



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ 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

**Управление развитием кадрового потенциала образовательных
организаций**

**Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.01 Педагогическое образование
Направленность программы магистратуры
«Управление образованием»
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:
86,45% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«10» января 2023 г.
Зав. кафедрой ПИПО и ПМ
 Корнеева Н.Ю.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-169-2-2
 Нурова Лира Шарифулловна

Научный руководитель:
д.п.н., профессор
 Савченков А.В.

Челябинск
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1. Особенности педагогического управления в современной образовательной организации	8
1.2. Сущность понятия «кадровый потенциал». Принципы формирования кадрового потенциала общеобразовательной организации	27
Выводы по I главе	45
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
2.1. Организация и методы исследования	48
2.2. Система управления развитием кадрового потенциала образовательной организации	57
Выводы по II главе	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	79
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	84
ПРИЛОЖЕНИЯ	89

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Положение современного образования и тенденции в его развитии требуют принципиально новых системно-организующих подходов к развитию образовательного процесса и улучшению качества образовательных услуг. Центральное место в процессах модернизации системы образования отводится педагогу, поскольку работать в новых условиях должны люди, обладающие определёнными психолого-педагогическими, методическими и технологическими компетенциями. Таким образом, одним из важнейших факторов, влияющих на качество образования, является профессионализм педагогических и управленческих кадров, т.е. состояние кадрового потенциала на всех его уровнях.

Повышение квалификации педагогических кадров – традиционный для системы образования вопрос, поскольку он напрямую связан с проблемой качества образования. Однако в настоящее время с внедрением их образовательных стандартов само понятие качества образования трансформировалось в связи с разделением результатов образования на личностные, метапредметные и предметные. Теперь качество образования определяется результатами трех видов, а не только традиционными ЗУНами. Реализация современных стандартов невозможна без качественного изменения деятельности педагогов. В связи с этим, деятельность по развитию кадрового потенциала образовательного учреждения должна стать одним из основных направлений работы администрации и педагогического коллектива школы.

Современные образовательные стандарты ориентированы, «в первую очередь, на внедрение компетентностного (деятельностного) подхода в образовательный процесс в противовес существующему до сих пор «знаниевому». Таким образом, стандарты в обязательном порядке предполагают перестройку деятельности педагогического коллектива. Это и

составляет одно из основных затруднений. Освоение новых педагогических технологий, преодоление инерции мысли и изменение привычного способа работы требует значительных интеллектуальных, психологических и временных затрат. Все это выводит работников из зоны комфорта.

Знаковым для системы образования стало принятие инициативы Национальный проект «Образования». В рамках государственного проекта выделен подпроект: «Учитель будущего», задача которого внедрение национальной системы профессионального роста педагогических работников, охватывающей не менее 50% учителей общеобразовательных организаций.

Общие вопросы модели управления общеобразовательными организациями рассматриваются в трудах Л.А. Афанасьевой, И.В. Бетушева-Лады, В.Н. Буркова, В.А. Даринской, П. Друкера, Е.В. Каштановой, Л.М. Митиной, Е.А. Митрофановой, Ю.А. Цыпкина, Т.И. Шамовой и др. Особое внимание ученые уделяли таким аспектам, как проблема управления общеобразовательными учреждениями в рамках ФГОС и новых социальных реалиях.

Проблеме управления развития кадрового потенциала в общеобразовательной организации посвящены работы таких ученых, как С.А. Агапцов, Т.А. Гревцева, М.В. Жарова, Е.В. Зайцева, А.В. Кисляков, К.Б. Комаров, В.А. Спиридонов, Н. Шишарина и др. В данных исследованиях изучались особенности влияния кадрового потенциала на уровень образования в условиях ФГОС. Также много внимания в данных работах уделено вопросу решения проблемы кадрового дефицита в современных школах.

Анализ научных исследований по проблеме управления развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации позволил выявить следующее противоречие:

– между значимостью управления развитием кадрового потенциала

общеобразовательного учреждения и недостаточной разработанностью механизмов управления профессиональным развитием кадров в условиях организации.

Выявленное противоречие позволило обозначить проблему: каковы условия управления развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации.

Цель исследования: разработать и реализовать модель и программу управления развитием кадрового потенциала современной общеобразовательной организации.

Объект исследования: развитие кадрового потенциала образовательной организации.

Предмет исследования: процесс управления развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации.

Гипотеза исследования заключается в том, что управление развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации будет более эффективным, если оно осуществляется в рамках разработанной модели с учетом таких организационно-педагогических условий, как:

- совершенствование системы обучения и повышения квалификации специалистов и управленцев, обеспечивающей формирование необходимых профессиональных компетенций педагогов;
- совершенствование процесса кадрового планирования, стабилизация кадрового состава организации;
- улучшение системы мотивации работников;
- формирование корпоративной культуры организации.

Для достижения поставленной цели и проверки выдвинутой гипотезы были сформулированы следующие **задачи исследования:**

1. Раскрыть теоретические основы и современное состояние исследуемой проблемы.
2. Провести диагностику уровня развития кадрового потенциала общеобразовательной организации.

3. Теоретически обосновать, сконструировать и апробировать модель и программу управления развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации.

4. Опытным-экспериментальным путем проверить эффективность модели и программы управления развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации.

Теоретико-методологическая база исследования:

положения ученых о сущности личности, социальной и этнокультурной обусловленности ее формирования, деятельностной природе воспитания и развития личности, а также реализация принципов диалектического развития, единства логического и исторического, социальной детерминированности педагогических явлений, общие принципы образования, концептуальные требования к системе образования.

Положения, выносимые на защиту:

1. Нами проанализировано современное состояние проблемы развития кадрового потенциала общеобразовательной организации.
2. Проведена диагностика уровня развития кадрового потенциала КГУ «Гимназия № 5 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области.
3. Теоретически обоснована, сконструирована и апробирована модель и программа управления развитием кадрового потенциала КГУ «Гимназия № 5 отдела образования города Рудного».
4. Опытным-экспериментальным путем проверена эффективность модели и программы управления развитием кадрового потенциала КГУ «Гимназия № 5 отдела образования города Рудного».

Научная новизна исследования:

1. Уточнено понятие «управление развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации».
2. Сконструирована модель управления развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации.

3. Выявлены организационно-педагогические условия управления развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации.

Теоретическая и практическая значимость исследования: состоит в том, что использование в управлении образовательной организации основных положений и выводов проведенного исследования способствует результативности развития кадрового потенциала. Разработанная автором модель и педагогические условия управления развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации могут найти применение в практике управления образовательной организацией.

Методы исследования:

- теоретические – теоретико-методологический анализ научной литературы по изучаемой проблеме, моделирование;
- эмпирические – тестирование, педагогический эксперимент;
- математические – методы статистической обработки полученных результатов и др.

Опытно-экспериментальная база исследования: Исследование проводилось на базе КГУ «Гимназия № 5 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области.

Диссертационное исследование осуществлялось в **несколько этапов**.

На первом этапе (2020 год) изучалась научная литература, публикации по проблеме исследования, нормативные документы; проводилось исследование современного состояния проблемы развития кадрового потенциала общеобразовательной организации.

На втором этапе (2021 год) осуществлялся поиск решения проблемы исследования, проводилась экспериментальная работа, разрабатывалась и апробировалась программа управления развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации.

На третьем этапе (2022 год) продолжалась опытно- экспериментальная работа, осуществлялась качественная и количественная обработка экспериментальных данных, оценивались результаты, публиковались

научные статьи, формулировались выводы и рекомендации.

Апробация. Результаты исследования представлены на научно-практических конференциях, проходящих в Профессионально-педагогическом институте Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета: Международной научно-практической конференции «Инновационные тенденции модернизации педагогического образования в условиях глобализации» (26 февраля 2021 г. и 2 марта 2022 г.).

По проблеме исследования имеется 2 публикации.

Содержание и **структура** работы соответствует поставленным задачам. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка использованных источников, приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Особенности педагогического управления в современной образовательной организации

Сегодня теория управления стала неотъемлемой частью не только общества и экономики, но и образования. Одной из важнейших функций менеджмента как теории управления является повышение эффективности системы и повышение производительности человеческих ресурсов.

Рассмотрим сущность понятия менеджмента с позиций особого вида научно-практического менеджмента.

Английское слово «manage» означает управлять, управлять, управлять, управлять. «Менеджмент - это сочетание искусства и науки, задача которых, во-первых, состоит в том, чтобы стимулировать и направлять людей действовать в рамках возложенной на них задачи так же, как они действовали бы по собственной инициативе, при условии, что они понимают все взаимосвязи, причины и последствия каждой конкретной ситуации; и, во-вторых, объединить деятельность всех людей в рамках организации» [6, с. 26].

Специфика управления заключается в умении регулировать действия людей так, чтобы они этого не замечали, чтобы они не чувствовали никакого давления или насилия над собой. Поэтому главное в искусстве менеджера - мотивировать и заинтересовать людей добровольным подчинением. Если вы принуждаете или манипулируете, то это не управление.

В мировой практике менеджмент выступает как наука, искусство и деятельность по мобилизации интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов для эффективного и результативного функционирования организации. Она сочетает в себе как бы два направления: торгово-экономическое, или организационно-техническое, и психолого-педагогическое, связанное с управлением людьми, организацией

команды для достижения конечной цели.

Наиболее полное определение менеджмента, которое можно использовать в некоммерческой сфере (например, в образовании), дал известный американский теоретик менеджмента П. Друкер. Он считал, что современный менеджмент-это «специфический тип ориентированной на человека управленческой деятельности, направленной на то, чтобы сделать людей способными к совместным действиям, сделать их усилия эффективными и сгладить присущие им недостатки, поскольку способность человека вносить свой вклад в общество также зависит от эффективности управления. предприятия, а также от собственных усилий и самоотверженности людей» [12, с. 52].

В.А. Ситаров, А.И. Смирнов рассматривают управление как функцию и вид деятельности, содержанием которой является управление подчиненными внутри организации. Они отмечают, что менеджмент - это «область знаний, которая помогает выполнять управленческую функцию; менеджмент-это способ, манера общения с людьми, власть и умение выстраивать отношения, особый вид навыков и управленческих навыков» [57, с. 19].

Ф.В. Шарипов отмечает, что в современной научной литературе менеджмент раскрывается как:

- процесс постановки и достижения целей путем мобилизации труда людей, их интеллекта, мотивов поведения, а также финансовых и технических ресурсов;
- управление бизнесом через эффективную организацию работы членовпредприятия;
- особый вид управленческой деятельности, вращающийся вокруг человека;
- способность руководителя достигать поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения подчиненных;
- функция, вид деятельности по управлению людьми в самых разных

организациях;

- область человеческих знаний, которая помогает эффективно выполнять управленческие функции.

В науке менеджмент рассматривается и в значении «вида деятельности», и в значении «области знания» [79].

Как отмечают А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова, «менеджмент» по сути является аналогом термина «менеджмент», его синонимом, но не в полной мере. Термин «управление» гораздо шире, поскольку «он применяется к различным видам человеческой деятельности (например, вождение автомобиля); к различным сферам деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах, государственное управление); к органам управления (подразделениям в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и в ассоциациях)» [6, с. 43].

Сходство понятий «менеджмент» и «управление» технологически проявляется в использовании схожих инструментов, в частности методов, принципов, функций, организационных структур и т.д.

