития организации и носит, как правило, долгосрочный характер. Стратегия управления персоналом предполагает проведение анализа предполагаемых к выполнению действий, определение основных направлений работы, анализ материальных и

человеческих ресурсов, установление временных границ, а также предварительную разработку комплекса мер по осуществлению выбранного курса действий.

Кадровая политика организации — глобальная стратегия в области человеческих ресурсов, которая сочетает в себе различные формы работы с персоналом, стиль компании и планы по использованию рабочей силы. Кадровая политика направлена на улучшение возможностей организации, а также на способность удовлетворять согласно технологическим требованиям в условиях изменения рынка. Это может быть сделано путем управления и преднамеренно выбранной траектории действия в соответствие с маркетинговой политикой и могут выполняться в случайном порядке, без четкого понимания того, почему и что делается. Также следует четко понимать, что политика может и должна меняться в связи с развитием организации, изменением ее положения на рынке и других факторов. Цель кадровой стратегии — создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива.

Что касается сотрудников, кадровая политика, согласно В.В. Травину и В.А. Дятлову, должны не только создавать подходящие условия, которые дают удовлетворение от работы, возможности продвижения по карьерной лестнице, но и степень уверенности в завтрашнем дне. Вследствие этого, на наш взгляд, главная задача эффективной политики в области управления персоналом организации должны учитываться в повседневной работе интересы всех сотрудников и социальных групп трудового коллектива.

В современных моделях образования являются особенно важными вопросы практического применения *современных форм управления персоналом* и вопросы улучшения социально-экономической эффективности образовательной организации. Система мер по реализации экономической реформы выделяет особую значимость особенностям управления персоналом, а также повышению уровня работы с персоналом, использованию национального и международного опыта.

Фундаментальной базой для любой организации (в том числе и образовательной) являются люди (педагогический коллектив), которые там работают и которыми нужно управлять. Обучение, повышение квалификации персонала имеет важное значение для функционирования образовательной организации. Следовательно, на данном этапе в условиях реализации Федерального закона ключевой задачей является улучшение системы управления персоналом или же кадровой системы образовательной организации.

Для результативности выполнения текущих и перспективных задач и для более полного удовлетворения требований сотрудников, которые связаны с самореализацией, обучением и продвижением по карьере, руководителем образовательной организации нужно разработать четко структурированную модель управления персоналом. В этом случае термин «персонал» в отношении к педагогическому коллективу почти никогда не используется. Предпочтение данному понятию отдают педагог Ю. К. Бабанский, профессор педагогических наук Ю.А. Конаржевский, ученый В.А. Сластенин, доктор психологических наук Р.Х. Шакуров [19, 33, 40].

В последнее время существенно вырос интерес к изучению различных аспектов управления и личности менеджера в целях повышения его профессиональной компетентности. Научные работы Н.П. Дерзковой, В.И. Зверевой и А.В. Шипкина посвящены рассмотрению организационной и педагогической деятельности руководителя образовательной организации [50]. В данных работах уделяется особое внимание вопросам оптимизации взаимодействия между администрацией и педагогическим коллективом для повышения эффективности управления им. Управленческая деятельность стала предметом исследования в работах Н. В. Немовой, Л.Н. Плаховой и других [50]. Особенное внимание в последнее время стало уделяться исследованию профессиональных компонентов руководителя образовательной организации.

Несмотря на довольно большой объем исследовательских работ по управленческой деятельности и личности руководителя образовательной организации, специфическое исследование преподавательского состава, разнообразие подходов к изучению, обеспечение условий для эффективного развития системы управления персоналом практически не реализованы.

Соглашаясь с мнением М.М. Поташника, что эффективное совершенствование системы управления организации могут быть реализованы вследствие не только комплексных управленческих мероприятий, но и в результате применения частных, локальных воздействий, при условии, что данные воздействия тщательно рассчитаны [31]. Поэтому, каждое действие, каждое слово должно способствовать возможностям развития преподавательского состава, членов администрации и всей образовательной организации. Мы считаем, что с улучшением системы управления персоналом повысится результативность работы всей организации в соответствии с требованиями ФЗ, предъявляемым к современной модели образования.

В ходе работы по научному исследованию нами были рассмотрены труды таких авторов, как А.Л. Кибанова, Т.А. Комисарова, И.В. Мишурова, Т.Ю. Базаров, которые написаны на базе иностранной и отечественной науки и с учетом международного и российского опыта. Научные труды данных авторов включали в себя технологии управления персоналом, которые выделены авторами и должны применяться на практике службой по управлению кадрами в организации. В их работах перечислены основные законы управления человеческими ресурсами, использование которых позволит более эффективно мотивировать и организовать работу сотрудников; представлены комплексный и системный подходы к решению организационных проблем управления персоналом в зависимости от включения людей в процессе их работы с трех точек зрения: как персонал, который является «средством» для достижения экономических целей, как

отдельные лица и работники, принадлежащих к единой организационной системе.

Поскольку эффективность системы управления персоналом в образовательной организации напрямую зависит от используемых руководителем современных и результативных методов управления, то целесообразно рассмотреть методы более подробно. Решая конкретную проблему с помощью методов управления, в распоряжении руководителя находятся: система правил, методов и подходов, которые сокращают время и другие ресурсы для разработки и осуществления цели.

Методы управления персоналом, рассматриваемые нами, в равной степени применяются как к целому педагогическому коллективу, так и по отношению к отдельно взятому педагогу. Поэтому методы должны быть истолкованы как средство управленческого воздействия на педагогический коллектив и педагога. Данный подход обусловлен общей концепцией управления как целенаправленного воздействия на управляемые объекты, которые обслуживают предприятия, организации, ассоциации и группы работников.

Разнообразие методов управления и подходов к их классификации существенно усложняют задачу выбора тех, которые способны наиболее эффективно решать конкретные задачи. Тенденция к росту числа и многообразия методов требует их структуризации в соответствии с определенными критериями. Описывая методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и формы организации. Направленность методов фокусируется на систему управления (объекта).

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания (комбинации). Стоит обозначить, что в литературе нет единого толкования содержания, объекта влияния и классификации методов управления. Некоторые авторы полагают, что методы управления, основанные на их содержании, направленности и формы организации, отражают фактически административное, экономическое и



социальное воздействие на контролируемую систему. Другие авторы описывают методы по способам и приемам воздействия.

Так или иначе, но все методы управления дополняют друг друга, находятся в способе управления постоянного динамического направления равновесия всегда одни и те же — люди, занятые в различных видах работ.

Предполагается, что отдельно взятый конкретный метод управления определенным образом сочетает в себе и содержание, и направленность, и организационную форму. Выделяют традиционные и инновационные методы управления. В группе традиционных методов выделяют следующие методы управления: административные, экономические, социально-психологические, количественные [50].

Административные методы основываются на власти, дисциплине и санкциях и известны в истории как методы кнута. Экономические методы основаны на правильном применении законодательства и по способам воздействия известны как методы пряника. Социально-психологические методы основаны на способах мотивации и морального воздействия на людей и известны как методы убеждения. Количественные методы управления основаны на математическом и логическом формализме.

Рассмотрим более подробно каждый метод в отдельности.

*Административные методы* управления базируются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, принимая форму организационного и административного воздействия. Эти методы основаны на власти и авторитете правительства, указов, законов, постановлений, приказов, инструкций. Их отличает прямой характер воздействия: все нормативные и административный акт подлежит исполнению.

Для данных методов характерно их соответствие с законом. Они реализуются в форме организационного и распорядительного воздействия. Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления и включает в себя организационные нормы, правила и рекомендации. Организационные правила определяет, что

работник должен делать, и представлено положениями подразделов, на их базе составляется штатное расписание; положения для оценки результатов деятельности отдела; решать вопросы о моральном и материальном стимулировании для сотрудников. Организационное нормирование включает в себя большое количество нормативных актов, в том числе: трудовые нормы (разряды, ставки, шкалы премирования); качественно-технические; организационно-управленческие (правила внутреннего распорядка).

Эти правила затрагивают все аспекты деятельности организации. Организационно-методическое инструктирование реализуется в форме различных инструкций и распоряжений, которые описывают спектр работ, связанные друг с другом и имеющие общую цель; методические инструкции, которые определяют порядок, методы и формы работы. Они расписывают процедуру для выполнения оперативных процессов управления. Распорядительное воздействие выражается в форме приказов, инструкций или руководств, они будут опубликованы для принятия законного действия управленческим решением.

*Административные методы* – способ осуществления управленческих воздействий на персонал. Они основаны на власти, дисциплины и санкций. Административные методы направлены на такие мотивы поведения человека, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга и другие. Особенность административных методов:

- прямой характер воздействия – любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению;
- соответствие административных методов нормам органов управления.

Перечислим способы административного воздействия:

1. Материальная ответственность и санкции. Данная ответственность выражается в обязанностях работника возместить ущерб, причиненный ошибочным действием или, наоборот, бездействием. Финансовая ответственность ложится на работника за ущерб, причиненный организации, с которой заключен трудовой договор, а также за ущерб, причиненный в

связи с компенсацией за ущерб, причиненный его работниками третьим лицам, если убыток возмещается организацией.

2. Дисциплинарная ответственность и санкции применяются в случае нарушения трудового законодательства, где присутствует дисциплинарный проступок, который определяется как противоправное невыполнение или ненадлежащее исполнение задач сотрудником.

Неисполнение сотрудником трудовых обязанностей имеется в том случае, когда доказана его личная вина, и он действовал намеренно и неосмотрительно. Если работник нарушил свои обязанности по причине от него не зависящей, то он не может быть подвергнут к дисциплинарному взысканию.

Факторы, необходимые для привлечения сотрудника к дисциплинарной ответственности, а именно:

- невыполнение или ненадлежащее выполнение трудовых обязанностей;
- противоправные действия или бездействие работника;
- нарушение закона по вине работника.

Дисциплинарные санкции возлагаются руководителем организации и иными должностными лицами, которым предоставлены соответствующие права и возможности. Непосредственное увольнение сотрудника осуществляется только руководителем организации, а руководители структурных подразделений могут лишь в письменной форме просить о применении этих взысканий.

За нарушения трудовых обязанностей могут быть применены по отношению к сотруднику санкции, которые, по сути, не являются дисциплинарными взысканиями и которые могут использоваться в сочетании с дисциплинарными взысканиями. К ним относятся: лишение премий, корпоративных бонусов, вознаграждения за год и так далее. В определенных случаях допускается одновременное наложение административного и дисциплинарного взыскания.

3. Административная ответственность и взыскания применимы в случае совершения административных правонарушений. Типы административного взыскания: штрафы; предупреждения; административный арест; исправительные работы; конфискация или возмездное изъятие предметов.

Главная роль административных методов управления заключается в том, что они являются мощным инструментом для достижения поставленных целей, когда нужно подчинить коллектив и направить его на выполнение конкретных задач управления.

*Экономические методы* управления представляют собой сочетание способов воздействия на экономические интересы управляемого объекта на основе сознательного использования требований экономических законов. Наиболее распространенными формами экономического воздействия на сотрудников являются: 1) система материального стимулирования - формирование заработной платы в зависимости от количества и качества работы; бонусы в виде дополнительных вознаграждений, премий, надбавок к основной зарплате; 2) наложение штрафных санкций.

*Экономические методы управления* – это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается движение вперед организации. Основным экономическим методом управления персоналом является технико - экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует все экономические методы. Данное планирование определяет перспективную программу деятельности организации. После утверждения планы поступают к линейным руководителям для контроля работой по их исполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному ряду показателей.

Большую роль в системе материального стимулирования отводят эффективной организации заработной платы в зависимости от количества и качества работы. В системе рыночной экономики в условиях сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения

увеличивается роль экономических методов управления. Эти методы имеют важное значение для создания согласованной экономической организации, эффективной и гибкой системы управления организацией.

Выделяют две группы экономических методов управления:

1. Прямой экономический расчет основан на плановом, централизованном распределении и перераспределении трудовых, материальных и финансовых ресурсов для обеспечения расширенного воспроизводства. Различают плановый и обязательный прямой экономический расчет. Прямой экономический расчет имеет важное значение для предотвращения и устранения чрезвычайных ситуаций и в других ситуациях, где принимает форму грантов, субсидий и льгот.

2. Хозяйственный расчет основан на использовании стоимостных категорий в качестве регулирующих инструментов и рычагов корреляции результатов и издержек производства и реализации продукции.

Основные принципы экономических методов управления: системность и комплексность [7].

Экономические методы управления основываются на все рычаги хозяйствования: прибыль; кредиты; финансы; экономическая эффективность; *рентабельность активов*; заработную плату и так далее. Экономические интересы рассматриваются чаще всего по уровням их преимущественного влияния. Назначение экономических методов заключается в том, что путем воздействия на экономические интересы сотрудников формируется эффективный механизм работы.

Экономические методы, основанные на использовании экономических стимулов, обеспечивают заинтересованность и ответственность управленческих кадров за последствия принимаемых ими решений и мотивируют сотрудников для выполнения задач, назначенных без специальных инструкций. Специфические особенности экономических методов:

- управляемые процессы являются более гибкими и адаптированными;

- появляется возможность лучше контролировать;
- административный контроль становится необязательным;
- стимулирование.

*Социально-психологические методы* – способы осуществления управленческих воздействий на персонал с учетом законов социологии и психологии. Они предлагают два способа воздействия на трудовое поведение сотрудников и повышение их трудовой активности. Первая тенденция заключается в создании благоприятного морально-психологического климата в коллективе, формирование благосклонных отношений между руководителем и подчиненными, оказание им поддержки. Раскрытие личных способностей каждого работника, чтобы помочь ему их улучшить – второе направление, которое ведет к профессиональной самореализации личности.

Специфика этих методов заключается в большей части неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы разделяют на две группы: социологические методы, психологические методы.