Рассмотрим сущность понятия «менеджмент» и дадим ряд общих определений термина «управление».

Управление - это «элемент, функция организованных систем различной природы: биологических, социальных, технических, обеспечивающих сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы, целей деятельности» [79, с. 55].

Управление – «воздействие на контролируемую систему с целью обеспечения ее требуемого поведения» [80, с. 31].

Существует множество других определений, в соответствии с которыми управление определяется как: элемент, функция, воздействие, процесс, результат, выбор и т. д.

Мы не будем претендовать на то, чтобы дать еще одно определение, а лишь подчеркнем, что если субъект осуществляет управление, то

управление следует рассматривать как деятельность. Такой подход: управление - это вид практической деятельности (управленческая деятельность), многое ставит на свои места-объясняет «универсальность» менеджмента и примиряет различные подходы к определению этого понятия.

Давайте объясним последнее утверждение. Если управление - это деятельность органа управления, то осуществление этой деятельности является функцией системы управления, процесс управления соответствует процессу деятельности (управления), управляющее влияние - его результат и т. д. [43]. Другими словами, в образовательных, организационных, социально-экономических системах (где и менеджер, и контролируемая система являются субъектами) управление - это деятельность (органов управления) по организации деятельности (контролируемых субъектов) [60, с. 14].

Анализ и обобщение литературных источников позволяют констатировать, что в самом широком смысле «управление - это элемент, функция образовательных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы и поставленной цели» [81, с. 28].

В психолого-педагогическом словаре «управление» трактуется как «специально сформированная форма движения материи, закономерно возникающая в процессе эволюции, заключающаяся в целенаправленном многоциклическом преобразовании информации в двух взаимосвязанных, замкнутых контурах и функционально реализующая как сохранение устойчивости контролируемого объекта, так и развитие, дальнейшее увеличение за счет отбора и накопления информации» [41, с. 114].

Разнообразие определений термина «управление», представленных в научной литературе, свидетельствует о том, что управление - это сложное, многогранное и еще не до конца изученное явление. В настоящее время

существует несколько подходов к этой концепции.

Первая позиция-рассмотрение менеджмента как специфического вида деятельности (Ю.К. Конаржевский, В.С. Лазарев, М.М. Поташник). При таком подходе наряду с целями, мотивами, средствами и методами ее реализации также включаются в структуру управленческой деятельности. В случае управления образовательным учреждением для дальнейшего рассмотрения, как правило, фиксируются основные особенности этой конкретной деятельности, например, функциональный состав (планирование, организация, контроль и управление), цель (организация совместной деятельности участников образовательного процесса и ее направленность на достижение образовательных целей) и заинтересованные стороны.

Такое понимание важно с точки зрения выделения менеджмента как одного из видов социальной деятельности, целью которой является, прежде всего, объективный результат.

Другой позицией является определение контроля как целенаправленного воздействия субъекта управления на контролируемый объект, приводящего к изменению последнего (В.П. Беспалько, Ю.Г. Татур, И.И. Трубина и др.). Возможен процесс целенаправленного воздействия на другие субъекты, что также косвенно приводит к изменению объекта управления, т. е. выделяются уровни управления. При такой трактовке контроля деятельность на каждом уровне признается только за руководителем, а контролируемый в этом случае воспринимается как пассивный исполнитель, строго выполняющий инструкции. В этом контексте И.И. Трубина понимает под управлением «процесс воздействия на систему с целью перевода ее в новое состояние или поддержания в каком-то установленном режиме. Управление как процесс - это технология реализации плана во времени, т. е. последовательная смена состояний, этапов, стадий развития, совокупность действий руководителя по достижению результата» [53, с. 193].

Следующая позиция - понимание под управлением процесса взаимодействия элементов, субъектов, в результате которого происходит их взаимозависимое изменение (В.Д. Белиловский, К.Я. Вазина).

В процессе взаимодействия происходит смена субъектов не только взаимосвязанных, но и взаимозависимых. Кроме того, взаимодействие - это целостная, внутренне дифференцированная, саморазвивающаяся система. Такое понимание управления предполагает взаимную смену управляющих и управляемых, убеждает в необходимости рассматривать изменения во взаимодействующих субъектах и сам процесс взаимодействия как изменение его состояний.

В данной трактовке проявлениями взаимодействий являются общение и деятельность, взаимодействие содержит указание на необходимость реализации как субъект-объектных, так и субъект-субъектных отношений. В этом смысле само взаимодействие выступает как способ функционирования контроля. На практическом уровне такой подход к управлению в инновационном образовательном учреждении может быть выражен рекомендацией выстраивать совместную деятельность преподавателя и студента.

Эти характеристики понятия «управление» различных авторов в первую очередь связаны с предметными областями их научных интересов. В зависимости от направления и принятой методологии исследования каждый из подходов к содержанию понятия «управление» имеет право на существование, каждый из них несет в себе свой исследовательский потенциал, свою практическую значимость.

Наконец, можно представить и другую, достаточно емкую трактовку: «управление - это наука и практика перевода управляемой системы в новое состояние высшего качества на основе целевой ориентации команды, разработки адекватных планов и их реализации» [68, с. 85]. Здесь указывается фундаментальная особенность управления - перевод управляемой системы в новое состояние высшего качества. Данное

определение, акцентируя внимание на процедурной стороне этого социального явления - достижении целей, не только обобщает предыдущие три трактовки, но и предопределяет развитие управляемой системы по уровню реализации целей.

Современное образование, как и многие другие сферы деятельности, связано с управлением: управлением качеством, управлением преподавательским составом, информационно-аналитическим управлением. Однако следует отметить, что идея менеджмента в образовании связана с понятием «педагогический менеджмент». За рубежом управление в образовании определяется как «сосредоточение внимания на наиболее важном процессе принятия решений». Основная идея педагогического менеджмента, например, в США, связана с децентрализацией управления в системе образования. В то же время учитель должен быть наделен правами на участие в разработке и принятии наиболее важных для его учреждения решений.

Внедрение педагогического менеджмента в практику современного образовательного учреждения обусловлено необходимостью осуществления адекватного управления в условиях реформирования российского образования, когда образовательные организации отходят от единообразия, предоставляют населению вариативные образовательные услуги, развиваются на основе демократизации, участвуют в инновационных процессах.

Понятие «педагогический менеджмент» в современной системе образования может быть рассмотрено и интерпретировано как новое социальное явление, как организация образования, развития, подготовки и формирования управленческой компетентности менеджеров в системе государственного и муниципального управления.

Как отмечает Л.И. Лукичева, «теория педагогического менеджмента представляет собой комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления педагогическими системами

подготовки работников, направленных на повышение эффективности их профессиональной деятельности и развитие личностных качеств» [33, с. 67]. Особое значение в педагогическом менеджменте имеет искусство общения с людьми, специальные управленческие навыки и умение организовывать человеческие, материальные, финансовые ресурсы для достижения определенных целей.

И.В. Бестужев-Лада рассматривает педагогический менеджмент как «комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления педагогическими системами, направленных на повышение эффективности функционирования и развития; научно-организованное управление со своеобразной иерархией: первый уровень-управление деятельностью профессорско-преподавательского состава, второй-управление деятельностью студентов» [5, с. 112].

К.М. Ушаков утверждает, что «педагогический менеджмент - это управление (планирование, регулирование, контроль), руководство педагогическим производством, его организация. Это также совокупность методов, форм, инструментов управления для достижения намеченных целей» [68, с. 28].

Педагогический менеджмент как наука об управлении образовательными системами и процессами является отраслью педагогики, предметом которой является организация управления в сфере образования и в образовательных организациях.

Источниками управления и управления образовательными системами являются современные достижения науки управления, законодательство, практика организации педагогической деятельности, опыт управления в сфере образования и др. Как отрасль педагогики и опираясь на ее достижения, педагогический менеджмент как теория и практика связан с рядом других наук: общая теория управления, экономика, социальная психология, физиология, школьная гигиена и др. Актуальность исследований в этой области подтверждается многочисленными публикациями по

менеджменту в сфере образования таких ведущих специалистов, как Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, А.М. Моисеев, А.А. Орлов, М.М. Поташник, П.В. Сунцов, В.А. Слостенин, П.И. Третьяков, К.М. Ушаков, Р.Х. Шакуров, Т.И. Шамова, Е.А. Ямбург и многих других.

Структура педагогического менеджмента включает в себя следующие уровни:

- 1) управление деятельностью профессорско-преподавательского состава;
- 2) управление деятельностью учителя;
- 3) управление деятельностью студента.

Современные исследователи определяют в качестве компонентов педагогического менеджмента следующие компоненты:

- образовательный компонент, предполагающий организацию процесса обучения и воспитания в его взаимосвязи с принципами, методами, средствами и формами управления образовательным процессом;
- мотивационная составляющая, обеспечивающая постановку целей для отдельных участников совместного трудового процесса;
- когнитивный компонент, отражающий интерпретацию педагогических знаний как методов развития корпоративного мышления;
- деятельностный компонент, используемый в рамках использования научно-педагогических подходов, образовательных концепций и человеческого фактора;
- творческая составляющая, в соответствии с которой педагогическая деятельность основывается на творческом характере работы, постановке целей и разработке способов их достижения;
- информационный (когнитивный) компонент, определяющий информацию как предмет педагогической деятельности;
- интегративный компонент, с помощью которого осуществляется реализация функции управления образовательной деятельностью путем постановки целей и путей их достижения, разрабатываемых совместно с

субъектами образовательного процесса [6, с. 77].

Раскрывая особенности педагогического менеджмента, необходимо охарактеризовать функции менеджера, обеспечивающего образовательный процесс школы или вуза. Они заключаются в:

1) выявлять и находить тех, кто нуждается в обучении (в большинстве стран с рыночной экономикой нет закона об обязательном образовании);

2) подбирать персонал необходимой квалификации, нанимать специалистов с высокопрофессиональным опытом;

3) сосредоточить в одном месте (образовательные организации, учебные классы, аудитории) предметы обучения и преподавания;

4) запустить процесс и обеспечить его всеми необходимыми средствами;

5) стимулировать, контролировать и корректировать ход процесса, достигая желаемого качества;

6) добывать ресурсы, распределять их на заработную плату и развитие производства.

Своеобразие области педагогического менеджмента обусловлено характером и характером образовательной деятельности. Обучение и образование создают очень уникальный продукт, который не похож на продукты других отраслей и сфер деятельности. Продуктом школы является человек, поэтому «педагогическое производство» отличается многими особенностями, а управление в педагогических системах имеет определенную специфику. Она заключается в особенностях предмета, продукта, инструмента и результатов работы менеджера образования.

Управление в сфере образования и воспитания имеет ряд следующих особенностей:

- непосредственное и личное взаимодействие со всеми субъектами образовательного процесса;

- необходимость дифференциации и индивидуализации образовательных услуг;
- желание потребителей получать относительно небольшие объемы услуг;
- зависимость функционирования организации от потребительского поведения;
- проблематичность (а часто и невозможность) создания запасов;
- сложность определения параметров качества;
- необходимость обладать совершенными навыками работы с потребителями;
- сложность определения эффективности работы персонала;
- наличие ряда местных регуляторов, которые существенно влияют на ход процесса.

Следуя логике нашего исследования, рассмотрим сущность понятия функции управления.