Первая группа призвана оказывать влияние на весь коллектив (социальное планирование, создание благоприятного психологического климата, общественное мнение), а вторая - на отдельных работников (психологические методы отбора, изучения и оценки персонала).

Основная цель применения данных методов – формирование благоприятного социально-психологического климата, вследствие чего в полноценной мере будут рассмотрены образовательные, организационные и экономические проблемы. Иными словами, назначенные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из наиболее важных критериев результативности и качества работы - человеческий фактор. Способность принимать это во внимание, позволит руководителю целенаправленно влиять на персонал, чтобы создать благоприятные условия

для работы и, в конечном итоге, сформировать единый коллектив с общими целями и задачами.

Основное средство воздействия на коллектив – убеждение. Убеждая, руководитель должен принимать во внимание природу человеческого поведения и отношений посредством совместной деятельности. Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему в выборе наиболее эффективных форм коллективной сплоченности и активизации. Объектом же социально-психологического руководства на рабочем месте являются межличностные взаимоотношения сотрудников, их отношение к средствам труда и окружающей среде.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.

Социально-психологические методы управления требуют, чтобы в роли руководителя организации был достаточно гибкий человек, который знает как использовать и применять на практике различные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, как он использует различные формы социальных и психологических воздействий, которые в конечном итоге способствуют установлению здоровых отношений. Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они предоставляют нужные данные для подбора, оценки, расстановки и подготовки персонала, а также позволяют разумно принимать кадровые решения.

*Анкетирование* является необходимой процедурой для оценки и отбора кандидатов. Обозначается двойное назначение метода. Совместно с принятием решения по отбору достойных кандидатов определяется диапазон факторов, который необходимо тщательно изучить основе следующих методов и источников для получения информации. С анкетированием тесным образом связан еще один метод – социометрический.

*Социометрический метод* имеет важное значение при анализе социальных и деловых отношений в команде, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми, которая также показывает и неформальных лидеров в коллективе. Социометрическая структура группы несет важную информацию о характере межличностных отношений внутри группы.

Другой метод управления персоналом – метод наблюдения. Он показывает качества персонала, которые имеют место быть только в неформальной обстановке, или в чрезвычайных ситуациях. Исследования могут включать мониторинг, который может быть использован, когда исследователь включается в социальную ситуацию и анализирует происходящие события «изнутри».

Количественные методы управления являются «продуктом» количественного подхода к управлению и направлены на повышение обоснованности управленческих решений, а также широко используется в организации программ и планов развития, при исследовании анализе финансовой, экономической, бухгалтерской сферы. Эти методы основаны на математическом и логическом формализме. Благодаря им, становится возможным не только обратиться к изучению качественной оценки явлений и процессов, но и использовать количественные меры для обеспечения точности и объективности.

Переходя к классификации инновационных методов, целесообразно рассмотреть ключевые понятия. Под термином «*инновация*» принято считать сочетание чего-то нового с вложением инвестиций, что обеспечивает рост высокого качества и эффективности продуктов и услуг. Инновация, являясь итоговым результатом интеллектуальной деятельности человека, его творчества и инновационных изобретений, выступает в роли продукта, товара или услуги с новыми потребительскими свойствами или процесса с качественно новыми причинно - следственными связями. По сути, любое социально-экономическое новшество, пока оно еще не получило массового,



серийного производства, следует рассматривать как *инновацию*. Деятельность, состоящая из совокупности научных, финансовых, технологических и других мероприятий по сотворению, овладению, распространению инноваций и устремленная на применение результатов данных мероприятий по улучшению конкурентоспособности конкретного вида бизнеса, называется инновационной.

Поскольку, метод управления представляет собой комплекс приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей, мы можем сделать вывод, что инновационные методы управления – это методы управления *интегрированной* структурой системы управления с помощью новаций, применяемых в основных функциях управления (организационная структура, развитие, мотивация), позволяющие системе эффективно осуществлять свою стратегию, повышать конкурентоспособность, сохранять и развивать стабильность.

Правильно используя эти и другие инновационные подходы к управлению, можно получить следующие результаты:

- повысить конкурентоспособность системы;
- оптимизировать уровень потребления ресурсов;
- сократить расходы: экономические и человеческие затраты;
- повысить эффективность работы системы;
- переход к более передовой стадии развития.

Стоит также обозначить, что внедрение инновационных методов управления вызвано с целью устранения или замещения тех методов управления, которые противоречат условиям окружающей среды и экономического развития, которые быстро изменяются. Следовательно, инновационные методы, выступают в роли как перестройки глобальной системы управления, что способствует повышению роли инновационных подходов [44].

Методы управления персоналом подробно описываются в кадровом менеджменте. По настоящее время не существует четкого подхода к

классификации инноваций в управлении персоналом. Единственная классификация, представленная в отечественной литературе выделяет несколько основных инновационных направлений:

1. Инновационно - образовательный менеджмент – инновации в области профессионального обучения и воспитания в вузах, колледжах, др. учебных заведениях;
2. Инновационно - кадровый маркетинг – формирование нового и результативного человеческого потенциала;
3. Инновационно - технологический кадровый менеджмент – новые способы работы с персоналом в разработке новых технологий и предпринимательской деятельности, аттестация персонала, новое разделение обязанностей и полномочий в рамках существующей кадровой, инновации в формах и методах обучения и личностного развития, методы продвижения и передвижения сотрудников, улучшение работы с элитными кадрами.

Используя инновационные методы на практике, руководителем организации должны быть учтены технологии каждого метода. Наиболее распространенной является классификация инновационных технологий HR-процессов на основе человеческих ресурсов:

- технология обучения и развития персонала (тесты, кейс-интервью, управление знаниями, деловые игры и т.д.);
- технология текущей работы с персоналом (рейтинг персонала, управление стрессом и конфликтами и т.д.);
- технология оценки персонала (метод «360 градусов», коучинг и др.);
- технологическая подготовка и развитие (коучинг, построение команды, ролевые игры и имитационные игры, управление знаниями и т.д.).
- технология высвобождения персонала (лизинг персонала, аутсорсинг, аутстаффинг и др.)

Авторами, работающими в направлении систематизации инноваций в этой области, определены несколько областей, таких как новые формы отбора, обучения и развития персонала, новые технологии учета

производительности труда, которые основаны на использовании современных телекоммуникационных систем и ИТ – технологиях. *Информационные технологии (ИТ)* в рамках управления персоналом решают: внедрение современных компьютерных технологий в процессе сбора и анализа данных; создание виртуального офиса - прямой доступ к активному сотрудничеству людей, удаленных друг от друга. Рассматривая информационные методы управления персоналом образовательной организации в качестве инновационных, можно назвать следующие, которые уже применяются современными руководителями:

1. Удаленный доступ on - line взаимодействия для решения типичных задач в области управления персоналом - интервью с помощью Skype, заполнение онлайн - форм резюме и поручений, предоставление электронных копий личных документов, дистанционное обучение и др.;
2. Перенаправление важной информации (новостей) на личный адрес электронной почты сотрудников;
3. Разработка интерактивных приложений внутренней сети (Intranet) для сбора данных обратной связи;
4. Создание базы данных для статистики и контроля персонала (трудовой дисциплины, динамики персонала, анализ качества персонала и т.д.);
5. Видеоконференции и онлайн - семинары с участием сотрудников удаленных отделов.

Совокупность используемых инновационных методов, приемов и технологий образуют инновационную систему управления персоналом в организации, которая, в свою очередь, принимает во внимание изменяющиеся потребности в работе персонала, способных создавать, осуществлять и широко применять инновации на практике. Из этого следует, предпосылки для инновационного развития определяются в основном наличием специалистов, способных генерировать инновационные идеи [46]. Однако лишь в условиях развития конкуренции на рынке могут быть достигнуты все принципы инновационного развития и управления

персоналом, и могут быть реализованы в двух формах - с постепенным улучшением некоторых аспектов работы персонала (*текущие*) и *радикального* улучшения всей системы управления персоналом (прорыв).

*Постепенное улучшение (текущая форма)* в организации работы персонала, как правило, не зависит от резких изменений результатов деятельности персонала и обычно не касается структурных изменений. Общий вид такого улучшения представляется в долгосрочном непрерывном усовершенствовании с участием максимального количества сотрудников.

*Прорывное улучшение (радикальная форма)* в системе управления персоналом, как правило, затрагивает не только совершенствуемые аспекты работы сотрудников, но и всю систему управления персоналом в целом. Ключевыми причинами серьезных изменений в организации являются: значительное отставание от конкурентов, сложность управляемой системой, неэффективность и неактуальность применяемых технологий и т.д.

Радикальные инновации должны основываться на процессном подходе, используя такие методы, как бенчмаркинг, реинжиниринг процессов, анализ затрат, связанных с процессом, создание новых процессов и т.д. [10]. Эффективный современный метод активации инновационной деятельности персонала использование инновационных платформ. Эти площадки предлагают не только возможность распространения информации о текущих событиях, но и возможность для разработки и реализации, в том числе по сбору средств и организации рабочих коллективов в рамках сотрудничества в области инноваций. Основная идея создания этих зон заключается в поддержке новых Web – технологий их же создателями. Перспективными радикальными инновациями в системе управления персоналом являются следующие проекты:

- «Корпоративный университет» - хорошо продуманная система подготовки кадров, где используются все традиционные формы обучения продаж для достижения бизнес - целей. Помимо непосредственного обучения

сотрудников, в числе основных задач корпоративного университета является синтез опыта и знаний организации;

- «Карьерный портал» – интернет-ресурс, который является профессиональной компанией, интегрированной с социальными сетями. Любой пользователь, который пользуется социальными сетями, в праве пройти тестирование в Интернете и веб - играх и может претендовать на роль потенциального кандидата на долгосрочную работу в организациях.

- «Виртуальная школа» – внутренний портал организации, через которую любой сотрудник может в Интернете ознакомиться с лекциями от экспертов в области образования, пройти дистанционное обучение по учебным программам знаменитых европейских бизнес – школ, принять участие в бизнес - семинарах и on-line - играх.

- «Социальная карта сотрудника» – программа неденежной мотивации, в которой каждый сотрудник создает виртуальный счет в социальном бюджете организации, ему присваивается определенный уровень активов, стоимость которых зависит от статуса сотрудника и достижений в этот период. В течение года сотрудник вправе выбрать наиболее приоритетные для него льготы, учитывая заранее установленное соотношение их стоимости и т.д. Крайне необходимо, чтобы руководители понимали, что цель этих проектов – реализация не инновации, а непосредственно инновационного поведения сотрудников через его организацию, правильные стимулы, использование прогрессивного опыта зарубежных компаний, в целях формирования инновационной формы организационной.

Подвергая анализу методы управления, мы приходим к выводу, что понятие инновационные методы исходит из определения обычного метода и представляет собой комплексный метод управления структурой системы с применением инноваций в основных функциях управления, что позволяет системе сохранять свою стабильность и перспективу в развитии. Метод становится инновационным в том случае, когда система, которая использует любой метод, затрагивает аспекты инновационности. Важность инноваций в

управлении беспорна. Они играют ключевую роль в осуществлении основного императива стабильного развития - гармоничное сочетание экономического роста с охраной окружающей среды и социальным прогрессом.

Методы управления должны иметь двустороннюю направленность, принимая во внимание не только волю руководителей, но и исполнителей. Таким образом, отправной точкой методов управления, должны стать постоянное изучение сотрудников и их взаимоотношения. Каждый исполнитель имеет свои личностные характеристики, и набор таких особенностей придает оригинальность каждой организации.

Методы управления являются средством отображения функций менеджмента, и ключевой вопрос заключается в том, как менеджер должен планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Все эти методы управления не могут функционировать независимо друг от друга, потому что они представляют собой совокупность способов воздействия на управляемую систему, чтобы достичь определенной цели. Для достижения определенных целей, а также функции и принципы управления, применяют вышеперечисленные методы.

Таким образом, применение данных методов управления персоналом должно способствовать совершенствованию и повышению эффективности работы образовательной организации в условиях реализации ФЗ. Но в дополнение к хорошо подобранным методам управления на эффективность работы образовательной организации также влияет и личность руководителя – менеджера – директора, которые будут рассмотрены в п. 1.3.

### **1.3 Особенности сочетания различных методов и приемов управления образовательной организацией**

Эффективное функционирование и перспективное развитие образовательной организации напрямую зависит от: выбранных методов

управления образовательным процессом (в том числе и их правильного сочетания), правильно построенной системой управления персоналом (педагогическим коллективом) и непосредственно от личностных качеств и стиля управления современного руководителя. Сегодня нормативные документы в соответствии с требованиями ФЗ требуют переориентации руководителя образовательной организации на новый стиль отношений с педагогическим, студенческим / ученическим и родительским коллективом.

Данное нами определение в пункте 1.1: «*Управление персоналом* – это управленческая система особого типа, которая направлена на своевременное обеспечение организации персоналом, оптимальное использование его ресурсов и использование комплекса методов эффективного управления персоналом для достижения целей организации», – отвечает принципам и методам, которые управляющему необходимо использовать при работе с персоналом.

Научная литература обозначает 20 принципов управления. Обозначим лишь значимые, на наш взгляд, принципы работы руководителя, как субъекта управления:

- 1) целесообразное сочетание методов управления,
- 2) построение и анализ психологического портрета человека (руководителя и сотрудников),
- 3) научное управление (НОТ),
- 4) уважение к личности,
- 5) управление и регулирование конфликтами и стрессом,
- 6) содействие сотрудникам (материальное и нематериальное),
- 7) единоначалие,
- 8) соблюдение режима работы и отдыха,
- 9) корпоративный дух,
- 10) обеспечение оптимального морально - психологического климата в коллективе,

11) определение приоритетов для осуществления административных задач в соответствии с их значимостью.