Термин «функция», означающий выполнение, в современном употреблении трактуется как деятельность, обязанность, работа. Как отмечает Ф.В. Шарипов, функция управления - это «взаимосвязь между системой управления и объектом управления, которая требует от системы управления выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности или организации контролируемых процессов» [79, с. 114].

А.О. Блинов рассматривает функцию управления как вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на контролируемый объект [6].

Таким образом, функция управления - это особый вид деятельности, выражающий направление целенаправленного воздействия на контролируемый объект. С помощью функций управления достигается не только решение целей управления, но и устанавливаются отношения между субъектами и объектами управления.

Функция управления занимает ключевое место среди основных категорий науки управления. Это свидетельствует о том, что разработка структуры, использование методов и средств управления, подбор и расстановка кадров должны осуществляться с учетом состава и содержания функций управления и эффективности их реализации, т. е. большинство компонентов управления используются в сочетании с функциями управления.

В.А. Ситаров [57] делит функции управления на три группы:

- общие (основные) функции;
- специфические (специфические) функции;
- специальные функции.

Общие (основные) функции включают в себя:

- планирование;
- организация;
- лидерство;
- мотивация;
- контроль.

Эти общие (основные) функции управления находятся в логической последовательности.

В литературе по менеджменту отсутствует единая классификация общих (основных) функций управления. Различные авторы дали этим функциям разные названия, от четырех до семи. Поэтому функция «лидерство» называется координацией и регулированием, а функция «мотивация» - стимулированием.

Содержание конкретных (специфических) функций в различных организациях отражает их специфику (тип, сложность организации, специализация, масштаб и др.)

Специальные функции управления - это подфункции (части конкретных функций). Они представляют собой отдельные области работы, которые характеризуют разделение труда внутри подразделения

управления.

На основе анализа теоретических исследований и анализа практики управления организациями Ф.В. Шарипов выделяет следующие основные функции управления в образовательной организации.

- информационно - аналитическая функция управления;
- функция планирования или принятия решений;
- функция организации реализации решений и планов;
- функция контроля и диагностики;
- регулирующая и корректирующая функция
- функция трудовой мотивации [79].

В работах Т.И. Шамовой выделены следующие функции управления:

- информационно-аналитическая функция;
- мотивационный и целевой;
- запланированный прогноз;
- организационно-исполнительная;
- функция контроля и диагностики;
- регулятивно-корректирующая функция

Далее мы дадим описание этих функций.

Информационно - аналитическая функция управления

Одной из эффективных характеристик любой системы, определяющих эффективность ее функционирования, является характеристика циркулирующих в ней информационных потоков.

Ф.В. Шарипов выделяет три уровня информации в системах управления и управления образовательной организацией:

1. Административно-управленческий уровень.
2. Уровень коллективного и коллегиального управления.
3. Уровень студенческого самоуправления.

Основным требованием при формировании целостной системы информационно-аналитической деятельности является наличие информации о состоянии и развитии тех процессов в контролируемых

системах, за которые отвечают руководители [49].

Мотивационно-целевая функция управления

Функция целеполагания состоит в том, чтобы сформировать идеальное представление о конечном результате всей системы на пути к этому результату. Общая цель определяется на основе сравнения результатов педагогического анализа состояния контролируемой системы и требований к ней.

Эффективность решения поставленных задач и, в целом, всей управленческой деятельности зависит от мотивации сотрудников. Мотивация - это процесс мотивации себя и других к действиям для достижения личных и организационных целей. В современной теории управления актуальны различные теории мотивации психологического и организационно-экономического направления. Эти теории можно разделить на две группы:

1. Содержательные теории мотивации, основанные на выявлении внутренних мотиваций личности (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе (А. Маслоу, Ф. Герцберг и др.).

2. Процедурные теории мотивации являются более современными, основанными в первую очередь на том, как люди ведут себя, принимая во внимание воспитание и познание (теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера).

Остановимся на кратком описании этих теорий мотивации.

Согласно теории А. Маслоу, все потребности могут быть организованы в виде строгой иерархической структуры, в которой он хотел показать, что потребности более низких уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека до того, как потребности более высоких уровней начнут влиять на мотивацию.

Таким образом, руководитель должен решить, какие активные потребности движут людьми в данный период времени, и сосредоточиться на них при решении проблем мотивации сотрудников.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга апеллирует к модели мотивации, основанной на потребностях. Автор выделил две группы факторов:

- мотивация - успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов, высокая степень ответственности и возможности для творческого и делового роста;

- гигиена - политика компании, условия труда, заработок, межличностные отношения, степень прямого контроля за работой.

Теория мотивации Ф. Герцберга имеет много общего с теорией А. Маслоу, поскольку его группы факторов сопоставимы с потребностями высших уровней Маслоу.

Процедурные теории мотивации (теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера).

Основная идея теории ожидания - это надежда человека на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению того, чего он хочет. Теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение; вознаграждение - удовлетворенность вознаграждением.

Планово-прогностическая функция

Планирование образовательного процесса является важной составляющей управления образовательной организацией. Она реализуется через определение основных видов деятельности и мероприятий с указанием конкретных исполнителей, сроков выполнения, с учетом фактического бюджета времени, находящегося в распоряжении данного субъекта. Следует отметить, что управленческое решение должно отвечать ряду требований.

Планирование должно соответствовать определенным требованиям:

- единство целеполагания и условий реализации;
- единство долгосрочного и краткосрочного планирования;
- реализация принципа сочетания государственных и социальных принципов;

- обеспечение комплексного характера прогнозирования и планирования;
- стабильность и гибкость планирования на основе прогнозов;
- целеустремленность - учет прошлого опыта школы, постановка частных целей в деятельности учителей, классных руководителей, общественных организаций;
- перспективы (определяет направления деятельности школы на будущее);
- комплексность - использование различных средств, форм, методов, видов деятельности в их единстве и взаимосвязи;
- объективность - учет условий функционирования школы, возможностей педагогического и студенческого коллективов [80].

Одним из наиболее эффективных способов совершенствования данного вида деятельности является внедрение комплексного целевого планирования (или комплексных целевых программ). Структура комплексной целевой программы включает в себя: краткое описание состояния проблемы; ее место и роль в общем школьном плане; общую цель; систему задач, доведенных до исполнителей; показатели, сроки и исполнителей; вид информационного обеспечения управления процессом решения проблемы; данные о мониторинге хода выполнения программы, о текущем и итоговом анализе, регламентации.

Функция организации выполнения принятых решений и планов

Эта функция включает в себя доведение решения (плана) до исполнителя, материально-техническое обеспечение реализации решения (плана) и согласование этого решения (плана) с установками и потребностями личности исполнителя. Эта функция предполагает реализацию решений, принимаемых конкретными людьми: учителями, учащимися, родителями (законными представителями), представителями общественности. Субъект организационной деятельности (руководитель) решает ряд вопросов:

- предварительный отбор исполнителей, их распределение по месту работы, по времени, по последовательности вступления в коллективное дело;

- выбор содержания, форм и методов будущей деятельности; соотнесение их с реальными условиями и возможностями исполнителей;

- мотивация к предстоящей деятельности, инструктаж, формирование убежденности в необходимости выполнения конкретного задания;

- обеспечение единства действий педагогического и студенческого коллективов;

- оказание непосредственной помощи в процессе выполнения работ;

- выбор форм стимулирования участников деятельности;

- оценка хода и результатов конкретного дела.

В этой работе особую роль играют личностные качества руководителя: его профессионализм, общая и педагогическая культура, интерес к делам образовательной организации, преподавателей и студентов, умение ставить задачи и добиваться их решения.

Контрольно-диагностическая функция

Контрольно-диагностическая функция управления - это процесс получения и обработки информации о ходе и результатах образовательного процесса и принятия на ее основе управленческих решений.

Контроль - это процесс измерения (сравнения) достигнутых результатов с запланированными.

А.О. Блинов выделяет следующие требования-критерии к контролю как функции управления:

- эффективность контроля - определяется успешность, полезность контроля (снижение затрат, связанных с выявлением и устранением недостатков, выявленных в процессе контроля, снижение затрат на контроль, затрат на персонал и оборудование контроля);

- эффект воздействия на людей - выяснить, вызывают ли

применяемые технологии контроля положительные или отрицательные стимулы, стрессовые реакции (демотивацию работы) у сотрудника;

- выполнение контрольных задач - контроль должен определять совпадения или отклонения в системе управления, способствовать устранению отклонений и разработке эффективных решений;

- определение границ контроля - контрольная деятельность не может осуществляться без ограничений. Длина проверяемых участков должна допускать отклонения на самом раннем этапе [6].

Регулятивно-коррекционная функция

Регулятивно-корректирующая функция определяется как деятельность по внесению корректировок с использованием оперативных методов, средств и воздействий в процессе управления педагогической системой с целью поддержания ее на запрограммированном уровне.

Основной целью этой функции является поддержание того или иного уровня организации системы в той или иной ситуации.

Ф.В. Шарипов выделяет следующие формы этой деятельности:

- различного рода совещания по итогам тематического (или иного вида) контроля с целью разработки планов решения выявленных проблем;

- внесение изменений в должностные (функциональные) обязанности работников;

- принятие решения и его исполнение по факту выявленных нарушений в проводимой деятельности;

- деятельность по внесению изменений в систему определенных отношений (например, между учителями, между учителем и учеником, между учителем и администрацией, между родителями и учителем) и т. д. [79].

Таким образом, управление - это целенаправленная деятельность всех субъектов, направленная на обеспечение формирования, стабилизации, оптимального функционирования и обязательного развития образовательных учреждений.

1.2. Сущность понятия «кадровый потенциал». Принципы формирования кадрового потенциала общеобразовательной организации

Понятие «кадровый потенциал», как и многие другие философские категории, неоднозначно и не имеет единого толкования. Прежде чем приступить к анализу этой категории, нам необходимо определить, что такое «персонал» и что такое «кадры».

Кадры – «это основной (штатный, постоянный), как правило, квалифицированный персонал (рабочие, служащие) организации, учреждения, общественной организации» [23, с. 52].

Персонал в переводе с латыни - *personalis* - означает «личный». Общепринято, что «это личный персонал организации, включающий всех сотрудников, а также работающих собственников и совладельцев» [14, с. 20]. Термин «кадровый потенциал», по определению А. И. Кравченко, характеризует «скрытые, еще не использованные способности и возможности, а точнее - скрытые резервы» [29, с. 127].

Очень часто выделяется и учитывается «стратегический потенциал сотрудника», то есть учитывается кадровый потенциал в будущем, те кадры, которые будут эффективно использоваться через 10-20 лет. При этом будет учитываться возможность решения новых задач и функций. Развитие кадрового потенциала предполагает не столько воспроизводство существующих кадров и их качеств, сколько повышение их новых профессиональных качеств и формирование нового поколения работников.

Принято использовать как на практике, так и в научной литературе различные трактовки, связанные с кадровым потенциалом - это «трудовой потенциал», «научный потенциал», «человеческий потенциал», «творческий потенциал», «предпринимательский потенциал», «интеллектуальный потенциал», «инновационный потенциал» и многие другие.

В результате развития общества, экономики, производственных отношений, средств производства меняются и требования к работнику, то есть с развитием общества появляются новые характеристики, позволяющие охарактеризовать человеческий потенциал. При этом важной составляющей всегда было соотношение степени соответствия интеллектуальных, личностных и профессионально-квалификационных характеристик работника требованиям общества, экономического развития, научно-технического прогресса.

В то же время каждая организация обязана уделять внимание развитию и удержанию персонала организации, поскольку именно эта задача позволит руководству организации успешно функционировать в течение длительного периода времени.

Эксперты отмечают сложность кадрового потенциала организации как самостоятельной категории, состоящей из отдельных элементов в совокупности, представляющих собой важную систему, способную выполнять выделенные функции и достигать реализации задач и целей организации. К этим элементам относятся природный потенциал, личностный потенциал, интеллектуальный потенциал, то есть знания, профессиональная компетентность, менталитет, способность к обмену идеями, знаниями, опытом, усвоению новых знаний и опыта, мобильность и другие, а также инновационный потенциал. Эти элементы учитываются при комплексной оценке потенциала персонала организации.

Именно кадровый потенциал содержит в себе как скрытые, так и явные способности и возможности для осуществления эффективной деятельности, особенностью которого является то, что только человеческий потенциал является ресурсом, способным развиваться и адаптироваться к постоянноменяющимся условиям труда.

Отметим, что понятие «кадровый потенциал» появилось относительно недавно. Эксперты рассматривают его в основном применительно к отдельным отраслям производства наряду с такими

категориями, как «персонал», «трудовой потенциал», «рабочая сила», «трудовые ресурсы». В то же время понятие «кадровый потенциал» отличается от других, казалось бы, синонимичных слов. По мысли Е.Б. Моргунова, «кадровый потенциал, с одной стороны, содержит понятие кадров, то есть основной (штатный) состав подготовленных, квалифицированных работников организаций, учреждений, партийных, профсоюзных и общественных организаций той или иной отрасли деятельности, а в широком смысле - вообще всех постоянных работников организации» [41, с. 125]. С другой стороны, он содержит стратегический ресурс, то есть показывает ресурсную составляющую рабочей силы, тем самым подчеркивая качественные характеристики работников организаций.

В широком смысле кадровый потенциал – «совокупность навыков и умений сотрудников организации, которые могут быть использованы руководителем организации для повышения эффективности этой организации для достижения целей и задач управления» [58, с. 298].

Концепция кадрового потенциала была предложена в работах В.А. Дятлова и В.Т. Пихало, которые считают, что кадровый потенциал – это «совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи. Кадровый потенциал заключается в тех функциях, которые работник выполняет как профессионал и, благодаря своим способностям, знаниям, опыту, может обеспечить эффективное функционирование производства» [22, с. 45].

Таким образом, мы видим, что «кадровый потенциал - это, прежде всего, обобщенная характеристика совокупности возможностей и способностей, как постоянных сотрудников организации, имеющих определенную квалификацию, так и уже прошедших профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками и опытом работы в определенной сфере деятельности, способных выполнять свои функциональные обязанности и давать желаемые результаты в соответствии с перспективными и текущими целями» [53, с.

201].

Кадровый потенциал в узком смысле характеризуется тем, что здесь речь идет только о категории лиц, которые «имеют отношение к организации, но в определенный период являются временно вакантными или резервными рабочими местами, которые должны быть заняты специалистами, но не сейчас, а в перспективе, после того, как они вырастут, закончат учебу» [15, с. 143].

В связи с этим ученые выделяют следующие виды кадрового потенциала:

- долгосрочные кадровые ресурсы, в том числе сотрудники, способные решать задачи развития организации. В то же время можно выделить два основных компонента долгосрочных людских ресурсов: текущие и целевые совокупные;

- текущий кадровый резерв, включающий персонал, который, по мнению руководства, выполняет основные операции организации.;

- целевой совокупный кадровый потенциал, который формируется для решения задач стратегического развития, повышения его конкурентоспособности, расширения производства. Он не предназначен для решения обычных текущих задач, по сути, это резерв, требующий понимания необходимости формирования и управления [19, с. 59].

Наконец, в литературе существует еще одно важное понятие - это «управление человеческими ресурсами организации», под которым понимается только состав и квалификация управленческого персонала. Отметим, что некоторые специалисты добавляют к пониманию вышесказанного также структуру и стиль работы аппарата управления.

Кадровый потенциал организации - это «общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанных с выполнением возложенных на него функций и достижением целей долгосрочного развития организации; это существующие и потенциальные возможности работников, как целостной системы

(команды), которые используются и могут быть использованы в определенный момент времени» [1, с. 21]. Человеческие ресурсы являются неотъемлемой частью трудового потенциала организации. В большинстве экономических источников эти термины используются взаимозаменяемо.

Рассматривая различные компоненты понятия «кадровый потенциал» как источник качественных сдвигов в экономическом развитии организации, можно сделать вывод, что «эволюция категории отражает глубокие изменения в содержании всей системы экономических понятий, в центре которых находится работник как основная производительная сила» [4, с. 53].

Категория «кадровый потенциал» рассматривает коллективного работника не просто как участника производства, а как «неотъемлемый и движущий принцип всех стадий воспроизводственного процесса, как носителя «социальных потребностей, выполняющего функцию целеполагания, объективно генерирующего и субъективно устанавливающего стратегические и тактические цели экономического развития» [9, с. 32].

Понятие кадрового потенциала также следует рассматривать в контексте понятия «потенциал» в целом. Тогда кадровый потенциал – это «возможности определенной категории работников, специалистов, других групп работников, которые могут быть приведены в действие в процессе трудовой деятельности в соответствии с должностными обязанностями и целями, поставленными перед обществом, регионом, коллективом на определенном этапе развития» [63, с. 31]. Такой подход к определению «кадровый потенциал» позволяет комплексно анализировать любую категорию персонала на основе объективных экономических законов в соответствии с выбранным объектом, предметом исследования, а также его целями и задачами.

Исходной основой для формирования потенциала персонала

организации являются: природные свойства работника, врожденные силы, характер, способности. Источником потенциала сотрудника являются знания, навыки, ценности, умения, то есть приобретенные способности и способности.

Если потенциал персонала организации успешно реализуется в процессе деятельности, то он превращается в человеческий капитал. А человеческий капитал - это вложенный социальный труд, который приносит доход в процессе непрерывного движения. Соответственно, «именно кадровый потенциал является основой человеческого капитала организации, а человеческий капитал организации можно рассматривать как потенциал, включенный в производство и успешно реализованный» [42, с. 178]. Через развитие и реализацию потенциала персонала организации происходит процесс накопления ее человеческого капитала.

Высокий уровень потенциала персонала организации положительно влияет на удовлетворенность сотрудников, устанавливает перспективные ориентиры организационного поведения, повышает уровень компетентности и мотивации персонала. Что, в свою очередь, является причиной повышения эффективности, адаптивности и конкурентоспособности организации в целом.

Вступая в трудовые отношения, сотрудники с определенным уровнем потенциала обмениваются знаниями, навыками, профессиональным опытом, осуществляют деятельность в определенных условиях организации (внутренней среды), интегрируются в коллектив, в результате чего появляется новый структурный уровень - потенциал персонала команды (организации). «Потенциал персонала организации-это не простая арифметическая сумма индивидуальных потенциалов сотрудников, в данном случае действует закон синергии, в связи с чем необходимо выявить элементы и структуру потенциала персонала организации, научиться измерять его уровень, определять факторы, влияющие на его уровень, и разрабатывать подходы к его развитию» [72, с. 220].

Таким образом, под кадровым потенциалом понимается мера способностей и возможностей работников материализовать свои знания и умения в целях обеспечения жизнеспособности и развития общеобразовательной организации. Кадровый потенциал формируется путем интеграции и динамики таких моментов и аспектов жизни человека, как личностные свойства; общая работоспособность; профессионально-квалификационные знания, умения, опыт; творческие задатки, способности и направленность личности. Воспроизводство и рост человеческих ресурсов, а также соответствующая ему степень эффективности труда зависят не столько от какого-либо одного элемента, сколько от их интеграции, а также их сбалансированности как для отдельного человека, так и для групп работников.

Одним из необходимых условий и гарантий того, что к людям относятся в соответствии с ценностями, декларируемыми организацией, является четкая формулировка кадровой политики организации.

«Кадровая политика - это система правил и положений, которые определяют отношения между организацией и нанятым персоналом. Формирует фундаментальные установки в работе с персоналом на длительный срок, реализуется в философии предприятия, внутренних нормативных актах, коллективном договоре» [14, с. 19].

Кадровая политика как процесс направлена на реализацию определенной цели, включает в себя цель, средства и результат, который выражается в целесообразном изменении и преобразовании окружающего мира. Эту позицию резюмирует А. И. Турчинов, который рассматривает кадровую политику «как социальное явление, отражающее наиболее общие, стратегические направления деятельности субъекта социологического управления по формированию, развитию и рациональному использованию профессионального и трудового потенциала предприятия, организации, общества» [65, с. 59].

Характерные проблемы кадровых служб российских организаций

были обобщены А.Я. Кибановым. Среди них он выделил:

- медленное обновление и недостаточный приток молодых работников,
- низкий уровень профессионального развития работников кадровых служб,
- отсутствие информации о формировании кадрового резерва, аттестации [22, с. 41].

В настоящее время кадровая политика начинает охватывать области, которые ранее не вписывались в формирование кадрового потенциала общеобразовательной организации. Это сфера трудовых конфликтов и взаимоотношений с администрацией, с новыми общественными организациями в ходе решения производственных задач, роль социальных программ, осуществляемых организацией в рыночных условиях, влияющих на эффективность производства персонала.

«Основная проблема кадровой политики, - по мнению В.А. Спивака, - организация властно-подчиненных отношений и совместной деятельности, определение ролей субъектов организации, определение форм, задач, содержания деятельности субъектов организации, принципов и методов их взаимодействия. Кадровая политика зависит от восприятия руководством организации персонала» [60, с. 12].

В целом кадровое обеспечение образовательных учреждений остается проблемой. В образовательных учреждениях всех типов и типов наблюдается устойчивая тенденция старения профессорско-преподавательского состава, не хватает молодых специалистов из-за низкого уровня заработной платы и социального престижа педагогической профессии, слабой социальной защищенности профессорско-преподавательского и научно-педагогического состава образовательных учреждений.

Анализируя периодические издания для образовательных учреждений, можно сделать вывод, что вопросу кадровой политики в

образовательных учреждениях уделяется достаточно внимания. Так в работе Н.Н. Жука отмечается, что «основными направлениями и приоритетами развития образования, которые являются определяющими, являются кадры, уровень материально-технического обеспечения школы; содержание образования» [16, с. 5.]

Основная задача - отбор и подготовка будущих учителей. Для этого необходима программа, предполагающая создание системной работы в этом направлении. Разработка системы отбора и подготовки менеджеров в сфере образования является одной из основных задач организации управленческой работы в организации. Детей должен обучать учитель, свободно владеющий новейшими методическими, информационными и коммуникационными технологиями.

Важность делегирования полномочий в учебном заведении подчеркивается Д.Э. Фишбейном. Он указывает, что «директор не должен брать на себя все функции, но должен стремиться к созданию взаимодополняющей команды» [44, с. 17].

И. Адезис предлагает один из подходов к решению этой проблемы. Он размышляет о сущности менеджмента и лидерства и утверждает, что «лидер не должен и не может быть лидером во всем, необходимо создать взаимодополняющую команду - как кадровое событие» [2, с. 25].

Повышение профессионального уровня педагогов и формирование педагогического корпуса, отвечающего потребностям современной жизни, является необходимым условием модернизации системы образования в России.