Эффективность деятельности управленческого аппарата достигается в том случае, когда руководитель берет ответственность за применение используемых им методов, технологий и приемов управления, проявляя заботу о своих сотрудниках, тем самым повышается их активность (и потенциал) и психологическая обстановка в коллективе [4]. Основным принципом управления – единоначалие. Смысл его заключается в том, что право решения, власть, ответственность и способность контролировать процессы и взаимоотношения в организации отводятся одному лицу. Не всегда слепое следование этому принципу несет в себе положительные результаты.

Реализация вышеуказанных принципов осуществляется при соблюдении следующих условий со стороны современного руководителя:

- исполнительность (менеджер должен организовать процесс и контроль результатов),
- поддержание здорового образа жизни, честность, порядочность,
- инициатива в улучшении технологии, организации труда, улучшение качества, снижение расходов,
- стремление к карьерному росту, удовлетворение высших потребностей [34].

Человек, являясь основным элементом организации, выступает в роли субъекта, объекта и исполнителя решений. Согласно тезисам из психологии, каждый человек - совершенно уникальная личность, непохожая на остальных. Работа с коллективом, состоящим из уникальных людей, требует от руководителя организации особой системы принятия решений. В процессе принятия решений, разумно руководителю учитывать общие и особенные личностные характеристики в коллективе [4]. Грамотный анализ соотношения общих и личностных качеств человека, позволяет руководителю принимать действенные решения, которые способствуют



эффективному развитию и функционированию педагогического коллектива и образовательной организации в целом, что говорит об искусстве управления. Отнюдь не каждый руководитель обладает искусством управления. Для этого необходимо наличие или совершенствование профессиональных и личностных качеств у руководителя. Рассмотрим некоторые качества руководителя:

Практицизм – результат большого опыта и характеризуется применением стандартных подходов в принятии управленческих решений. На укоренение практицизма руководителя влияют оптимизм и пессимизм. Оптимизм выражается со стороны руководителя в намеренном или непреднамеренном завышении способностей сотрудников и должен быть подвержен высокопрофессиональным управлением и технологическими возможностями организации. Пессимизм, в свою очередь, - недооценка потенциала сотрудника и организации в целом.

Личные качества руководителя определяют качества лидера, который принимает решения и несет ответственность за их последствия. Личные качества подразделяются на: неизменяемые, слабоизменяемые и значительно изменяемые.

К *неизменяемым* качествам относятся: темперамент, здоровье и реакции. К *слабоизменяемым* – внушаемость, уровень эмоциональности, профессионализм, опыт, характер внимания, склонность к риску, мышление. К *значительно изменяемым* относят: волю, ответственность и навыки общения.

Успех принятия и реализации управленческих решений зависит от таких качеств, как профессионализм, любознательность, открытость и коммуникабельность, терпимость к ошибкам других, постоянное развитие и совершенствование профессиональных навыков [24]. Человека, который принимает решения, отличает превосходное здоровье, взаимопонимание в семье, умение прислушиваться к мнению других.

Невезучего руководителя характеризуют: спешка, излишняя мягкость, отсутствие опыта, многословие, небрежный внешний вид. Деятельность такого руководителя сопровождается ошибками, неожиданными и нерациональными решениями и постоянно возникающими негативными ситуациями [36].

По словам Ф.Тейлора, руководитель обязан сочетать в себе разнообразие форм познания, умственных и нравственных качеств идеального человека, необходимых для выполнения управленческих функций [52]:

- 1) ум и образование,
- 2) энергия и крепкое здоровье,
- 3) физическая ловкость,
- 4) решительность и честность,
- 5) рассудительность и здравый смысл,
- 6) чувство такта,
- 7) специальные или технические знания.

Управленческая деятельность требует от руководителя организации наличие коммуникативных, организаторских, научно-образовательных, перцептивных, экспрессивных и других способностей. Способности, являясь скрытым природным талантом, раскрываются в полной мере в процессе постоянных тренировок и только в благоприятных условиях обучения и воспитания.

Научная литература определяет ряд требований, которые предъявляются к руководителям различных общественных организаций. Эти требования определены через профессионально важные качества. Под ними, мы имеем в виду, индивидуальные качества, которые влияют на эффективность и успешность деятельности.

Проведя анализ научных исследований в области психологии управления, мы выделили 5 групп качеств, которыми должен обладать современный руководитель:

1) общечеловеческие качества: высокая степень нравственности, толерантность, гуманность, чувство такта, способность к рефлексии и самокритике, преданность своему делу, харизма, исполнительность, визуальная привлекательность (опрятность, стиль одежды и т.д.);

2) психофизиологические качества: хорошее здоровье, устойчивость к стрессу, общий уровень развития, интеллектуальные способности, индивидуальные психологические особенности (темперамент, направленность личности);

3) деловые качества и организаторские способности: адекватная инициативность; независимость в принятии решений, пунктуальность, трудолюбие, умение организовать коллектив, возможность изменить стиль поведения в зависимости от условий, способность и готовность анализировать и объективно оценивать результаты, стремление к использованию инноваций; способность поддерживать свой авторитет.

4) коммуникативные качества: умение руководителя устанавливать деловые связи с вышестоящими и смежными руководителями, с подчиненными, умение поддерживать здоровый психологический климат в коллективе, умение общаться (культура речи, аудирование и т.д.), ораторские умения;

5) профессиональные знания: знание науки управления (управление базами данных, управление персоналом и т.д.), применение в практике современные принципы и методы управления; умение работать с документами. [50].

При условии, если руководитель будет обладать всеми вышеназванными качествами, его можно считать идеальным.

В.А Розановой были отмечены следующие качества руководителя, которые мешают нормальному функционированию организации [32]:

- профессиональная незрелость менеджера;
- несоответствие организационных и личных ценностей и целей;
- недостаточная степень развитости управленческого потенциала;

- отсутствие знаний, умений и навыков управления в области управленческой деятельности;
- отсутствие творчества;
- неспособность контролировать свои эмоции и действия;
- недостаточный опыт взаимодействия с коллективом;
- негативное отношение к сотрудникам;
- отсутствие стремления к личностному росту;
- отсутствие опыта налаживания контакта с персоналом;
- использование неэффективного стиля руководства;
- устремление на себе и своих личных целей;
- окостенелое поведение руководителя;
- наличие невротических моделей поведения.

Грамотный, компетентный руководитель не допустит такое количество несовершенств в себе и своей деятельности, будет продолжать работу по саморазвитию, самообразованию, самовоспитанию и совершенствованию. Он должен быть в одном лице и менеджером, директором и профессионалом в своей сфере. Как показывает практика, руководитель современной образовательной организации должен любить свой коллектив, видеть в своих педагогах помощников и соратников, создавать образовательную элиту.

## Выводы по 1 главе

В современных моделях образования являются особенно важными вопросы практического применения современных методов управления образовательными системами и персоналом (педагогическим коллективом), которые позволяют умножить социально-экономическую эффективность образовательной организации. Система мер реализации экономической реформы особое значение уделяет особенностям управления развития персонала, повышению уровня работы с персоналом, постановке управленческой деятельности на прочную научную основу, с использованием отечественного и международного опыта.

На основе проведенного нами анализа научной беллетристики по проблеме исследования, можно сделать следующие выводы.

1. В последнее время утрачивают свою эффективность и актуальность традиционные методы управления образовательными системами. В условиях экономического развития страны, всемирного распространения интернет – сетей, развития информационных технологий, получили свое распространение инновационные методы управления. Поскольку педагогический коллектив является неотъемлемой частью образовательной системы, то следует отметить, что специфика функционирования образовательной системы обуславливает необходимость сочетания как традиционных для общего менеджмента методов к управлению персоналом, так и инновационных. Метод включает в себя совокупность используемых способов, приемов и технологий. Наиболее распространенным методом в управлении персоналом стал информационный. Использование информационных технологий облегчает руководителям, например, в распространении важной информации (через внутренний портал сайта образовательной организации, используя личную электронную почту), проведении педагогических советов и конференций с помощью видео – связи on – line, создании единой электронной базы данных для статистики и

контроля персонала и т.д. Совокупность используемых инновационных методов, приемов и технологий образуют инновационную систему управления персоналом в организации, которая, в свою очередь, принимает во внимание изменяющиеся потребности в работе персонала, способных создавать, осуществлять и широко применять инновации на практике

2. Эффективность протекания управленческого процесса, настроение людей в организации, отношения между сотрудниками зависят от многих факторов: условий труда, профессионализма персонала, уровня управленческого состава и др. И одну из главных ролей отводят личности руководителя. В стиле управления проявляются личностные качества руководителя. Развитие и совершенствование личностных качеств руководителя, изменение стиля руководства, способствует повышению эффективности работы образовательной организации.

3. Возможности развития образовательной организации в большинстве случаев зависят от правовой компетентности руководителя. С одной стороны, сложность функций управления образовательной организации требует досконального знания руководителя трудового, гражданского, семейного, предпринимательского и образовательного права. С другой стороны, улучшение процесса контроля качества функционирования и развития образовательной организации в свете современных требований, во многом определяется степенью сформированностью системы мышления, нравственной зрелости и высокого уровня правовой культуры руководителя. Ориентация руководителя на личностно-ориентированные цели образования также является показателем совершенствования профессиональной компетентности.

Таким образом, процесс управления образовательной организацией, процессом обучения и педагогическим коллективом требует высокого уровня профессионализма руководителей. Эффективный руководитель это тот, кто на стадии реализации функций управления: использует эффективные принципы управления, сочетание традиционных и инновационных методов

управления, современные методы взаимодействия с коллективом, показывает только положительные личные качества.

Важным показателем эффективного управления образовательной организацией является стабильность педагогического и студенческого (ученического) коллектива. Поэтому сегодня руководитель образовательной организации должен находить пути решения кадровой проблемы оперируя средствами из директорского фонда, создавая собственную систему корпоративных стимулов, льгот, стратегий успеха, заботиться о морально - психологических и валеологических факторах стабильности.

## **Глава 2. Экспериментальная работа по применению традиционных и инновационных методов и приемов управления на примере ФГБОУ СПО «Челябинский Профессиональный Колледж»**

### **2.1. Анализ базы исследования и разработка традиционных и инновационных методов и приемов управления**

Эффективность деятельности образовательной организации, которая заключается в высококачественной подготовке будущих выпускников, напрямую зависит от работы персонала, а также, во взаимодействии между руководителем и педагогическим коллективом. Такое взаимодействие диктуется, в первую очередь, необходимостью обеспечения оптимального качества учебного процесса. Мы предположили, что наиболее эффективное осуществление такого взаимодействия может быть реализовано через применение традиционных и инновационных методов и приемов управления, которое включает в себя различные компоненты. Организация такой работы должна сочетать усилия не только менеджеров, но и педагогов, учителей, психологов, социальных работников и других специалистов, участвующих в учебном процессе.

Использование методов и приемов управления служит в качестве стратегического плана реализации основных инноваций в системе управления педагогическим коллективом на примере ФГБОУ СПО «Челябинский Профессиональный Колледж». Оно ориентировано на будущее, на реализацию не только текущих, но и перспективных образовательных потребностей. Применение традиционных и инновационных методов и приемов управления считается потенциально мощным и эффективным инструментом, который обеспечивает эффективный, гарантированный и своевременный переход ФГБОУ СПО «ЧелПК» в новое качественное состояние, и в то же время – инструмент, который обеспечивает управление им.



Новая система управления включает в себя современные методы управления, принципы, приемы, которые сочетают в себе управленческую целенаправленность деятельности администрации и взаимосвязь со стороны сотрудников. Реализация целей и задач проистекает в рамках осуществления целевых программ, каждая из которых представляет собой совокупность взаимосвязанных задач и мероприятий для решения проблем образования и педагогического коллектива. Конечным итогом материализации целевых программ по улучшению работы системы управления персоналом является улучшение морально - психологического климата в коллективе, повышение качества преподавания и, следовательно, образовательного процесса в целом.

ФГБОУ СПО «Челябинский Профессиональный Колледж» был основан в 1952 году. Он представляет собой многоуровневое, многопрофильное образовательное учреждение города Челябинска, реализует программы среднего профессионального образования по интегрированным образовательным программам. Основная задача деятельности колледжа — формирование «нового» поколения специалистов, используя накопленные знания и опыт. Более 1000 студентов обучаются в колледже. Для обучения создана богатая материально - техническая база, процветает учебно - методический центр, где студенты имеют возможность работать с различными источниками информации.

Администрация колледжа представлена директором в лице Чеснокова Андрея Николаевича и заместителей: по научно – методической работе, по учебной работе, по учебно – производственным работам, заведующий социально- психологической службой и начальник по автоматизации и программированию.

Педагоги колледжа — высококвалифицированные специалисты, обладающие большим опытом педагогической деятельности. Все они талантливые люди, которые искренне любят свое дело. Качественный состав коллектива соответствует аккредитационным показателям для организаций среднего профессионального образования. Ученую степень «кандидат наук»

имеют 3 сотрудника колледжа, высшую квалификационную категорию имеют 16 преподавателей колледжа (включая совместителей), первую квалификационную категорию имеют 18 преподавателей колледжа (включая совместителей). Несмотря на то, что в колледже работают высококвалифицированные педагоги, мы считаем, что «нет предела совершенству» и предлагаем свои методы управления персоналом и их сочетание, которые способны повысить эффективность взаимодействия администрации и педагогического коллектива, а также, перспективному развитию колледжа в целом.

Предложенные методы управления персоналом включает:

- *Социально-экономические методы управления*: заработная плата напрямую зависит от количества и качества труда сотрудника; гарантированные льготы и привилегии в виде формирования пенсионного фонда; обеспечение безопасности сотрудника; материальные бонусы (премии, надбавки).

- *Информационные методы управления* (инновационные): создание виртуального офиса - прямой доступ к активному сотрудничеству людей, удаленных друг от друга; удаленный доступ on - line взаимодействия для решения типичных задач в области управления персоналом - интервью с помощью Skype, заполнение онлайн - форм резюме и поручений, предоставление электронных копий личных документов, дистанционное обучение и др.; перенаправление важной информации (новостей) на личный адрес электронной почты сотрудников; разработка интерактивных приложений внутренней сети (Intranet) для сбора данных обратной связи; видеоконференции и онлайн - семинары с участием сотрудников удаленных отделов.