В рамках подпрограммы «Педагогические кадры России» Федеральной программы развития образования предусмотрены меры по преодолению негативных тенденций в кадровом обеспечении образования. Они включают в себя следующие основные области:

- повышение статуса учителя,
- усиление государственной поддержки и стимулирования труда

работников педагогического и управленческого образования;

- повышение профессионализма педагогических кадров: разработка и экспериментальная апробация моделей реформирования системы подготовки педагогических кадров, реорганизация системы учреждений повышения квалификации педагогических работников, организация и проведение комплексного обучения в области информационных технологий, реорганизация методической службы органов управления, создание эффективной системы подготовки, повышения квалификации и аттестации руководителей органов управления образованием и образовательных учреждений [46].

Чтобы выжить в условиях быстро меняющейся системы ценностей, сокращения бюджетного финансирования, образовательное учреждение, как некоммерческая организация, должно решать проблему качества образования. Качество - это цель всех инновационных процессов. Ожидаемый результат может быть достигнут при условии, что каждый сотрудник ориентирован на качество образования, имеет соответствующую мотивацию. Следовательно, определены задачи формирования кадрового потенциала:

1. Обучение персонала.
2. Создание условий для постоянной потребности в самообразовании.
3. Создание так называемого квалифицированного запаса кадров, который по отношению к текущей ситуации может показаться избыточным, но в будущем это позволит развивать качество процесса.
4. Разработка новых форм стимулирования. Среди многих рычагов поощрения, используемых администрацией, следует отметить такие, как доверие. Доверяйте работе в трудном классе, ведите проблемный семинар ит. д.
5. Создание системы обратной связи. Это всегда «отстающий» компонент функций управления.
6. Наряду с доверием, передача ответственности за

дополнительную функциональность.

7. Установление правильного баланса доверия и контроля, свободы, творческой инициативы и четкости исполнительской дисциплины.

8. Формирование команды единомышленников [11].

Таким образом, в целях обеспечения эффективного развития кадрового потенциала муниципальной системы образования необходимо выполнение следующих требований: непрерывный характер повышения квалификации, основанный на принципах управления знаниями; реализация программно-целевого управления и проектной организации повышения квалификации на муниципальном уровне; процессный подход к формированию содержания повышения квалификации.; интеграция моделей традиционного и дистанционного обучения, акмеологического обучения и организационно-деятельностного моделирования технологического обеспечения повышения квалификации.

Для успешного развития кадрового потенциала общеобразовательной организации важную роль играет система управления этим процессом. Исходя из этого, кадровый потенциал образовательной организации можно определить как «совокупность возможностей всех работников, которые могут быть реализованы в процессе трудовой деятельности в соответствии с компетенциями, предъявляемыми к должности работников, и социальными и личностными целями, которые перед ними стоят» [19, с. 59-60].

Кадровый потенциал образовательной организации в целом - это общая численность сотрудников, с присущими им профессиональными навыками, креативностью и мобильностью, способностью учитывать и оценивать такие переменные, как возраст, мотивация, профессиональные достижения, уровень профессиональной деятельности, роль в коллективе, такие шаги, как вступление в профессию, продвижение по профессии, сохранение и поддержание своих профессиональных навыков на

определенном уровне, завершение профессиональной деятельности. Это означает, что «кадровый потенциал выступает как системная характеристика субъектов образовательной деятельности, готовность к реализации внешнего и внутреннего социального заказа общества, образовательные потребности муниципальной системы образования в развитии, а также индивидуальные потребности в профессиональном и карьерном росте» [17, с. 126].

Обратимся к концепции управления развитием кадровым потенциалом. Анализ различных источников показывает, что под управлением развитием персонала в основном понимаются «действия по оценке персонала, профессиональной адаптации, планированию деловой карьеры, работе с кадровым резервом, подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала» [19, с. 60]. При этом основной акцент в управлении развитием персонала делается на развитие профессионально- квалификационного потенциала работников через организацию профессионального обучения. Исходя из того, что кадровый потенциал является качественной характеристикой персонала организации, под управлением развитием кадрового потенциала следует понимать, прежде всего, «развитие профессионально-квалификационных характеристик персонала, повышение продуктивной способности человека к труду» [19, с. 60].

В современных быстро меняющихся рыночных условиях для общеобразовательных организаций важно определить эффективную стратегию развития потенциала своих педагогических кадров. Кадровая стратегия - это «приоритетное, качественно определенное направление действий, разрабатываемое руководством организации, необходимое для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессиональной, ответственной и сплоченной команды и учитывающее стратегические цели организации и ее ресурсные возможности» [23, с. 79].

В работах Г. И. Коноплевой и А. С. Борщенко в рамках

стратегии развития человеческих ресурсов выделяются следующие элементы:

- прогноз спроса на персонал;
- подбор персонала на основе его компетентности (функциональной, мотивационной, интеллектуальной). Функциональная компетентность – это способность принимать своевременные обоснованные решения на основе базы научных или технических знаний. Мотивационная компетентность персонала обусловлена мотивами признания, самовыражения, самоутверждения, вовлеченности в общее дело. Мотивационная компетентность основана на внутренней мотивации, направленной на удовлетворение потребностей в достижении определенных результатов в определенный период времени. Интеллектуальная компетентность - это способность обобщать, систематизировать и конкретизировать вид деятельности управленческой работы. Это гибкость и креативность ума, способность принимать нестандартные решения. Именно вышеперечисленные компетенции составляют конкурентоспособность человеческих ресурсов организации;
- важно управлять развитием кадрового потенциала. Этот этап включает в себя обучение, переподготовку, реализацию карьеры и передачу услуг;
- использование кадрового потенциала. Людские ресурсы должны использоваться в соответствии с организационной структурой и целями организации. Основной задачей на данном этапе является выявление резервов уровня производительности труда сотрудников. Это достигается за счет эффективного использования квалификационного потенциала (знаний, умений, навыков, определяющих профессиональную компетентность), психофизиологического (работоспособность) и творческого потенциала (интеллектуальные способности). Отдача от труда персонала будет более эффективной, если уровень усилий, прилагаемых в процессе труда, соответствует ожидаемому вознаграждению, которое может удовлетворить

потребности сотрудников организации;

- развитие мотивационной составляющей кадрового потенциала. Все потребности человека зависят от индивидуальных особенностей людей, от их способностей и возможностей. При создании системы мотивации в организации следует учитывать усилия, необходимые для выполнения качественной работы, соответствуют ли затраченные усилия полученному результату, какой результат следует считать и воспринимать как удовлетворительный. Грамотная мотивация персонала позволит более полно раскрыть и реализовать возможности персонала, повысить эффективность индивидуального труда и организации в целом [17, с. 126].

Из всего вышесказанного необходимо выделить следующие задачи, связанные с управлением развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации:

- подбор персонала,
- оценка персонала,
- адаптация персонала,
- адаптация молодежи,
- наставничество,
- обучение,
- анализ удовлетворенности персонала работой,
- мотивация и стимулирование деятельности персонала.

Основной формой управления развитием кадрового потенциала является система подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих и педагогических кадров. В связи с этим особое значение приобретают механизмы, связанные с усилением непрерывного характера обучения и повышения квалификации работников образовательных организаций. Анализ результатов существующей системы повышения квалификации выявил необходимость совершенствования механизмов развития кадрового потенциала образовательных организаций на основе разработки новой модели повышения квалификации, где работа строится

не столько в учебном заведении, сколько в реальных конкретных коллективах в рамках единого методического пространства муниципального образования.

Предлагаемый механизм предполагает достижение реальных результатов при условии создания консультационно-тьюторской службы, деятельность которой направлена на обеспечение процесса адаптации имеющихся знаний в практическую плоскость. Одной из важнейших задач при реализации созданной службы является оценка качества повышения квалификации, диагностика и прогнозирование потребностей педагогических и управленческих кадров образовательных организаций.

Одним из важнейших факторов в процессе управления развитием кадрового потенциала является системный подход, основанный на системном анализе. Что касается управления персоналом в образовательной организации, то оно предполагает изучение системы управления в целом, а также изучение составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, основных категорий работников, технических средств, методов управления персоналом и др.

Применение системного подхода в анализе кадрового потенциала организации включает ряд методов, представленных в таблице 1.

Таблица 1 Методы оценки кадрового потенциала организации, предложенные Л.А. Афанасьевой [4, с. 53]

Название метода	Краткая характеристика
Метод декомпозиции	Он состоит в том, чтобы разбить сложные явления на более простые, тем самым облегчая их изучение. После расщепления следует изучение каждой части, а затем их моделирование и синтез.
Метод последовательной подстановки	Позволяет изучить влияние всех факторов отдельно на функционирование персонала, исключая влияние других факторов. В результате применения метода факторы ранжируются и выбираются наиболее значимые из них.

Метод сравнений	Это позволяет анализировать управление персоналом с учетом фактора времени. В этом случае желаемое состояние подсистемы в будущем сравнивается с нормативным состоянием или с состоянием в прошлом периоде. В результате устраняется несовместимость и расширяются возможности для сравнения.
Метод структуризации	Данный метод предусматривает количественное и качественное обоснование целей подсистемы управления персоналом организации с точки зрения их соответствия целям организации. Этот метод охватывает анализ целей, их ранжирование и развертывание в системе (построение «дерева целей»).
Экспортно-аналитический метод	Он предполагает привлечение высококвалифицированных специалистов (экспертов) в области менеджмента.
Метод главных компонент	Он позволяет отразить в одном показателе (основном компоненте) свойства многих показателей, характеризующих определенное явление.
Опытный метод	Метод связан с системным и ситуационным анализом, основанным на опыте предыдущего периода этой (или другой подобной) системы управления.
Метод коллективного блокнота («банка идей»)	Основан на использовании «мозгового штурма» (brainstorming) и позволяет сочетать самостоятельное изложение идей с их коллективной оценкой и совместным поиском путей наиболее эффективного использования человеческих ресурсов.

В рамках анализа кадрового потенциала в экономической теории, как правило, оцениваются количественные и качественные показатели (рисунок 1).