- *Социально-психологические методы управления* призваны управлять социально - психологическими процессами в коллективе, чтобы обеспечить реализацию поставленной цели с условием сохранения здоровья сотрудника. Выделяют следующие социально - психологические методы развития персонала образовательной организации:

- создание благоприятных условий в коллективе: жизнерадостность, оптимизм;
- благосклонность и беспристрастность оценки работы сотрудников;
- созидательная атмосфера в коллективе;
- высокая степень взаимопомощи.

*Основная цель практического эксперимента:* применение традиционных и инновационных методов и приемов управления персоналом, обеспечивая оптимальные условия для работы педагогов и других сотрудников образовательной организации. Для достижения этой цели необходимо построить доверительные отношения между категориями директор - преподавательский состав, чтобы создать условия для развития и поддержания благоприятного морально - психологического климата в коллективе, а также использовать современные методов и приемы управления.

Основными направлениями работы являются:

- *информационная деятельность:* анализ литературы по вопросам управления персоналом, развития образовательного процесса, детальное изучение информационных методов управления;
- *организационно-педагогическая деятельность:* планирование системы методической работы и организация и проведение семинаров, пед. советов; обеспечение в колледже условий для введения новых методов управления, современных педагогических технологий; создание здоровьесберегающего образовательного пространства;
- *диагностико - аналитическая деятельность:* изучение профессиональной деятельности педагога; осуществление мониторинга мотивационной среды педагога; изучение психофизических, индивидуальных, возрастных особенностей личности педагога, анализ и оценка получаемой информации с последующим прогнозированием для разработки методов управления; организация инновационной деятельности педагога и успешной аттестации педагогов;

- *коррекционно-консультативная деятельность*: оказание помощи педагогу увидеть проблемы, связанные с результативностью своей педагогической деятельности, скорректировать деятельность педагога так, чтобы был положительный результат.

Проведя анализ научной литературы, мы выделили критерии, которым должна отвечать наша экспериментальная деятельность:

- *концептуальность*, которая требует особой опоры на научную концепцию (философскую, социологическую, психологическую и образовательную);

- *системность*, предполагает, наличие в модели основных признаков системы - логика процесса, взаимосвязь всех его частей;

- *управляемость* связана формированием цели, которая включает в себя развитие личности педагога, планирование и проектирование процесса обучения и воспитания, следование алгоритму, а также применение последовательной диагностики;

- *корректируемость* указывает на возможность постоянной обратной связи, последовательно ориентированной на определенные цели, варьирование средствами и методами с целью коррекции результатов;

- *эффективность* результатов и *рациональность* издержек;

- *воспроизводимость*, подразумевающая возможность использования модели (повторное воспроизведение).

По сути, модель, как и любая другая разработка, должна выполнять определенные функции. А.М. Моисеевым были выделены функции аналитического описания существующих систем и раскрыты причины отсутствия эффективности, а также расписаны возможные последствия внедрения инноваций и предупреждения от ошибок [26].

В процессе разработки системы применения традиционных и инновационных методов мы базировались на следующие *методологические подходы*: системный, оптимизационный, личностно – ориентированный. Рассмотрим кратко эти подходы.

*Системный подход* позволяет рассматривать объекты как системы, которые фокусируются на изучении интегральной природы объекта, чтобы обнаружить разнообразие типов соединений внутри и свести их в одну теоретическую систему. На основе исследовательских работ таких ученых, как В.Г. Афанасьев, Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, и других, мы учли основные требования этого подхода:

- а) идентификация каждого элемента на основании его места и функции в системе, учитывая тот факт, что свойства целого не могут быть сведены к сумме свойств ее компоненты;
- б) анализ того, как поведение системы зависит от характеристики и структуры элементов в целом;
- в) исследование механизма взаимозависимости, системы взаимодействия с внешней средой;
- г) исследование внутренней структуры, иерархии.

Соглашаясь с В. С. Лазаревым, описание объекта как система - «означает определение системных объектов, их отношения и их свойства». Мы рассматриваем колледж, как систему, которая осуществляет свои функции через деятельность всех ее членов и подсистем. В качестве объектов выступает управленческая (директор, администрация) и управляемая (педагогический коллектив) подсистемы, которые являются сложными системами, включенными в структуру колледжа в качестве подсистем. В основе достигаемого ими наилучшего результата находится планируемая деятельность на уровне взаимодействия между всеми элементами. Таким образом, модель управления персоналом в колледже также должна соответствовать системным требованиям.

Нами при разработке сочетания применения традиционных и инновационных методов управления педагогическим персоналом колледжа были учтены принципы, применяемые в управлении образовательной организацией [30]:

1) *принцип оптимальной звенности* (минимум единиц управления при оптимальном уровне, обеспечивающем эффективность, гибкость, рациональность расхода сил и средств);

2) *принцип оптимального объема управления* (каждый менеджер может эффективно и без перегрузки руководить максимально возможным числом объектов управления);

3) *принцип пропорциональности прав, обязанностей и ответственности*;

4) *принцип соответствия структуры функций управления системой управления*.

*Оптимизационный подход* обусловлен распространением наиболее известной современной теорией в управлении – теории оптимального управления. Согласно этой теории, деятельность по управлению должна быть направлена на достижение наилучших результатов с наименьшими затратами времени, труда, финансов.

М.М. Поташником были определены такие требования оптимального управления [19]:

- 1) механизм управления в соответствии с возможностями субъекта и сложность субъекта;
- 2) присутствие хорошо установленной обратной связи;
- 3) наличие запасов;
- 4) правильный выбор критериев оценки;
- 5) учет специфических особенностей людей.

*Личностно ориентированный подход* принимает во внимание особенности каждого человека в образовательной и управленческой деятельности и используется нами, чтобы определить основные принципы, которые должны применяться на всех уровнях модели:

- в совместном управлении объектов и субъектов управленческой и педагогической деятельности;

- в сотрудничестве управляющей подсистемы с управляемой подсистемой;

- во внутреннем взаимодействии самих субъектов указанных подсистем, то есть в рамках педагогического коллектива и администрации.

При разработке методов управления педагогическим персоналом колледжа нами были приняты во внимание составляющие всех подходов (Ю. А. Конаржевский, В. С. Лазарев) [19, 23]. По нашему мнению, такие методы должны включать в себя 3 компонента: организационно - содержательный, технологический и профессионально - кадровый.

Включение в модель *организационно-содержательного компонента* обусловлено необходимым элементом в соответствии с требованиями системного подхода – целью. Целевой компонент представлен объективной, логической и гармоничной иерархией целей и функций, которой призвана реализовать данная модель в системе деятельности ФГБОУ СПО «ЧелПК».

При этом *стратегический* уровень этой иерархии является основной целью колледжа в выполнении социального заказа, а именно, в подготовке образованных, инициативных, компетентных выпускников, способных к сотрудничеству, межкультурному взаимодействию, которых отличают независимость, ответственность, мобильность, динамизм, конструктивность.

В широком смысле, эта цель связана с формированием современной личности средствами образования. Следующий уровень целей - *тактический* — определяет цель управленческой системы колледжа. Эта цель состоит в том, чтобы обеспечить оптимальные условия для качества учебного процесса, посредством которых колледж во взаимодействии с другими образовательными системами формирует личность.

Третий уровень целей — *специальный* — указывает на конкретные цели, а именно, частные, функциональные, оперативный, краткосрочный, которые в свою очередь конкретизируют общие цели для руководителей и подчиненных. Общие цели, непосредственно связаны с личными, и

представлены целями на основе индивидуальных и профессиональных потребностей личности.

Организационно-содержательный компонент, помимо этого, включает в себя определение основного содержания деятельности (т.е. административные функции, более подробно рассмотренные нами в первой главе), а также объекты управления (педагогов, других различных специалистов, осуществляющих педагогическую деятельность – педагогический персонал и его профессиональные формирования).

На основе стоящих перед колледжем и ее подразделениями целей, управленческая система организует необходимые условия деятельности персонала по обеспечению качественного образовательного процесса. Поскольку цели / результаты одновременно предполагают доступ к оценке управленческой деятельности, то, мы считаем, целесообразно включить сюда критерии эффективности всей работы с педагогическим персоналом в общеобразовательной организации. Так как, по сути, они являются критериями эффективности нашей модели, о них будет сказано ниже в этом разделе.

Содержательный компонент сочетания применяемых традиционных и инновационных методов – важный компонент, который в соответствии с принципами личностно - ориентированного обучения обеспечивает в управленческой деятельности:

- поддержку его индивидуальности;
- человеческое отношение к педагогу;
- удовлетворение его образовательных, духовных, культурных, жизненных потребностей и требований;
- свободу выбора содержания и путей получения профессиональных знаний и их использование в профессиональной деятельности;
- способы самореализации личности в культурно-образовательном пространстве.



*Технологический компонент* включает сами педагогические условия управления персоналом колледжа: синтез личностно - ориентированного, гуманистического, человекоцентрического подходов в управлении педагогическим персоналом; принцип педагогического взаимодействия в управлении; формирование положительного морально - психологического климата в педагогическом коллективе; обеспечение условий профессионального роста педагогов.

Кроме этого, в технологический компонент включены формы, средства, методы, стиль управления и система работы с персоналом, в том числе:

- *кадровая политика колледжа* (стиль руководства, философия и миссия учебного заведения, правила внутреннего распорядка);
- *подбор* (работа по выявлению потребности в кадрах);
- *оценка* (оценка профессионального мастерства и потенциала педагогов, личного вклада в образовательный процесс, системы аттестации);
- *расстановка* (планирование продвижения по карьерной лестнице, условия и оплаты труда);
- *адаптация* (адаптация вновь пришедших специалистов, кураторство и консультирование);
- *обучение* (профессиональная подготовка и переподготовка, повышение квалификации).

*Кадровый компонент*, включающий в себя профессиональный состав управляющей администрации колледжа, предъявляет дополнительные требования к профессиональной компетенции менеджеров, а также условие подготовки менеджеров и преподавателей. Важной составляющей кадрового компонента является сама личность директора колледжа, его стиль руководства и действия как основной фактор эффективной деятельности персонала.

Применительно к личности менеджера, руководителя - профессионала в научной беллетристике по управлению выделяют существенные

особенности: личные данные (возраст, пол и т.д.), способности, личностные черты. В литературе довольно часто обсуждается вопрос о возрастных ограничениях для менеджера и доказывается вся их неправомерность. Мы соглашаемся с высказыванием Л. Якокка, который говорит в своих трудах, что возраст - это, прежде всего, опыт и мудрость. Таким образом, можно говорить о возрасте как о психологической характеристике личности в целом и, в частности, менеджера.

Еще одна особенность менеджера - руководителя – пол. Научные работы различных авторов в последние годы все чаще проявляют большой интерес к природе женского поведения. Это связано с тем, что в настоящее время женщины занимаются деятельностью и выполняют работу, которые, ранее априори считались мужской. Это кажется, особенно важно нами в связи с тем, что преподавательский состав образовательных организаций представлен в основном женщинами.

Следующая характеристика – социально - экономический статус и образование. Они чрезвычайно важны как для положения и для правильного функционирования. В этом случае зарубежная и отечественная научная литература по управлению (О.С. Анисимов, И. Ансофф, Б.С. Гершунский, Е.А. Ютимов и др.) [50 и др.] подчеркивает необходимость владения менеджером психологических технологий.

В психологии, исследования обычно рассматривают интеллект соединения головы с эффективностью ее деятельности. Исследования говорят о характеристиках эффективного менеджера, который может создать мотивирующую атмосферу, обладает достаточным опытом, знает, как строить отношения с начальством и подчиненными. Помимо этого, подчеркивается еще один аспект интеллекта – практический интеллект, то есть работа для решения практических задач.

Специфические характеристики личности менеджера включают специальные знания, умения, навыки, компетентность. Наиболее часто упоминаемый характеристики, в результате чего достигается эффективность

управления: уверенность в себе, искусство быстро принимать решения, стрессоустойчивость, достижение цели, креативность, надежность, самостоятельность, автономность, коммуникабельность, ответственность, способность полностью использовать возможности сотрудников и создать коллектив с гармоничной атмосферой в нем, умение мотивировать и готовность работать во главе хорошо подготовленного персонала.

Проведенные исследования российскими психологами Е.А. Климовым, В.С. Лазаревым, Л.Д. Столяренко и др. выявили целый ряд характеристик управленца: готовность иметь дело с незнакомыми людьми и обстоятельствами, доброжелательное отношение к людям, эмоциональная устойчивость, реализм, высокий самоконтроль и рефлексия.

*Личность менеджера* представляется не только сухими характеристиками его черт, но и сочетанием ряда индивидуальных особенностей, которые зависят от его готовности и способности к самосовершенствованию. Коллектив, во главе с эффективным и вперед идущим руководителем, становится развивающимся и результативным.

Изучение стиля руководства ведется психологами уже более 50 лет. В течение этого периода представления о стиле руководства подверглись значительным изменениям. Существует традиционный подход к этой проблеме, а также ряд известных в наше время теорий. Выделяют следующие *классические стили*:

- *авторитарный* (директивный) – жесткое единоличное принятие решений, слабый или вообще отсутствие интереса к персоналу и к личности каждого в отдельности;
- *демократический* (коллегиальный) – стремление к коллективному принятию решений с учетом интересов каждого сотрудника;
- *либеральный* (попустительский) – полная отстраненность от дел коллектива.

Тот факт, что стиль руководства всегда связан с эффективным исполнением деятельности со стороны управляющей администрации, не вызывает сомнений. Отношения между руководителем и персоналом,

представлены наличием ключевых факторов: спецификой решаемых задач и проблем, качества информации, особенностями персонала и т.д. Таким образом, об эффективности стиля руководства можно судить лишь по результатам, достигнутым при взаимодействии руководитель – персонал.