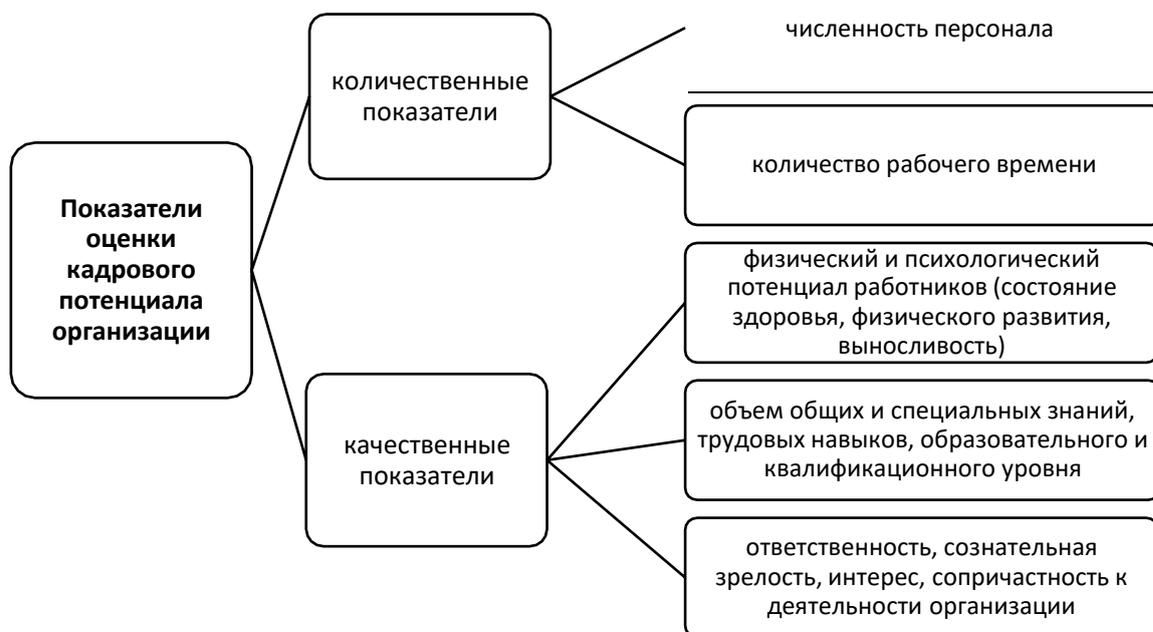


Рис. 1. Показатели для оценки кадрового потенциала организации

По мнению Н.И. Кузьменко, «кадровый потенциал организации не является постоянным, так как его количественные и качественные характеристики постоянно меняются под влиянием как объективных факторов, так и управленческих решений» [30, с. 56]. Развитие человеческих ресурсов базируется на подготовке и переподготовке кадров и их карьере, системе непрерывного образования, совершенствовании организационных структур и стиля управления. Чем выше кадровый потенциал организации, т.е. чем выше их потенциал, тем более сложные задачи они могут решать.

Однако наличие таких преимуществ не свидетельствует о том, что основной задачей менеджмента является максимизация кадрового потенциала, так как найдутся работники, кадровый потенциал которых будет слишком завышен для конкретных условий. Такая ситуация нежелательна по нескольким причинам. Во-первых, для организации дорого нанимать или обучать работников такого качества. А во-вторых, этот трудовой потенциал не будет использован в полной мере, и потраченные средства не окупятся. Для самих сотрудников это может вызвать недовольство работой в данной организации, в результате чего

последует увольнение по собственному желанию. С другой стороны, если трудовой потенциал работников общеобразовательной организации низок, то это может стать препятствием для внедрения инноваций.

Все это приводит к необходимости постоянного мониторинга ситуации, предотвращения возможных негативных явлений путем систематического управленческого воздействия на сотрудников в соответствии с текущими и перспективными целями развития образовательной организации.

Управление кадровым потенциалом должно способствовать рационализации, поддержанию качества, совершенствованию и развитию персонала. При разработке программы развития следует учитывать необходимость выделения понятия «долгосрочный человеческий потенциал». Долгосрочный кадровый потенциал включает в себя сотрудников, способных решать задачи развития организации. В то же время можно выделить два основных компонента долгосрочных людских ресурсов: текущие и целевые совокупные. Нынешний кадровый резерв - это персонал, который «первоначально рассматривается администрацией исключительно для выполнения основных производственных операций. Целевой совокупный кадровый потенциал предназначен для решения задач стратегического развития, расширения производства и повышения его конкурентоспособности. Это резерв, который требует собственной системы управления. Он не предназначен для решения обычных текущих задач» [25, с. 49].

Таким образом, в нашей работе под кадровым потенциалом мы будем понимать совокупность возможностей всех сотрудников, которые могут быть реализованы в процессе трудовой деятельности в соответствии с предъявляемыми компетенциями к должности сотрудников и общественными и личностными целями, которые стоят перед ними. Основной целью управления развитием человеческих ресурсов является - ориентация и активизация этих кадров на повышение профессионально-

педагогической компетентности, рост их потенциала, профессиональных навыков. Высокое качество кадрового потенциала общеобразовательной организации является основным условием обеспечения конкурентоспособности современного образовательного учреждения.

Выводы по I главе

Управление - это целенаправленная деятельность всех субъектов, направленная на обеспечение формирования, стабилизации, оптимального функционирования и обязательного развития образовательной организации.

В теории управления выделяют следующие функции управления: информационно-аналитическую; мотивационно-целевую; планово-прогностическую; организационно-исполнительную; контрольно-диагностическую; регулятивную и корректирующую.

Анализ литературы показал сложность понятия кадрового потенциала организации как самостоятельной категории, состоящей из отдельных элементов в совокупности, представляющих собой важную систему, способную выполнять определенные функции и достигать реализации задачи целей организации.

В нашей работе под кадровым потенциалом мы будем понимать совокупность возможностей всех сотрудников, которые могут быть реализованы в процессе трудовой деятельности в соответствии с предъявляемыми компетенциями к должности сотрудников и общественными и личностными целями, которые стоят перед ними.

Кадровый потенциал, с одной стороны, содержит понятие персонала, то есть основной (штатный) состав обученных, квалифицированных работников организаций, учреждений, партийных, профсоюзных и общественных организаций определенной отрасли деятельности, а в широком смысле - вообще всех постоянных работников

организации. С другой стороны, он содержит стратегический ресурс, то есть показывает ресурсную составляющую рабочей силы, тем самым подчеркивая качественные характеристики работников организаций.

Исходной основой для формирования кадрового потенциала организации являются: природные свойства работника, врожденные силы, характер, способности. Источником потенциала сотрудника являются знания, навыки, ценности, умения, то есть приобретенные способности и способности.

Для обеспечения эффективного развития кадрового потенциала муниципальной системы образования необходимо выполнение требований: непрерывный характер профессионального развития, основанный на принципах управления знаниями; реализация программно-целевого управления и проектной организации профессионального развития на муниципальном уровне; процессный подход к формированию содержания профессионального развития.; интеграция моделей традиционного и дистанционного обучения, акмеологического обучения и организационно-деятельностного моделирования технологического обеспечения повышения квалификации.

Одним из важнейших факторов в процессе управления развитием человеческих ресурсов является системный подход, основанный на системном анализе.

Основной целью управления развитием кадрового потенциала является - ориентация и активизация этих кадров на повышение профессионально-педагогической компетентности, рост их потенциала, профессиональных навыков. Высокое качество кадрового потенциала общеобразовательной организации является основным условием обеспечения конкурентоспособности современного образовательного учреждения.

ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Организация и методы исследования

Цель опытно-экспериментального исследования – обоснование и экспериментальная проверка модели и программы управления развитием кадрового потенциала образовательной организации.

Для достижения поставленной цели были выдвинуты следующие задачи:

1. Провести диагностику уровня развития кадрового потенциала общеобразовательной организации.
2. Разработать и апробировать программу управления развитием кадрового потенциала образовательной организации.
3. Опытным-экспериментальным путем проверить эффективность программы управления развитием кадрового потенциала образовательной организации.

Опытно-экспериментальная работа выстраивалась посредством педагогического эксперимента, который включал в себя три этапа: констатирующий, формирующий и контрольный.

Эксперимент проводился на базе КГУ «Гимназия № 5 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области.

. Опытно-экспериментальная работа осуществлялась в течение 3 лет (с 2020 по 2022 гг.). В начале опытно-экспериментальной работы были сформированы две группы испытуемых – экспериментальная (20 человек) и контрольная (20 человек). Общий охват педагогов, участвовавших в эксперименте, составил 40 педагогов, что достаточно для получения

значимых результатов.

Содержание опытно-экспериментального исследования включало диагностику уровня развития кадрового потенциала общеобразовательной организации. Под кадровым потенциалом образовательной организации мы будем подразумевать общее количество сотрудников, с присущими им профессиональными навыками, творчества и мобильности, возможностью учета и оценки таких переменных, как возраст, мотивация, профессиональные достижения, уровень профессиональной деятельности, роль в команде такие шаги, как вступление в профессию, продвижения в профессии, сохранение и поддержание своего профессионального мастерства на определенном уровне, завершение профессиональной деятельности.

Если обобщить выше представленное определение кадрового потенциала, то основное внимание при определении уровня развития кадрового потенциала педагогов общеобразовательной организации должно быть направлено на мотивационную составляющую и способность педагогов к профессиональному развитию.

Мотивационный компонент опирается на положение, что все человеческие потребности зависят от индивидуальных особенностей людей, от их способностей и возможностей. Создавая систему мотивации в организации, следует учитывать усилия, необходимы для выполнения качественной работы, соответствуют ли затраченные усилия полученному результату, какой результат считать и воспринимать как удовлетворительный. Грамотная мотивация кадрового персонала позволит более полно раскрыть и реализовать возможности персонала, повысить эффективность индивидуального труда и организации в целом

Компонент профессионального развития включает способность к адекватной оценке себя как личности, профессионала, субъекта образовательного процесса, способного постоянно развиваться в своей профессии. Данный компонент включает степень владения умениями и навыками в сфере профессиональной деятельности и возможность перевести

знания в область практического применения.

Для оценки уровня развития мотивационного и профессионального компонентов развития педагогического потенциала общеобразовательной организации были подобраны следующие методики:

1) Методика «Мотивация профессиональной деятельности» (методика К. Замфир в модификации А. Реана). В основу методики положена концепция о внутренней и внешней мотивации. О внутреннем типе мотивации следует говорить, когда для личности имеет значение деятельность сама по себе. Внешние мотивы дифференцируются на внешние положительные и внешние отрицательные (Приложение А).

2) Методика «Выявления способностей педагога к развитию» (методика Т.И. Шамоной). В основу методики положена концепция о внутренней готовности педагогического коллектива общеобразовательной организации к своему профессиональному развитию как составляющему компоненту кадрового потенциала (Приложение А).

Целью констатирующего этапа эксперимента являлась диагностика уровня кадрового потенциала коллектива КГУ «Гимназия № 5 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области.

Задачами констатирующего этапа эксперимента являлись:

1. Проведение диагностики уровня развития кадрового потенциала коллективов общеобразовательных организаций.
2. Анализ показателей уровня развития кадрового потенциала в контрольной и экспериментальной группах.

В соответствии с целью и задачами констатирующего этапа эксперимента был проведен анализ мотивационной и профессиональной деятельности педагогов экспериментальной и контрольной групп.

Сведения о стаже и категории педагогов, принимавших участие в исследовании, представлены в таблице 2.

Таблица 2

Распределение педагогов по стажу и категории

группа	Менее 5 лет	5-10 лет	10-20 лет	Более 20 лет
экспериментальная	15%	35%	25%	25%
контрольная	13%	32%	26%	29%
группа	нет	II	I	высшая
экспериментальная	12,5%	27,5%	35%	25%
контрольная	14%	25%	36%	25%

Как видно из таблицы 2, в экспериментальной и контрольной примерно одинаков процент педагогов по стажу. Так, в экспериментальной 15 % педагогов имеют стаж работы менее 5 лет, 35 % - большинство, чей стаж не превышает 10 лет, 25 % - те, кто работает в сфере образования около 20 лет. Столько же – 25 % - педагогов имеют стаж в профессии более 20 лет. В контрольной 13 % педагогов имеют стаж менее 5 лет, большинство учителей работают в сфере образования до 10 лет. У 26 % педагогов стаж не превышает 20 лет, а у 29 % педагогический стаж более 20 лет.

Также из таблицы 2 можно увидеть, что уровень квалификации учителей экспериментальной и контрольной группы достаточно высокий. Только у 12,5 % учителей экспериментальной и 14 % контрольной нет категории. У педагогов экспериментальной 27,5 % и контрольной 25 % - вторая категория. 35 % педагогов экспериментальной и 36 % контрольной подтвердили первую категорию, и по 25 % в обеих школах имеют высшую категорию.