Высококвалифицированный менеджер в лице директора колледжа должен формировать в себе качества и педагога, и психолога. Для формирования качеств психолога, необходимы знания о психологических особенностях личности, которые помогают понять людей, адекватно дать оценку их состоянию и поведению, настроению, для выявления препятствий, мешающих верному восприятию и оценке другого человека. Он должен быть в состоянии выбрать в отношении с каждым сотрудником особую форму коммуникации, которая соответствует индивидуальным особенностям, а также, соблюдать правила этикета, как знак уважения к себе и окружающим его людям.

Таким образом, только наличие всех перечисленных выше действий в отношении персонала, приведет к стабильной эффективной его деятельности, к чему и должен в идеале стремиться каждый современный менеджер образовательной организации.

На основе анализа теоретического и эмпирического материала по проблеме оптимальных методов и мер оценки работы колледжа в целом, так и преподавателей, нами был осуществлен выход на следующую *систему критериев*, состоящая из 3 групп показателей.

*1. Эффективность (качество) управления* в образовательной организации на примере колледжа:

- полное осуществление функций управления;
- оптимальная структура управления, соответствующая целям и возможностям организации, слаженность самой административной команды;
- управление инновационными процессами;
- создание необходимых условий для обеспечения положительного эмоционально - психологического климата (взаимное уважение,

демократический стиль управления и общения, самореализации и самовыражения педагогических работников, рациональное использование рабочего времени всех участников деятельности и др.).

### *2. Эффективность работы педагогического персонала (как коллектива):*

- высокий уровень профессорско-преподавательского состава;
- общий эмоциональный фон;
- мотивированность педагогического коллектива на производительный, творческий труд;
- развитие профессиональных навыков;
- участие в инновационных, опытно – экспериментальных мероприятиях;
- адекватность оценки своей деятельности и профессиональных ресурсов;
- профессиональная компетентность (психолого - педагогическая, методическая грамотность, общая и профессиональная культура).

### *3. Качество учебного процесса колледжа:*

- традиционные показатели оценки эффективности образовательного процесса (уровень качества знаний, воспитанности, социальной адаптации и др.);
- изменчивость содержания образования, технологий и форм его получения;
- творческие достижения студентов (участие в олимпиадах, конкурсах, творческих состязаниях, участие в научных конференциях и т.д.).

Таким образом, мы представили сочетание применения традиционных и инновационных методов управления персоналом профессионального колледжа и уточнили методы, подходы, направление. В то же время, мы определили критерии эффективности использования модели, которые предполагают выход к общей оценке эффективности деятельности общеобразовательной организации и его коллектива.

## **2.2. Результаты эксперимента по применению традиционных и инновационных методов и приемов управления**

В соответствии с целью исследования основная задача проводившегося эксперимента состояла в апробировании и практической реализации модели управления педагогическим персоналом колледжа, разработанной с учетом оптимального набора педагогических условий, обеспечивающих ее эффективность. При этом нами учитывалось, что эффективность – это действенность, позитивный результат деятельности, как соотношение результата и намеченной цели, баланс между результатами и издержками, связанными с их обеспечением. Стоит отметить, что апробация будет проходить в небольшой промежуток времени и мы понимаем, что ждать больших показателей эффективности по внедрению модели не стоит. Для этого требуется больше времени.

Поскольку система критериев к эффективному применению традиционных и инновационных методов управления, определена в первом параграфе второй главы диссертационного исследования и является составной частью, рассмотрим основные показатели нашей экспериментальной работы в их логической последовательности.

Средний возраст сотрудников и педагогического персонала составляет 40 лет – зрелый и творческий. Кадровый состав школы представлен в табл. 2.2.1

Таблица 2.2.1

### **Кадровый состав**

Категории персонала	Количество
Всего сотрудников и педагогов	58
Из них имеют:	
- высшее образование (всего)	50
- среднее профессиональное	8
- высшую категорию	16
- первую категорию	18

- вторую категорию	6
- ученую степень	3
Возраст сотрудников и педагогов	
- до 25 лет	3
- до 35 лет	21
- до 45 лет	29
- до 55 лет	4
- до 60 лет	1
- свыше 60 лет	0
Педагогическая нагрузка ( час / нед):	
- до 18 часов	2
- до 24 часов	9
- свыше 24 часов	32

Данные таблицы, а также результаты анализа внутренней организационной структуры колледжа позволяют отметить ряд факторов, которые очень хорошо характеризуют персонал колледжа и определенные трудности в работе с ним со стороны администрации.

1. Во-первых, небольшое количество педагогов (43) на большое количество студентов (1000 человек). Это означает, что некоторые преподаватели работают на несколько ставок в 2 смены, что приводит к усталости.

2. Достаточно высокий образовательный уровень персонала (высшее образование имеют 90 %, а 3 человек — ученые степени кандидатов и докторов наук). К этому следует добавить и высокий формально представленный уровень профессиональной компетентности.

3. Интенсивность высокой физической, эмоциональной и интеллектуальной напряженности связана не только с большим количеством студентов, обучающихся в две смены (дневное, заочное, вечернее обучение), но и с высокой учебной нагрузкой преподавателей. Средняя нагрузка педагогов составляет 27,8 часа. Особенно загружены преподаватели

иностранный язык (до 35 часов в среднем в неделю). Порой, нагрузка отдельных педагогов иностранного языка составляет 48 часов в неделю. Педагоги физкультуры в среднем имеют 45 часов в неделю.

На первом этапе эксперимента была проведена комплексная диагностика педагогического коллектива и эффективности управления, которая включала в себя изучение уровня развития педагогического коллектива, отношений внутри него и педагогов с администрацией, удовлетворения педагогов своей работой, эффективности руководства, мотивационной среды и других показателей. Для выявления этих показателей нами были использованы различные анкеты, разработанные известными специалистами в сфере психологии управления и управления образовательной организацией (Н.В. Ключева, Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, Г.С. Михайлов, Н.В. Немова, Б.М. Ребус).

Указанная диагностическая работа выявила, в частности, ряд проблем, которые, как нам видится, являются достаточно распространенными в практике деятельности руководителей образовательных организаций. Например, результаты опроса по методике В.С. Лазарева «Оценка уровня развития педагогического коллектива» (Приложение 1) показали:

1) значение общей оценки уровня развития коллектива составило 463 балла, что значительно выше среднего показателя, при максимально возможном результате 670 баллов. Это говорит о положительно развитых его интегральных и первичных характеристиках, а также о стабильных сторонах развития коллектива.

2) наиболее значимыми и сильными характеристиками коллектива являются: — ориентированность коллектива на текущие достижения — 56 и единство ориентация — 56, что без сомнения являются движущими сторонами развития коллектива в целом;

3) выше среднего являются показатели ориентированности коллектива на саморазвитие педагогов — 48 баллов и включенность членов коллектива в управление — 49, но по сравнению с другими показателями они имеют более



низкое значение, поэтому нуждаются в дополнительном изучении. Это может быть связано с низкой материальной заработной платой.

В ФГБОУ СПО «ЧелПК» г.Челябинска было проведено изучение уровня мотивационной среды по опроснику В.С. Лазарева «Оценка мотивационной среды в образовательной организации» (Приложение 2) выявило такие проблемы, как:

- неуверенность значительной части педагогов в том, что оплата труда зависит от результата работы (44 % опрошенных поставили данному показателю оценку 0);
- отсутствие убежденности в том, что профессиональный рост связан с ростом материального благополучия (средняя оценка по 10-балльной шкале составила всего 2,5 балла);
- отсутствие уверенности в том, что при имеющейся нагрузке профессиональное развитие по силам каждому (4 балла).

Для оптимизации деятельности преподавательского состава были предложены традиционные и инновационные методы управления персоналом, направленные на обеспечение долгосрочных условий роста образовательной организации.

Были определены приоритетные направления работы:

- развитие гуманно - демократической модели организации колледжа, его системы управления;
- демократизация взаимодействия управляющей и управляемой подсистем колледжа;
- психологизация управления;
- демократизация отношений преподавателей и студентов;
- развитие творческого потенциала путем создания благоприятного климата;
- непрерывное профессиональное развитие педагогов.

Методы управления были призваны способствовать формированию комплексной модернизации образовательной организации, одной команды

всех участников образовательного процесса на основе общих целей и задач. Основными элементами стали разделы, ориентированные, прежде всего, на оптимизацию управления персоналом для повышения качества образования:

- *развитие управленческой подсистемы колледжа* (модернизация структуры управления, демократизация, совершенствование форм коллегиального управления, его нормативно - правовое обеспечение);

- *развитие педагогического коллектива* (методическая работа, развитие профессиональных навыков, социально – психологическое сопровождение).

В ходе реализации управленческая деятельность была сосредоточена на определенную реорганизацию самой системы управления колледжом.

Во-первых, активизировалась и возобновилась деятельность Совета студентов колледжа и Попечительского совета, родительского сообщества, что способствовало развитию коллективного управления.

С другой стороны, повысилась роль и важность педагогического совета, на котором активно обсуждались задачи стратегии развития колледжа. Слушания проходили в разных, в том числе нетрадиционных формах (например, бизнес - игры, конференции, фестиваль идей и т.д.), что позволяет сотрудникам принимать более активное участие не только в обсуждении, но и в принятии управленческих решений. Нетрадиционные формы проведения заседаний также помогают педагогу раскрыть свои таланты, при этом предоставляя условия для его реализации.

В-третьих, в администрации была выделена отдельная служба – служба кадров. Так что для этой новой формы колледжа организационной структуры. Таким образом, сформировалась новая для данного колледжа организационная структура.

Переход на новую модель управления, опирающуюся на образовательные требования, призвал переосмысление администрацией базовых подходов в построении системы работы с педагогическими кадрами, что привело к повышению значимости социально - психологической функции управления. Все вышеперечисленное помогло объединить

лично – ориентированный, гуманистический подходы в управлении, чтобы в полной мере реализовать принципы партисипативного управления, педагогического сотрудничества и взаимодействия администрации и педагогического персонала, который должен обеспечить, таким образом, наиболее важные педагогические условия управления.

Особое внимание, на наш взгляд, приобретает партисипативное управление, которое тесно связано с вопросом о мотивации человеческой деятельности. Упор был сделан на формах и характеристиках партисипативного управления:

- систематические заседания с директором заместителями и педагогическим коллективом;
- вовлечение подчиненных в разработку и принятии организационных решений;
- обеспечение педагогу потенциала, независимо от других педагогов, формулировать новые идеи и вносить свой вклад в развитие образовательного процесса.

Не менее важным, мы считаем изменение подходов к работе по формированию мотивационной среды. В то же время, мы опирались на классическую теорию мотивации Ф.Герцберга, в которой подчеркиваются «гигиенические» факторы, которые вызывают недовольство сотрудников на работе, и «мотивационные», заставляющие их работать эффективно.

Что касается преподавательского состава учебных заведений к гигиеническим факторам, исследователи включают:

- размер и график выплаты заработной платы;
- присутствие или отсутствие материального стимулирования труда;
- уровень контроля;
- режим работы;
- оптимальные условия труда;
- страх потерять работу, получить более низкую заработную плату.

К мотивационным относят:

- удовлетворение от получения результата;
- заинтересованность работой;
- возможность для творческой реализации;
- карьерный рост;
- взаимоотношения внутри команды;
- публичное признание работы педагога со стороны общества.

Администрацией колледжа в сотрудничестве с психологической и методической службами в результате анализа научных работ по андрагогике (С.Г. Вершловский, С.И. Змеев и др.) и организации методической работы (И.В. Жуковский, Л.М. Лизинский, Н.В. Немова и др.), были разработаны новые подходы к организации повышения профессионального мастерства, учитывающие особенности мотивации взрослого человека к обучению.

В соответствии с данными С.И. Змеева, в процессе обучения у взрослых мотивация соотносится с субъективной *оценкой полезности* данного обучения (переобучения, повышения квалификации). Помимо этого, мотивация взрослых непосредственно зависит от *профессионального опыта*, который выявляет пробелы в знаниях и требуют в отдельных случаях специальной подготовки и повышения квалификации. Мотивация, также обусловлена *особенностями личности* взрослого студента (возраст, пол, статус и т.д.). Например:

- уровень ригидности, который больше проявляется у людей старшего возраста и выражается в отторжении современных активных методов обучения (ролевые игры, мастерская и т.п.), в нежелание участвовать в обсуждении проблем, и способен уменьшить познавательный интерес к обучению;
- достижение статусной позиции взрослого может привести к формальному отношению к обучению (повышение квалификации), что вызывает апатию к обучению;
- краткосрочное обучение в группе совершенно незнакомых людей, вызывают некоторые опасения со стороны взрослого обучающегося, боязнь

показаться на фоне других «хуже», что снова вызывает пассивность к обучению;

С учетом этого, к факторам, повышающим мотивацию взрослых в процессе обучения Н.В. Немова включает:

- небольшую протяженность по времени занятий;
- наличие наглядности, презентаций;
- актуальность обсуждаемой проблемы;
- научная ценность знаний;
- чередование различных видов обучения и учебной деятельности;
- свобода слова по обсуждению учебных материалов;
- комфортные условия для обучения;
- благоприятный состав групп студентов.

Во время самих мероприятий по планированию и коррекции технологии и методов управления в колледже, после получения диагностических результатов, внимание было направлено на вопросы материального стимулирования, оптимизации занятости педагогов, обеспечение условий, для профессиональных достижений и успехов в саморазвитии, самообразовании и творческой деятельности.

Как уже упоминалось выше, важную часть нашей разработки занимает предоставление педагогам оптимальных условий для формирования благоприятного морально - психологического климата. Для более объективной оценки данного климата в коллективе колледжа мы использовали опросник Н. В. Ключевой «Взаимоотношения в педагогическом коллективе» (Приложение 3). Анализ ответов респондентов (табл. 2.2.5) показал, что в начале эксперимента взаимоотношения в опрошенном коллективе характеризовались примерно средним уровнем (от 13 до 15 баллов при максимальном значении 24 балла).

**Взаимоотношения в педагогическом коллективе**

Вопрос	Ответы (средние значения для коллектива)		
	В начале эксперимента	В конце эксперимента	Изменения
1	3	3	0
2	2	2	0
3	1	2	+1
4	2	2	0
5	2	3	+1
6	3	3	0
Сумма	13	15	+2

В конце эксперимента в ФГБОУ СПО «ЧелПК» по двум вопросам были даны оценки, значение которых стало в среднем в 0,5 раза выше, чем при первом опросе. Суммарный показатель взаимоотношений в коллективе остался примерно на прежнем уровне (разница 2 балла). В начале второй главы мы изначально уточнили, что за короткий промежуток времени невозможно добиться колоссальных изменений, подтверждение этому являются результаты эксперимента.

Обеспечение высокой эффективности управления персоналом обеспечивается, прежде всего, выполнением таких условий, как:

- реализация системно - деятельностного и комплексного подходов в позиции управленческой подсистемы, органическая целостность управленческих и педагогических действий;
- социально-психологическая направленность управленческого и педагогического процессов;
- интеграция усилий всех участников образовательной деятельности.

Одним из важнейших факторов реализации педагогических условий управления персоналом колледжа стало более широкое использование *индивидуальной работы с педагогами*. Наиболее распространенными проблемами обращений педагогов при личном приеме у директора являлись вопросы, связанные с заработной платой, обеспечением жильем, устройством детей сотрудников в дошкольные образовательные организации, их поступлением в вузы, взаимоотношениями в семье и с коллегами внутри коллектива. Среди наиболее типичных причин конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе школы можно выделить следующие:

а) диада педагог – педагог:

- слабая культура общения со стороны некоторых педагогов;
- отчуждение профессионализма коллег;
- чрезмерная эмоциональность;

б) в диаде преподаватель – завуч:

- неадекватность критериев оценки работы;
- несогласованный график работы (расписание занятий, время проведения пед.советов, которые выпадают на последние уроки);

в) диада педагог – директор:

- вопросы материального стимулирования;
- отсутствие осведомленности.

Как отметил академик В.И. Загвязинский, «результаты можно считать положительными, если ни по одной группе показателей нет отрицательной динамики». Можно сказать, что в ходе эксперимента по внедрению новой модели управления персоналом колледжа, принимая во внимание педагогические условия управления, наблюдалось незначительное улучшение ключевых показателей, которые влияют не только на непосредственные результаты работы с персоналом, но и на образовательный процесс.

Таким образом, проведенное исследование в целом подтверждает эффективность разработки традиционных и инновационных методов

управления и их сочетания при дальнейшем их использовании, что способствует достижению положительной динамики в деятельности управленческой и управляемой подсистем колледжа, а также применительно к результативности образовательного процесса.

### **2.3. Методические рекомендации по оптимизации управления педагогическим персоналом профессионального колледжа**

Результаты исследования послужили основой для выработки рекомендаций по планированию работы руководителя с педагогическим персоналом образовательной организации.

Деятельность более результативна, если ею управляют, а именно: определяют цели, планируют, организуют и контролируют обучение, поддерживают мотивацию персонала. Согласно полученным нами данным, социально - психологическая, организационно - методическая, опытно-экспериментальная работа — все эти направления управленческой деятельности будут эффективными, если на практике удастся реализовать следующие подходы в руководстве:

- проблемно - диагностический подход;
- организация и управление успехом;
- встречное планирование (снизу вверх);
- стимулирование в процессе и по результатам деятельности;
- использование преимуществ диалогической и микрогрупповой работы;
- индивидуальное проектирование;
- реализация принципа педагогической поддержки;
- делегирование педагогическому самоуправлению наибольших полномочий, которые педагоги хотели бы взять в интересах повышения качества собственной деятельности;
- индивидуализация управленческих действий.



Любая деятельность начинается с глубокого анализа и оценки ситуации. Необходимо на основании точных знаний определить реальные проблемы, методы и способы организации позитивной образовательной деятельности, способность выявлять тенденции и методы поддержки, обучения.

Задача руководителя состоит в том, чтобы осознать современные концепции образования, научно - методическое обеспечение, разработки и тестирования новых технологий обучения и воспитания, выявить и принимать во внимание индивидуальные особенности каждого преподавателя, организовать исследования по выявлению и использованию передового педагогического опыта.

В условиях применения сочетания традиционных и инновационных методов управления в колледже ключевую роль в этой работе стала занимать кадровую политику и отдел кадров, основной функцией которых стала деятельность по обеспечению условий для развития персонала и творческого и профессионального потенциала. Это сочетание включает в себя следующие направления:

- модернизация методической структуры и ее управления;
- развитие профессиональных навыков преподавателей;
- социально - психолого - педагогические условия совершенствования качества образовательного процесса.

С точки зрения управления, руководитель должен иметь возможность проецировать рост профессионального мастерства преподавателя. Система такой работы была реализована в колледже и была направлена на создание такой ситуации, при которой внешнее (управленец) проектирование постепенно преобразуется во внутреннее (педагог) самопроектирование его профессионального роста. Основными принципами проектирования являются:

- учет реальных профессиональных возможностей педагога;
- учет требований образовательной системы;

- принцип развития колледжа, педагога и студента;
- принцип новизны содержания обучения.

Изменение методов работы с персоналом в образовательной организации в условиях развития педагогического персонала требует исправления его содержания. Когда нововведение вводится администрацией, а не отдельным преподавателем, то возникает необходимость организованной подготовки педагогического коллектива. В таких ситуациях работа обязана обеспечить дополнительную мотивацию для педагогов к инновационному развитию. Подготовка включения педагога в инновационную деятельность требует использования широкого и разнообразного спектра форм управленческой и методической работы, методов и приемов реализации своих функций (обучение в учебных мастерских, ролевые игры и т.д.).

Благодаря сочетанию индивидуальных и групповых форм обучения проектирование развития персонала должно быть строго индивидуализировано и опираться на данные диагностики психологической и профессиональной готовности педагогов принять инновационные изменения и принимать участие в них.

Таким образом, главную роль в процессе применения сочетаний традиционных и инновационных методов и приемов управления персоналом играет не подсистема, а непосредственно само внедрение этих методов, которые обуславливаются проблемами (социально - психологической, социально - педагогической и методической направленности) и характеризуют эффективность работы педагогов и образовательной среды колледжа. В процессе реализации применения традиционных и инновационных методов и приемов управления администрацией были проведены следующие мероприятия: модернизация системы управления, изменение структуры управления, улучшение механизмов управления службами, осуществляющие социальную, психологическую, педагогическую и методическую деятельности в образовательной организации.

Результаты, полученные в процессе экспериментального исследования, требуют учитывать общие методологические условия, которые определяются требованиями высшего руководства:

- личность руководителя должна рассматриваться как человек, который управляет людьми, которые зависят от его личностных качеств и индивидуальных свойств;

- стиль руководства всегда связан с результативностью деятельности руководителя;

- правильные действия в отношении персонала способствуют к дальнейшей стабильной и результативной работе;

- препятствия, мешающие эффективной деятельности персонала, могут быть вызваны как объективными, так и субъективными проблемами.

В силах руководителя их устранить, если им понимается все негативное влияние их на деятельность своих сотрудников. Выстраивание работы руководителя с педагогическим коллективом можно разделить на 3 основных этапа:

- 1 этап – изучение коллектива (исследование его структуры, формальных и неформальных лидеров, уровень коммуникационной связи, личных целей, механизма формирования взаимоотношений педагогов и руководителей, педагогов и педагогов, преподавателей и студентов, и т.д.

- 2 этап – формирование единого коллектива в педагогическом коллективе (определение стратегических целей, чтобы обеспечить реализацию личности педагога, организация работы творческих групп, четкое убеждение руководителя по решению важных задач, четко определена и принята в коллективе система стимулирования преподавательской деятельности).

- 3 этап – создание определенных условий для последующего развития коллектива (обеспечить реальный механизм демократии, самоуправления, гарантий личностного роста и другие), где одну из самых важных ролей выполняет стимуляция.

В системе стимулирования необходимо различать, с одной стороны, стимулы (моральные и материальные) и, во-вторых, мотивы и потребности (внутренние и внешние).

Среди методов *материального стимулирования* выделяют, например:

- 1) *методы поощрения* (премии, увеличение доплат и пособий, подарки, награждения, рекомендации к аттестации);
- 2) *методы опосредованной выгоды* (с точки зрения последующей отдачи): одобрение ходатайства о предоставлении финансовой помощи, оплачиваемое участия в инновационной деятельности, путевки в санаторий, помощь в предоставлении служебного жилья и др.);

*Моральное стимулирование* может выражаться через:

- 1) *повышение статуса работника* (предложение обобщить свой опыт, использовать в качестве примера работы другим, выполнение заданий наставничества, проведение крупных мероприятий и т.д.);
- 2) *фиксация оценки работника* (объявление благодарности, награждение грамотой, личное внимание, памятный адрес, позитивное упоминание на педагогическом совете, в годовом анализе и т.д.);
- 3) *общие стимулы* (организация коллективного отдыха, общий отдых в каникулярный период, сокращение объема отчетности, оптимальное расписание режима труда).

Использование различных методов стимуляции, в частности, материальных, следует не забывать, что:

- сумма вознаграждения должна быть связана с производительностью труда сотрудника;
- контакт руководителя с подчиненными должен быть тесным и регулярным, что позволяет объективно оценивать работу друг друга;
- необходимо обеспечить общий подход к распределению вознаграждений для должностей различных уровней;
- система вознаграждения не должна приводить к зазнайству.

В заключении следует отметить, что эффективность управления во многом зависит от создания педагогических условий для формирования и реализации мотивации развития образовательной организации и саморазвития персонала, а также, как руководителем скоординировано и обеспечено гармоничное взаимодействие личных целей и потребностей сотрудников с целями организации (колледжа).

## **Выводы по второй главе**

**1.** Применение традиционных и инновационных методов и приемов управления, а также их сочетание в образовательной организации с учетом педагогических условий управления включает 3 компонента: организационно - содержательный, технологический и профессионально - кадровый. Педагогические условия при этом являются центральным ядром и должны определять основное русло, стратегию и стиль управленческой деятельности.

**2.** Анализ теоретического и эмпирического материала позволил к педагогическим условиям управления педагогическим персоналом образовательной организации отнести следующие:

- сочетание личностно - ориентированного, гуманистического, человекоцентрического подходов в управлении педагогическим персоналом;
- педагогический принцип сотрудничества и взаимодействия в управлении;
- формирование положительного психологического климата в педагогическом коллективе;
- создание условий для профессионального роста.

Реализация этих условий зависит не только от современных тенденций развития образовательного процесса, но и в значительной степени профессиональной компетентности директора и его общей управленческой культуры.

**3.** Применение традиционных и инновационных методов и приемов управления персоналом на практике в колледже является одним из важнейших условий повышения эффективности не только собственно управленческой работы, но и для достижения цели по формированию современной личности путем оптимизации качества образовательного процесса.

**4.** В ходе экспериментального применения традиционных и инновационных методов и приемов управления, мы подтвердили систему критериев для их успешности внедрения, которая включала такие

показатели, как эффективность (качество) управления, результативность работы преподавательского состава, качество образовательного процесса в колледже.

**5.** Нами были выявлены условия, при которых наблюдается динамика развития персонала:

- применение «понятных» для большинства педагогов инновационных технологий;
- создание необходимых условий, обеспечивающих благоприятный морально- психологический климат в колледже (взаимное уважения, демократический стиль управления и общения, обеспечение условий мотивации педагогического коллектива на производительный, творческий труд, самореализации и самовыражения педагогических работников, рациональное использование рабочего времени всех участников деятельности и др.);
- мотивация педагогического коллектива на производительный, творческий труд, развития профессионального мастерства, участия в инновационной, опытно - экспериментальной деятельности;
- предоставление условий для профессионального роста преподавателя (современное материально – техническое оснащение кабинетов, прохождение курсов обучения, тренинги и т.д.);

**6.** Практически по всем показателям в ходе эксперимента в колледже, проведенного за небольшой временной период, нами были получены положительные результаты, что доказывает эффективность применения традиционных и инновационных методов и приемов управления и их сочетание.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях образовательная организация должна работать в режиме развития, так как это дает шанс выжить в условиях жесточайшей конкуренции. Модернизация российского образования ставит задачу повышения качества обучения и воспитания студентов. Успешное выполнение современной образовательной организацией своих задач, направленных на достижение качества образовательного процесса, сегодня напрямую зависит от эффективности взаимодействия всех его участников, прежде всего, администрации и педагогического персонала.

Определяя педагогический персонал как организованную часть трудового коллектива образовательной организации, включенную в процесс реализации осуществляемых им педагогических функций и представленную преподавателями, социальными педагогами и педагогами - психологами, кураторами, педагогами дополнительного образования, другими педагогическими специалистами, а также самой администрацией колледжа, следует отметить, что специфика функционирования образовательной системы обуславливает необходимость сочетания как традиционных для общего менеджмента подходов к управлению персоналом, так и особенных, инновационных, которые, прежде всего, объясняются реализуемыми колледжем педагогическими функциями.

Поскольку персонал образовательной организации – преимущественно педагогический, и на характеристику и поведение его членов влияет данная специфика деятельности (учить, воспитывать, подавать идеальный пример собственного поведения и проч.), то вполне закономерным представляется рассмотрение педагогических условий управления педагогическим персоналом, под которыми мы понимаем такие обстоятельства, определяющие успешность управленческой деятельности, которые обусловлены спецификой функционирования образовательной организации и реализуемых в его рамках педагогических функций. Данная позиция



предполагает учет руководителем образовательной организации в своей управленческой работе фактора воздействия на сознание и поведение своих сотрудников специфических особенностей педагогического труда.