С целью исследования мотивационного компонента развития кадрового потенциала общеобразовательной организации применялись следующие методики: «Мотивация профессиональной деятельности» (методика К. Замфир в модификации А. Реана) и «Выявление способностей педагога к развитию» (методика Т.И. Шамовой) (Приложение А).

Результаты диагностики контрольной и экспериментальной групп согласно методики «Мотивация профессиональной деятельности» (методика К. Замфир в модификации А. Реана) представлены в таблице 3 и ПриложенииБ.

Таблица 3

Уровни мотивации профессиональной деятельности педагогов
контрольной и экспериментальной групп

Уровень	Экспериментальная группа	Контрольная группа
Высокий	25%	30%
Средний	60%	50%
Низкий	15%	20%

Как видно из таблицы 3, 25% педагогов экспериментальной группы и 30% контрольной группы обладают высоким уровнем мотивации профессиональной деятельности. У таких педагогов чаще всего проявляется наиболее высокая потребность добиваться успеха, стремление достичь этот успех в различных видах профессиональной деятельности. Чаще всего в основе достижения успеха лежат эмоциональные переживания, связанные с социальным принятием успехов, достигаемых индивидом. Педагоги с высоким уровнем мотивации к своей профессиональной деятельности склонны планировать свое будущее на достаточно большие промежутки времени. Также они предпочитают брать на себя средние по трудности или же слегка завышенные, хоть и выполнимые обязательства, при всем этом ставя перед собой реально достижимые цели. Педагоги с таким уровнем мотивационного компонента склонны к переоценке своих неудач в свете достигнутых успехов. Выполняя задания проблемного характера, а также в условиях дефицита времени результативность их деятельности, как правило, повышается.

Наибольшее количество педагогов (60 % в экспериментальной группе и 50% в контрольной) проявили средний уровень мотивации к своей

профессиональной деятельности. Таких педагогов не сильно волнует денежная составляющая профессии, при этом они в определенных обстоятельствах могут проявить стремления в достижении успеха в профессии. Чаще всего свою работу они выполняют добросовестно, но с целью избежать критики со стороны руководителя или коллег, а также, чтобы миновать какие-либо наказания или неприятности. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других у них достаточно сформирована, но не выходит на первый план. Удовлетворение от самого процесса и результата работы такие педагоги не всегда получают, что может привести их к неполной самореализации именно в данной деятельности.

Низкий уровень мотивации профессиональной деятельности был выявлен у 15 % педагогов экспериментальной группы и у 20 % контрольной группы. Такие педагоги обычно избегают ситуаций порицания или наказания. Как правило, вся их деятельность сосредоточена на ожидании неприятных последствий своих действий, что в свою очередь приводит их к безынициативности. Также они, как правило, избегают всех ответственных заданий, изыскивают причины отказа от них; ставят перед собой неоправданно завышенные цели, плохо оценивают свои возможности; в других случаях, напротив, выбирают легкие задания, не требующие особых трудовых затрат. Педагоги с низким уровнем мотивации к профессиональной деятельности проявляют склонность к переоценке своих успехов в свете неудач, что, очевидно, объясняется эффектом контроля ожиданий. Если и берут на себя решения заданий проблемного характера в условиях дефицита времени, то, как правило, результативность их деятельности снижается.

Педагоги этой группы отличаются меньшей настойчивостью в достижении цели, не выстраивают долгосрочных планов.

Для подсчета подсчитывается показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной мотивации (ВПМ) и внешней отрицательной мотивации (ВОМ). Подсчитывается средний показатель для всей выборки, он представлен в таблице 4 и на рисунке 2.

Таблица 4

Показатели внутренней и внешней мотивации

Экспериментальная группа	Контрольная группа
<p>1. $ВМ = (оценка\ пункта\ 6 + оценка\ пункта\ 7) / 2$ ВМ для всей выборки = сумма ВМ каждого / 58 $ВМ = 202/58=3,5$</p> <p>2. $ВПМ = (оценка\ п.1 + оценка\ п.2 + оценка\ п.5) / 3$ ВПМ для всей выборки = сумма ВПМ каждого / 58 $ВПМ = 206,3/58=3,6$</p> <p>3. $ВОМ = (оценка\ п. 3 + оценка\ п. 4) / 2$ ВОМ для всей выборки = сумма ВОМ каждого / 58 $ВОМ = 162,3/58=2,8$ Полученный мотивационный комплекс $ВМ > ВПМ > ВОМ$</p>	<p>1. $ВМ = (оценка\ пункта\ 6 + оценка\ пункта\ 7) / 2$ ВМ для всей выборки = сумма ВМ каждого / 58 $ВМ = 91,3/26=3,5$</p> <p>2. $ВПМ = (оценка\ п.1 + оценка\ п.2 + оценка\ п.5) / 3$ ВПМ для всей выборки = сумма ВПМ каждого / 58 $ВПМ = 81/26=3,1$</p> <p>3. $ВОМ = (оценка\ п. 3 + оценка\ п. 4) / 2$ ВОМ для всей выборки = сумма ВОМ каждого / 26 $ВОМ = 74,1/26=2,6$ Полученный мотивационный комплекс $ВМ > ВПМ > ВОМ$</p>

Представим полученные результаты по показателям внутренней и внешней мотивации для дальнейшего анализа в виде сравнительной гистограммы.

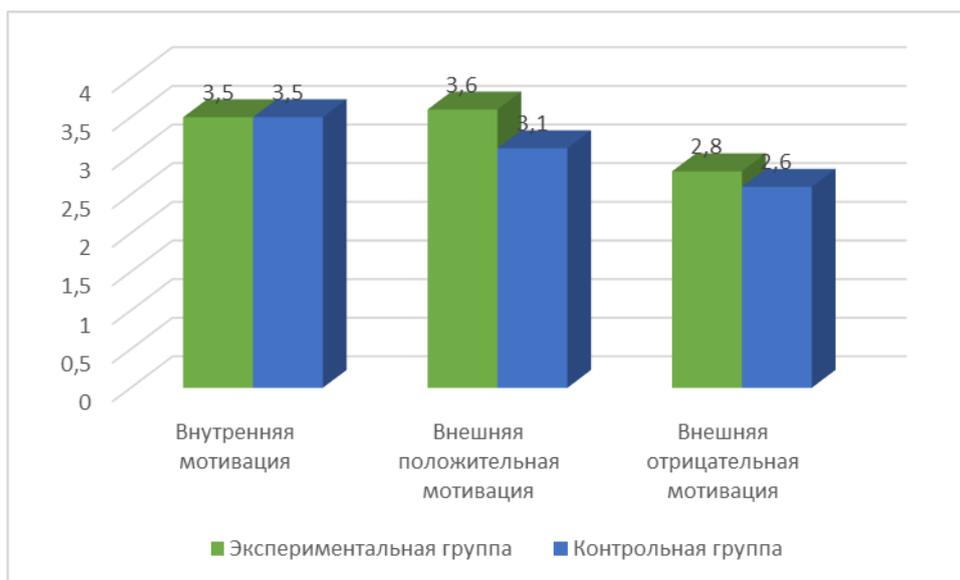


Рис. 2. Диаграмма сравнительных показателей внутренней и внешней мотивационной составляющей в экспериментальной и контрольной группах

По итогам обработки данных были получены результаты, которые показывают, что и в экспериментальной, и в контрольной группах доминирующим уровнем профессиональной деятельности стала внутренняя мотивация (ВМ) – 3,5 в обеих группах. Для внешней мотивации характерно преобладание внешней положительной мотивации (ВПМ) в обеих группах респондентов – 3,6 и 3,1. Для обеих групп характерен низкий уровень внешней отрицательной мотивации (ВОМ) – 2,8 и 2,6. Полученный мотивационный комплекс ВМ > ВПМ > ВОМ является характерным для экспериментальной и контрольной группы, что согласно данной методике является оптимальным для мотивации профессиональной деятельности. Он показывает, что кадровый потенциал коллективов обеих групп мотивирован самим содержанием деятельности, стремлением достичь позитивных результатов.

Для выявления способностей педагогического коллектива общеобразовательной организации к профессиональному развитию как составляющего развития кадрового потенциала была проведена соответствующая методика, разработанная Т.И. Шамовой. Цель методики – определить уровень внутренней готовности педагогических коллективов общеобразовательных учреждений к своему профессиональному развитию как одной из составляющих кадрового потенциала. Результат проведенного исследования представлен в приложении Б, таблице 5 и рисунке 3.

Таблица 5
Уровень внутренней готовности педагогов к
профессиональному развитию

	Высокий уровень	Средний уровень	Низкий уровень
Экспериментальная группа	35%	35%	30%
Контрольная группа	35%	40%	25%

Для наглядности представим результаты в рисунке.

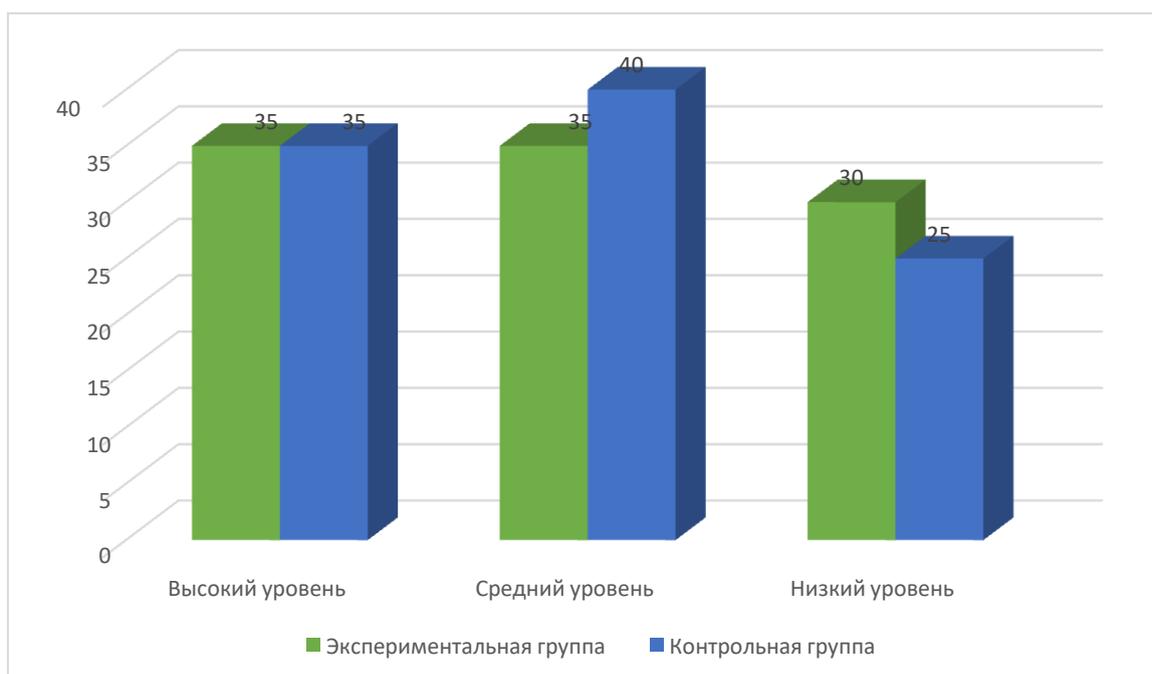


Рис.3. Сравнительная диаграмма уровня внутренней готовности педагогического коллектива к профессиональному развитию

Как видно из представленных выше данных, и в экспериментальной (35 %) и в контрольной (40 %) группах преобладает средний уровень сформированности способности педагогов к своему профессиональному развитию. У таких педагогов достаточно развита мотивация для профессионального развития, они достаточно высоко оценивают личностную значимость и заинтересованность в педагогической деятельности. Также у педагогов со средним уровнем способностей к профессиональному развитию и самообразованию часто проявляется потребность в творческом развитии, в достижении поставленных целей. Они могут адекватно оценить свою профессиональную деятельность и свою личность.