Проведенный нами анализ теоретического и эмпирического материалов позволил обосновать логическую зависимость эффективности деятельности колледжа и управление развитием персонала, которые могут сыграть определенную роль в обеспечении качества образования.

В настоящее время в науке и практике управления разрабатываются различные модели такого управления. Однако, проведенный нами анализ предлагаемых вариантов, на наш взгляд, не всегда обеспечивает комплексность их воздействия на качество образования, не учитывает целого ряда вновь открывшихся факторов и особенностей современной образовательной ситуации, связанных, например, с переоценкой роли контроля и других, отдельно взятых управленческих функций в ущерб социально - психологической стороне управления.

Кроме того, в науке и практике образования в последнее время происходит переосмысление таких категорий, как цели образования, миссия и функции образовательной организации и др. Ведущее место стала занимать проблема качества образования и развитие персонала. Независимо от конкретного наполнения содержания этого понятия авторы сходятся во мнении о том, что, возлагая на себя ответственность за качество образования, управленческая система образовательной организации должна осознавать, что ее главная задача состоит не в контроле за качеством, а в обеспечении его условий. Контроль может рассматриваться, по словам Ю.А. Конаржевского [19] не как основа, а только как один из инструментов управления качеством.

Достижение оптимального качества образования зависит от целого ряда факторов, к которым, безусловно, можно отнести и управленческую компетентность администрации, эффективная система управления персоналом, методическое мастерство педагогов, применяемые методы и приемы управления и другие показатели.

Мы полагаем, что управление педагогическим персоналом образовательной организации будет эффективным, если обеспечен комплекс педагогических условий такого управления.

Изучив возможности педагогических условий управления, мы определили, что данная сфера деятельности предоставляет наибольший простор в построении моделей эффективного сотрудничества различных служб и специалистов. В основу разработанных традиционных и инновационных методов и приемов управления положены системный, оптимизационный, коммуникационно - диалогический, личностно ориентированный подходы. Разработанные методы управления педагогическим персоналом включает 3 компонента: организационно-содержательный, технологический и профессионально-кадровый.

Проведенное исследование, конкретные результаты которого представлены в параграфе 2.2, подтвердило эффективность применения сочетания традиционных и инновационных методов и приемов управления, а также позволило сформулировать ряд методических рекомендаций по оптимизации самого процесса внедрения и управления педагогическим персоналом в целом.

Проведен анализ системы развития управления персоналом ФГБОУ СПО «ЧелПК» города Челябинска и определены мероприятия по ее совершенствованию. В процессе выполнения работы были решены поставленные задачи, в частности:

- были рассмотрены ключевые аспекты проблемы управления образовательными системами в современном менеджменте;
- изучены проблемы сочетания традиционных и инновационных методов и приемов в современной литературе;
- проанализированы особенности сочетания различных методов и приемов управления образовательной организацией;

- были рассмотрены теоретические основы системы управления развитием персонала образовательного учреждения в условиях современной модели образования;

- разработаны и внедрены сочетания традиционных и инновационных методов и приемов управления образовательными системами;

- был проведен анализ экспериментальной деятельности ФГБОУ СПО «ЧелПК», который доказал эффективность применения традиционных и инновационных методов управления развитием персонала образовательной организации в условиях современной модели образования.

В процессе реализации поставленных задач в базе исследования был создан Совет студентов и Попечительский совет; педагогические советы стали проходить в нетрадиционных формах, при которых активизировался интерес у педагогов, а также появилась возможность для проявления скрытых талантов; была создана отдельная служба кадров; приобрела популярность индивидуальной работы с педагогами со стороны директора, а также партисипативное управление.

Сегодня в ФГБОУ СПО «ЧелПК» проводится работа по совершенствованию управления развитием персонала, наращиванию кадрового потенциала в соответствии с современной модели образования - требованиями к кадровым условиям реализации основной образовательной программы основного общего образования на основе созданной модели управления развитием персонала образовательного учреждения в условиях введения ФГОС ОО.

Таким образом, можно сделать вывод, что в образовательной организации целесообразно проводить целенаправленную кадровую политику по всем направлениям работы с персоналом. Это должно делаться с учетом специфики образовательной организации, с проведением адаптации сочетания традиционных и инновационных методов управления персоналом к ее условиям.

Мы не претендуем на всеобъемлющий охват управлением развитием персонала. В данной работе сделана попытка показать лишь отдельные элементы работы в данном направлении. Главное в управлении развитием персонала в условиях современной модели образования создать систему с тесной взаимосвязью всех ее элементов. И тогда результат не заставит себя ждать. Эффективно организованная и проводимая работа по управлению развитием персонала обеспечит качество предоставляемого образования, а также эффективное развитие образовательной организации в целом.

Программа исследования в пределах поставленных задач завершена полностью. Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы при разработке методов управления развитием персонала в образовательных организациях.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1) Афанасьев В.Г., Урсул А.Д. Об эффективности социального управления / В. Г. Афанасьев, А. Д. Урсул // Вопросы философии. – 1982. – № 7. – С. 57-69.
- 2) Афанасьев В. Г. Человек. Общество, управление, информация. Опыт системного подхода: монография / В. Г. Афанасьев. – М.: Либроком, 2013. – 208 с.
- 3) Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремина // Под редакцией – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2002. – 560с.
- 4) Базелюк В. В. и др. Особенности развития информационной компетентности руководителя в системе повышения квалификации / В. В. Базелюк, Е. В. Гнатышина, Л. И. Дудина // Мир науки, культуры, образования: научный журнал. – Горно-Алтайск: Редакция международного научного журнала «Мир науки, культуры, образования», 2010. – №4 - 1. – С. 91 - 94.
- 5) Бандурка А. М. Основы психологии и педагогики / А.М. Бандурка, В.А. Тюрина, Е.И. Федоренко. - М.: Феникс,2015. - 256 с.
- 6) Бестужев-Лада И. В., Наместникова Г. А. Социальное прогнозирование: курс лекций / И. В. Бестужев-Лада, Г. А. Наместникова // – М.: Педагогическое общество России, 2002. – 90 с.
- 7) Вачугова Д. Д. Основы менеджмента: учебник / Д. Д. Вачугова // Под ред. Вачугова Д. Д. –2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 2005. – 376 с.
- 8) Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник. – 4-е изд. – М.: Юнити – Дана, 2014. – 512 с.
- 9) Гершунский Б.С. Образовательно - педагогическая прогностика. Теория, методология, практика / Б. С. Гершунский // – М., 2003. – С. 87.

- 10) Гнатышина Е. А. Концептуальные основы инновационного развития учреждения профессионально – педагогического образования / Е. А. Гнатышина // Высшее образование сегодня: научный журнал. – М.:ООО Издательская группа «Логос», 2008. – №3. – С. 57 – 59.
- 11) Дуракова И. Б. Управление персоналом: учебник / И. Б. Дуракова // – М.: ИНФРА, 2009. – 393 с.
- 12) Зотова В. Б. Система муниципального управления: учебник / В. Б. Зотова // Под ред. В.Б. Зотова. – СПб.: Питер, 2008. – 512 с. – С. 257.
- 13) Иванцевич Дж. М., Лобанов, А.А. Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов // – М., 1993. – С. 300
- 14) Ильясов Д.Ф., Сериков Г.Н. Теория управления образованием / Д. Ф. Ильясов, Г. Н. Сериков // – М., 2009. – 434 с.
- 15) Кангро М. В. Государственные и муниципальные финансы: учебное пособие / М. В. Кангро. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 152 с.
- 16) Караковский В. А. Ошибки в управлении воспитательной системой / В. А. Караковский// Научно - методический журнал заместителя директора школы по воспитательной работе - 2010. - № 5. – 76 с.
- 17) Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов // Государственный Университет Управления. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 304 с
- 18) Кишкель Е.Н. Управленческая психология / Е. Н. Кишкель // – Изд-во: Высшая школа, 2009. – 272 с.
- 19) Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю. А. Конаржевский. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. – 222 с.
- 20) «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ ) // «Собрание законодательства РФ», 14.04.2014, N 15, ст. 1691.
- 21) Кричевский В. Ю. Профессия – директор школы: монография / В. Ю. Кричевский // – М.: Издательство СПбГУ, 2004. – 271 с.

- 22) Лазарев В.С. Педагогическая инноватика: объект, предмет и основные понятия / В.С. Лазарев // Педагогика. – 2012. – № 4. – 65 с.
- 23) Лазарев В. С. Управление нововведениями - путь к развитию школы / В. С. Лазарев // Сельская школа. - 2012. - № 1. – 145 с.
- 24) Маусов Н. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления / Н. Маусов // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – №6. – С.10-14.
- 25) Мескон М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон. – М.: «Дело ЛТД», 1994. – 702 с.
- 26) Моисеев А. М. Функции управления школой / А. М. Моисеев // Практика административной работы в школе, 2004. – №5. – С. 24 – 26.
- 27) О Министерстве образования и науки Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 15.05.2010 N 337 (ред. от 14.11.2011) // Собрание законодательства РФ. 2010. N 21. Ст. 2603.
- 28) Орлова А. И., Возрождение образования или его реформа?/ А. И. Орлова // Преподавание истории в школе. – 2006. – № 1. – 89 с.
- 29) Пидкасистый П. И. Педагогика: учебник / Пидкасистый П. И. // Под ред. П.И. Пидкасистого. – М.: 2006. – 608 с.
- 30) Поташник М.М., Моисеев А.К. Управление современной школой / М. М. Поташник, А. К. Моисеев // – М.: Новая школа, 1997. – 350 с.
- 31) Поташник М. М. Управление качеством образования / М. М. Поташник. – М., 2000. – 448 с.
- 32) Розанова В. А. Психология управления: учебное пособие. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 384 с.
- 33) Сластенин В. А. и др. Педагогика: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / В. А. Сластенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов // Под ред. В.А. Сластенина. – М.: Издательский центр «Академия», 2002. – 576 с.
- 34) Султанова Т. А. К вопросу о прогностической направленности деятельности менеджеров образования / Т. А. Султанова // Государственная политика реформирования социального и гуманитарного образования:

сравнение опыта постсоциалистических государств. — Оренбург: Изд-во ОГУ, 2014. — С. 70 – 76.

35) Травин В. В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия / В. В. Травин, В. А. Дятлов // 5-е изд. - М.: 2003. — 272 с.

36) Уварина Н. В., Курбангалеев В. С. Манипулирование в деятельности руководителя / Н. В. Уварина, В. С. Курбангалеев // Научная дискуссия: Вопросы экономики и управления: научный журнал. – М.: Изд-во ООО «Интернаука», 2016. – С. 30 – 34.

37) Уварина Н. В. и др. Инновационные процессы в образовании: коллективная монография / Е. А. Гнатышина, Д. Н. Корнеев, Н. Ю. Корнеева, А. А. Саламатов, Н. В. Уварина // – Челябинск: Изд-во «Цицеро», 2016. – 210 с.

38) Файоль А. Общее и промышленное управление / пер. с франц. - М.: ЦИТ, 1923.

39) Федеральный закон РФ "Об образовании в Российской Федерации", N 273-ФЗ от 01.09.2013

40) Шакуров Р. Х. Социально – психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р. Х. Шакуров // – Москва: Просвещение, 1990. – 208 с.

41) Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами / И. Т. Шамова, П. И. Третьяков, Н. П. Капустин // Под ред. Т.И. Шамовой. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2002. – 320 с.

42) Шаповалов В. А. Высшее образование: современные модели, перспективы развития: монография / В. А. Шаповалов // – Ставрополь: Изд-во СГУ, 1996.

43) Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня // – М.: «Интел-Синтез», 1997. – С.43.

44) Долженко Р.А. Инновации в системе управления персоналом организации / Р. А. Долженко// Вестник Алтайского государственного



аграрного университета: электронный научный журнал. – 2013. – № 1 (99). – С. 149 – 153. [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.asau.ru/vestnik/2013/1/Economics\\_Dolzhenko.pdf](http://www.asau.ru/vestnik/2013/1/Economics_Dolzhenko.pdf) (Дата обращения 19.01.2017).

45) Короткова Е. В. Организация внутрифирменного обучения персонала в современных условиях [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.scienceforum.ru/2013/120/1606> (Дата обращения 04. 04. 2017).

46) Лехтянская Л. В. Два учителя. Управление системой современного образования с использованием инновационных методов обучения / Л. В. Лехтянская// Креативная экономика: электронный научный журнал. – 2009. – № 3. – С. 82 – 87. [Электронный ресурс]. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=11838122> (Дата обращения 19.01.2017).

47) Мухаметзянова Ф. Ш., Левина Е. Ю. Управление развитием образовательных систем: модели механизмы / Ф. Ш. Мухаметзянова, Е. Ю. Левина// Вестник Башкирского университета: электронный научный журнал. – 2015. – № 4. – С. 1398 – 1402. [Электронный ресурс]. – URL: <https://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1555122> (Дата обращения 25.01.2017).

48) Образовательная система России [Электронный ресурс]. - URL: [http://studme.org/49798/pedagogika/obrazovatel'naya\\_sistema\\_rossii](http://studme.org/49798/pedagogika/obrazovatel'naya_sistema_rossii) (Дата обращения 15. 03. 2017).

49) Принципы управления образовательной системой. Основные функции педагогического управления [Электронный ресурс]. - URL: [http://studopedia.ru/11\\_140728\\_printsipi-upravleniya-obrazovatelnoy-sistemoyosnovnie-funktsii-pedagogicheskogo-upravleniya.html](http://studopedia.ru/11_140728_printsipi-upravleniya-obrazovatelnoy-sistemoyosnovnie-funktsii-pedagogicheskogo-upravleniya.html) (Дата обращения 11. 02. 2017).

50) Сапунова В. М. Система управления педагогически персоналом современного общеобразовательного учреждения: Автореф...дис. канд. педагог. наук. – Ставрополь: ФГБОУ ВПО Ставропольский государственный университет, 2004. – 202 с. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.dissercat.com/content/sistema-upravleniya-pedagogicheskim->

personalom-sovremennogo-obshcheobrazovatel'nogo-uchrezhde (Дата обращения 19.01.2017).

51) Семинар №1. Анализ образовательных систем [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.studfiles.ru/preview/2238865/> (Дата обращения 23. 03. 2017).

52) Тейлор Ф. У. – родоначальник научного менеджмента [Электронный ресурс]. – URL: <http://portal-u.ru/component/k2/item/1567-f-u-tejlor-rodonachalnik-nauchnogo-menedzhmenta> (Дата обращения 23. 04. 2017).

53) Типология образовательных учреждений РФ [Электронный ресурс]. - URL: [http://studopedia.ru/14\\_51849\\_tipologiya-obrazovatelnih-uchrezhdeniy-rf.html](http://studopedia.ru/14_51849_tipologiya-obrazovatelnih-uchrezhdeniy-rf.html) (Дата обращения 08. 03. 2017).

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Опросник «Оценка уровня развития педагогического коллектива»

**В.С. Лазарева**

Оцените по 10-балльной шкале соответствие предложенных ниже утверждений:

0 — полностью не соответствует;

10 — полностью соответствует.

1. Все сотрудники в нашем колледже стремятся делать свою работу как можно лучше.
2. В нашем коллективе всех волнует, каким будет наш колледж в будущем.
3. Каждый сотрудник хочет быть в курсе всего нового по своей специальности.
4. В нашем колледже все сотрудники добросовестно выполняют свои обязанности.
5. Сотрудникам для согласования своих действий не требуется помощь заведующего или директора.
6. Решая коллективные задачи, сотрудники быстро находят общий язык.
7. В нашем колледже сотрудник чувствует себя ответственным за общие результаты.
8. В нашем коллективе конфликт между сотрудниками был бы «чрезвычайным происшествием».
9. Работая в нашем коллективе, сотрудники могут реализовать свои способности лучше, чем в любом другом месте.
10. Сотрудник, который станет работать «с прохладцей», в нашем коллективе быстро почувствует неодобрение своих коллег.
11. Сотрудники-новаторы пользуются уважением в нашем коллективе.
12. Наши сотрудники заботятся о повышении своего профессионального мастерства.
13. Для обеспечения добросовестной работы сотрудников руководству колледжа не требуется прибегать к жесткому контролю.
14. При распределении нагрузки между сотрудниками не возникает проблем, требующих административного вмешательства.
15. Итоги работы колледжа за год всегда активно обсуждаются в нашем коллективе.
16. Все члены нашего коллектива согласны с целями, стоящими перед колледжом.
17. В коллективе не бывает серьезных разногласий из-за неудобного расписания занятий.
18. Все члены коллектива — патриоты нашего колледжа.
19. Все сотрудники стремятся к тому, чтобы у колледжа была наилучшая репутация.
20. Мы стремимся к тому, чтобы все наши выпускники могли успешно реализоваться на рынке труда.

21. Наши сотрудники интересуются новшествами, которые появляются в других образовательных организациях.
22. Многие сотрудники, если это необходимо для колледжа, по собственной инициативе делают то, что не входит в их непосредственные должностные обязанности.
23. Взаимопомощь — характерная черта нашего коллектива.
24. Если решения, принятые администрацией, не находят поддержки в коллективе, то всегда можно найти компромисс.
25. При оценке общих результатов деятельности нашего колледжа между сотрудниками редко возникают разногласия.
26. Любые разногласия в работе не перерастают в конфликты между сотрудниками.
27. Возможностей для профессионального роста в нашем колледже у сотрудников не меньше, чем в каком-либо другом.
28. У всех сотрудников высокие требования к результатам своей работы.
29. Наши сотрудники постоянно что-то улучшают в своей работе.
30. Сотрудник, не занимающийся самообразованием, в нашем колледже будет чувствовать себя «белой вороной».
31. Добросовестность в нашем коллективе ценится очень высоко.
32. Ни у кого из сотрудников не возникает затруднения при необходимости согласовать свои действия с другими.
33. Если между кем-то из сотрудников колледжа возникает конфликт, то другие стремятся быстрее погасить его.
34. В нашем коллективе существует единство в понимании проблем колледжа.
35. В нашем коллективе все сотрудники тактично относятся друг к другу.
36. В другом коллективе нашим сотрудникам вряд ли было бы так интересно работать.
37. Сотрудники стремятся к таким результатам, которыми можно было бы гордиться.
38. На педсоветах и общих собраниях у нас бывает много конструктивной критики нашей работы и предложений по ее совершенствованию.
39. Наши сотрудники перенимают опыт своих коллег.
40. В нашем коллективе существует единое понимание, какими должны быть взаимоотношения между педагогом и студентом, педагогом и администрацией.
41. Никто из сотрудников не примет совета своего коллеги «в штыки».
42. Каждого сотрудника в нашем колледже интересует, насколько хорошо его коллеги делают свою часть общей работы.
43. Все сотрудники едины в понимании требований, предъявляемых к современным образовательным организациям.

44. При разрешении споров в нашем коллективе каждая сторона внимательно выслушивает другую.
45. При сравнении нашего коллектива с другими каждый из сотрудников найдет в нем много преимуществ.
46. В нашем коллективе низкий уровень диагностики студентов обязательно станет предметом обсуждения для педагогов.
47. В нашем коллективе хорошая творческая атмосфера.
48. В нашем коллективе вряд ли найдет понимание тот, кто считает, что уже достиг своего «потолка».
49. В нашем коллективе при неудачах никто не станет перекладывать ответственность на других.
50. Сотрудники доброжелательно относятся к новым работникам и помогают им быстрее войти в коллектив.
51. В нашем коллективе существует единое видение работы и перспективы развития колледжа
52. Среди педагогов не возникает серьезных разногласий при распределении педагогической нагрузки.
53. При решении важных вопросов в коллективе всегда прислушиваются к мнению каждого сотрудника.
54. Сотрудникам нашего колледжа небезразлично, насколько хорошо работают их коллеги.
55. Каждый сотрудник уверен, что если он предложит идею какого-либо эксперимента, то встретит заинтересованное отношение своих коллег.
56. Профессиональное мастерство очень ценится в нашем коллективе.
57. В нашем коллективе нет недобросовестных работников.
58. У руководства редко возникают проблемы из-за несогласованности действий отдельных сотрудников, работающих вместе.
59. При оценке качества труда сотрудников администрация всегда прислушивается к мнению коллег.
60. В нашем коллективе существует единство взглядов на организацию учебно-воспитательного процесса.
61. В нашем колледже деловые отношения между сотрудниками подкрепляются хорошими человеческими взаимоотношениями.
62. Нашим сотрудникам повезло в жизни, потому что они попали в наш коллектив.
63. Наличие низкого уровня обученности студентов, все сотрудники рассматривают как недоработку работы колледжа в целом.

64. Быть новатором в нашем коллективе престижно.

65. В нашем коллективе принято учиться на опыте и ошибках своих коллег.

66. Опытные сотрудники по собственной инициативе помогают своим коллегам.

67. Если коллектив считает, что администрация приняла несправедливое решение в отношении кого-то из сотрудников, он будет добиваться пересмотра такого решения.

**Анализ результатов:** Максимальное количество баллов, которое может быть получено в рамках этого теста — 670. Это результат, характеризующий идеальный уровень развития коллектива. И чем ниже полученный показатель, тем больше коллектив отличается в этой области от идеала.

Общий уровень развития коллектива зависит от уровня развития его интегральных и первичных характеристик. Поэтому для анализа факторов, определяющих общую оценку, занесите полученные Вами данные в расположенную ниже таблицу, каждая из граф которой содержит номера утверждений, относящихся к одной из первичных характеристик коллектива. При этом первичные характеристики объединены в группы следующим образом.

А — ценностно-ориентационная зрелость коллектива включает ориентированность коллектива:

—1 — на текущие достижения;

—2 — развитие способов деятельности;

—3 — саморазвитие педагогов.

Б — организованность коллектива:

—1 — ответственность;

—2 — сработанность;

—3 — включенность членов коллектива в управление.

В — сплоченность коллектива:

—1 — единство ориентации;

—2 — совместимость членов коллектива;

—3 — потенциальная стабильность.

Укажите напротив каждого номера вопроса оценку из теста и подсчитайте количество баллов по каждой из характеристик. Результат укажите в нижней строке каждого столбца. Максимальное значение в каждом столбце — 72 балла.

Таблица 2.2.2

## Бланк ответов

	А		Б		В			
А1	А2	А3	Б1	Б2	Б3	В1	В2	В3
1=4	2=4	3=7	4=5	5=2	6=5	7=4	8=7	9=4
10=5	11=5	12=2	10=4	14=3	15=4	16=5	17=2	18=5
19=9	2=9	21=6	13=9	23=7	24=5	25=9	26=6	27=7
28=8	29=8	30=5	22=7	32=4	33=7	34=8	35=5	36=9
37=7	38=7	39=4	31=8	41=5	38=3	40=7	44=8	45=5
46=5	47=5	48=8	49=5	50=5	42=5	43=5	53=4	54=8
55=10	56=8	57=5	58=5	59=8	51=8	52=8	62=5	63=5
64=8	65=8	66=5	67=2	62=5	60=2	61=10	68=5	64=3
А-158	Б =149		В =156	Итого =463				

Таблица 2.2.3

## Соотнесение результатов с проверяемыми критериями

№	Показатели	Общее значение показателей
I. Ценностно-ориентационная зрелость коллектива		
А1	Ориентированность коллектива на текущие достижения	56
А2	Ориентированность коллектива на развитие способов деятельности	54
А3	Ориентированность коллектива на саморазвитие педагогов	48
II. Организованность коллектива		
Б1	Ответственность	51
Б2	Сработанность	49
Б3	Включенность членов коллектива в управление	49
III. Сплоченность коллектива		
В1	Единство ориентации	56
В2	Совместимость членов коллектива	48
В3	Потенциальная стабильность	52

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Вопросник для оценки мотивационной среды в образовательной организации (В.С. Лазарев)

**Цель:** определить уровень мотивационной среды среди педагогического персонала.

По 11 балльной шкале от 0 до 10 оцените, насколько приведенные в вопроснике утверждения соответствуют положению дел в данной школе (0 — полностью не соответствует, 10 - полностью соответствует).

Таблица 2.2.4

#### Оценка мотивационной среды в педагогическом коллективе

1	Ожидаемые руководством колледжа результаты работы на ее развитие четко определены	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2	Они известны каждому сотруднику колледжа	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3	Задачи перед каждым сотрудником ставятся так, чтобы они соответствовали его индивидуальным способностям	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4	Сотрудники не сомневаются, что перед ними ставятся посильные задачи	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5	Существуют вознаграждения за достижение этих результатов и четко определены условия их применения	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6	Эти вознаграждения и условия их применения известны каждому сотруднику колледжа	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7	Каждый сотрудник колледжа найдет в предлагаемых вознаграждениях ценные для себя	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8	Отношение к сотрудникам со стороны коллег зависит от его отношения к участию в работе по развитию колледжа	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9	Система контроля обеспечивает объективную оценку вклада каждого сотрудника в решение задач развития колледжа	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10	Вознаграждения за достижения в инновационной работе распределяются в соответствии с достигнутыми результатами	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11	Сотрудники не сомневаются в справедливости распределения вознаграждений	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12	Сотрудники уверены, что существуют материально-технические, организационные и другие условия, достаточные для выполнения стоящих перед ними задач инновационной деятельности	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13	Достижение ожидаемых руководством колледжа результатов инновационной работы не требует от учителей чрезмерного напряжения	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14	Педагоги в инновационной работе испытывают положительные эмоции намного чаще, чем отрицательные	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

#### Опросник «Взаимоотношения в педагогическом коллективе»

(Н.В. Клюева)

Выберите один из четырех возможных вариантов ответа:

1) Как Вы оцениваете свою принадлежность к коллективу?

- а) чувствую себя членом коллектива;
- б) участвую в делах коллектива;
- в) не чувствую себя членом коллектива;
- г) предпочитаю работать отдельно от других членов коллектива.

2) Удовлетворены ли Вы отношением к Вам товарищей по работе?

- а) полностью удовлетворен(а);
- б) удовлетворен(а);
- в) недостаточно удовлетворен(а);
- г) совершенно не удовлетворен(а).

3) Если бы Вам представилась возможность, перешли бы Вы работать в другой коллектив?

- а) однозначно нет;
- б) скорее всего остался(ась) бы в этом коллективе;
- в) скорее перешел(ла) бы работать в другой коллектив;
- г) охотно перешел(ла) бы работать в другой коллектив.

4) Взаимоотношения в педагогическом коллективе Вашего колледжа:

- а) лучше, чем в большинстве других колледжей;
- б) вероятно, так же как в большинстве других колледжах;
- в) хуже, чем в других колледжах;
- г) значительно хуже, чем в большинстве других колледжей.

5) Сложились ли в Вашем коллективе традиции взаимной поддержки, взаимовыручки?

- а) однозначно да;
- б) скорее да, чем нет;
- в) скорее нет, чем да;
- г) однозначно нет.

б) Удовлетворены ли Вы своими взаимоотношениями с администрацией?

- а) полностью удовлетворен(а);
- б) удовлетворен(а);
- в) недостаточно удовлетворен(а);
- г) совершенно не удовлетворен(а).

Обработка данных.

Каждый ответ по варианту «а» оценивается в 4 балла, «б» — 3, «в» — 2, «г» — 1 балл.

Возможный диапазон тестового балла от 6 до 24.

Высший показатель суммы может свидетельствовать о хороших взаимоотношениях в коллективе.