Высокий уровень способности к профессиональному развитию и самообразованию продемонстрировали по 35 % как в контрольной, так и в экспериментальной группах. У педагогов с высоким уровнем способности к профессиональному развитию наблюдается активное саморазвитие, когда педагогическая деятельность приобретает в глазах педагогов личностную и глубоко осознанную ценность. Чаще всего такие педагоги осознают и принимают творческое развитие как личностно значимую и ценностно-целевую установку. Они проявляют потребность в самосовершенствовании, имеют стремление овладеть содержанием и механизмом творческого развития в рамках субъектной позиции к собственной жизнедеятельности и деятельности учащихся.

Низкий уровень способности к профессиональному развитию был выявлен у 25 % респондентов контрольной и 30 % экспериментальной групп. Это означает, что у данных педагогов остановившееся профессиональное развитие, хотя они и проявляют положительное отношение к своей педагогической деятельности и осознают ее личностную значимость. Но при этом такие педагоги не испытывают потребности в самоанализе,

самодиагностике и самооценке собственной профессиональной деятельности и ее результатов; профессиональные функции они выполняют в основном по шаблону.

Таким образом, в процессе анализа результатов проведенной методики была выявлена слабая сформированность таких показателей, как:

- самоанализ и самооценка своей деятельности;
- использование свободного времени для собственного профессионального развития;
- желание быть более открытым для общения профессионалом;
- независимость от мнения других людей;
- преодоление страха перед инновациями.

В результате проведенного тестирования была выявлена необходимость в разработке и внедрении модели управления развитием кадрового потенциала в экспериментальной группе.

2.2. Система управления развитием кадрового потенциала образовательной организации

Цель формирующего этапа опытно-экспериментальной работы – сконструировать и апробировать модель и программу управления кадровым потенциалом образовательной организации.

Задачи:

1. Разработка диагностического инструментария для многомерной оценки профессиональной деятельности педагогов.

2. Разработка модели развития кадрового потенциала образовательной организации, предусматривающей:

- совершенствование системы обучения и повышения квалификации специалистов и управленцев, обеспечивающей формирование необходимых профессиональных компетенций педагогов;

- совершенствование процесса кадрового планирования, стабилизация кадрового состава организации;

- улучшение системы мотивации работников;

- формирование корпоративной культуры организации.

3. Подготовка пакета методических материалов для обеспечения эффективного функционирования модели в условиях ее реализации.

Разработка модели управления кадровым потенциалом должна будет способствовать упорядочению и сохранению качественной специфики общеобразовательной организации, а также содействовать совершенствованию и развитию педагогического персонала. В процессе разработки модели управления развитием кадрового потенциала нам необходимо учитывать такой показатель, как «долгосрочный кадровый потенциал», под которым понимается определенное количество педагогических работников, способных в перспективе выявлять и решать задачи развития общеобразовательной организации. В связи с этим были определены две основные составляющие долгосрочного кадрового потенциала: текущий и целевой (накопительный).

С точки зрения перспектив управления развитием общеобразовательной организации текущий кадровый потенциал – это тот персонал, который изначально рассматривается администрацией исключительно для выполнения основных сиюминутных поручений. Для целевого накопительного кадрового потенциала значимым становится тот персонал, который может в перспективе решать задачи стратегического развития общеобразовательной организации. Именно целевой накопительный кадровый резерв и требует определённой системы управления, так как от него зависит будущее общеобразовательной организации.

Основная идея разрабатываемой модели управления кадровым потенциалом организации: определение механизмов модернизации методической и управленческой работы школы, направленной на развитие

и совершенствование трудовых функций педагога с целью повышения качества образования.

В рамках государственной политики в сфере формирования системы профессионального роста учителей определены следующие ключевые направления разработки модели управления развитием кадрового потенциала:

- подготовка учителя к решению разнообразных проблем современного образования;
- оценка работы учителя по индивидуальной траектории профессионального роста, базирующаяся на национальных профессиональных рамках учителя;
- повышение качества преподавания;
- совершенствование механизмов обратной связи;
- развитие системы мотивации к профессиональному росту со стороны учителя;
- эффективность расходуемых ресурсов, инвестируемых в профессиональное развитие учителей.

Исходя из вышесказанного, с целью повышения эффективности управления развитием кадрового потенциала в общеобразовательных организациях на основе анализа теоретических и практических разработок моделирования систем управления (Т.В. Гаврутенко, Д.А. Новиков, И.Р. Лазаренко, О.Е. Лебедев, В.С. Лазарев, Л.А. Мокрецова, А.Л. Суханов, П.И. Третьяков, И.К. Шалаев, Т.И. Шамова и др.) нами была сконструирована структурно-функциональная модель управления развитием кадрового потенциала в общеобразовательных организациях, которая представлена на рисунке 4.

Модель управления развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации



Рис.4. Модель управления развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации

Как видно из представленной модели, основу модели управления развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации составляют системный и субъектно-деятельностный подходы.

Системный подход основан на том, что модель управления общеобразовательной школой должна включать в себя следующие факторы:

- системообразующий - это цели и результаты профессиональной деятельности;
- условно-функциональные, к которым относятся социально-педагогические и временные условия;
- структурно-функциональные факторы, где основными компонентами являются отделы и подразделения школы, управляющие и управляемые подсистемы образовательного процесса.

Рассматривая управление как специфический вид деятельности всех субъектов управления, целесообразно подчеркнуть возможности субъектно-деятельностного подхода, в котором предусматриваются стимулирование профессионального саморазвития педагогов, их активность в овладении профессиональным опытом. Такой подход обеспечивает изучение содержания управленческой деятельности, позволяет оптимизировать пути ее реализации, определить пути практического совершенствования.

Разработанная модель управления развитием педагогического потенциала предполагает реализацию таких принципов, как научность, целостность и системность, сотрудничество, единство управления и самоуправления, единствоединоначалия и коллегиальности.

Рассмотрим подробнее каждый из принципов с точки зрения возможности развития кадрового потенциала общеобразовательной организации.

Научный принцип заключается в сочетании практической деятельности с теорией внутри школьного управления, разработанной в

трудах отечественных и зарубежных исследователей в области педагогического менеджмента, что должно способствовать формированию научного мировоззрения у всех субъектов управления научно-исследовательской деятельностью.

Этот принцип предполагает построение системы управления на основе новейших достижений в разработке менеджмента, поэтому руководитель общеобразовательной организации в процессе управления развитием кадрового потенциала должен понимать и учитывать закономерности, объективные тенденции развития науки и общества, принимать решения с учетом текущей ситуации и научных прогнозов.

Реализация принципа научной обоснованности управления во многом определяется наличием достоверной и полной информации о состоянии управляемой системы, при этом важны объективность, полнота и регулярность информационного обеспечения. Эффективность управления педагогическими системами во многом определяется наличием достоверной и необходимой информации о процессе развития кадровым потенциалом.

Реализация принципа сотрудничества обеспечивает субъект-субъектное, диалогическое взаимодействие администрации и педагогов образовательной организации, где каждый играет роль полноценного субъекта. Эти отношения отличаются открытостью и демократичностью.

Принцип единства управления и самоуправления рассматривается в нашей модели как важный элемент механизма повышения уровня готовности педагогов к своему профессиональному развитию и повышению как внешней, так и внутренней мотивации. При реализации данного принципа необходимо опираться на опыт и знания коллег, организовывать их для выработки и обсуждения решений, сравнения различных точек зрения и принятия наилучшего решения. Самоуправление предполагает личную ответственность педагога за свое профессиональное развитие.

Принцип взаимосвязи единоначалия и коллегиальности предполагает

коллегиальное рассмотрение вопросов (повышение квалификации педагогов, участие в конкурсах, конференциях, инновационной деятельности и др.), означает учет коллективного опыта сотрудников и является гарантией правильного решения этих вопросов, избегая субъективной односторонности. При этом важно, чтобы коллегиальность сопровождалась четким установлением личной ответственности каждого человека за конкретный случай.

Одним из условий эффективного управления развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации является опора на опыт и знания непосредственных организаторов (директоров, заместителей директоров, преподавателей), умелое, тактичное вовлечение их в разработку, обсуждение и принятие оптимальных управленческих решений на основе сопоставления различных, в том числе противоположных, точек зрения. При этом следует четко понимать, что коллегиальность должна иметь свои пределы, особенно когда речь идет о личной ответственности каждого члена коллектива за реализацию принятого коллегиальным образом решения. Это с одной стороны.

С другой стороны, единоначалие в управлении призвано обеспечить дисциплину и порядок, а также четкое разграничение полномочий участников проекта. Кроме того, директор должен осуществлять контроль за соблюдением и поддержанием статуса каждого члена коллектива.

Но особое внимание необходимо уделить такому факту, что коллегиальность является приоритетом на стратегическом этапе (обсуждение и принятие решений), а единоначалие необходимо, прежде всего, при реализации принятых решений (на этапе тактических действий).

Содержательный компонент управляющей системы представлен следующими функциями:

- информационно-аналитической, которая предполагает: оперативный сбор информации, адекватной целям и задачам управления кадрового развития потенциала; выделение факторов и условий,

позволяющих оценить управление развитием кадрового потенциала; принятие правильных управленческих решений; на основе анализа, который носит системный характер и проводится на диагностической основе, устанавливаются основные причинно-следственные связи. Анализ служит основой для принятия управленческих решений;

- мотивационно-целевой, задачей которого является определение целей функционирования и развития системы кадрового развития педагогов с ориентацией на учет их профессиональных интересов и потребностей. При реализации функции устанавливаются критерии оценки уровня готовности школьных учителей к профессиональному развитию, разрабатывается система мотивации;

- планово-прогностической, где предполагается прогнозирование управления развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации, в основе которого лежит анализ перспективных направлений развития профессиональных кадров, определяются формы, методы и средства реализации этого процесса, разрабатывается план мероприятий;

- организационно-исполнительской, которая характеризуется активностью субъекта управления в формировании и регулировании определенной структуры, которая наилучшим образом отвечает целям и задачам, внутренним и внешним факторам, а также установлению взаимодействия между людьми, то есть организационным отношениям;

- контрольно-диагностической, где предусматривается использование диагностики для управления развитием кадрового потенциала, которая носит системный характер, выявляет наличие или отсутствие результата, способствует отрицанию факторов, препятствующих управлению;

- регулятивно-коррекционной, которая включает в себя деятельность по внесению изменений в процесс управления для поддержания системы на запрограммированном уровне. Результаты диагностики эффективности кадрового менеджмента служат основой для корректировки деятельности системы управления.

Содержательный компонент управляемой системы представлен Программой развития кадрового потенциала общеобразовательной организации (Приложение В).

В основу Программы развития кадрового потенциала в представленной модели положены следующие принципы, которые должны быть разработаны как для развития кадрового потенциала всей общеобразовательной организации, так и индивидуально для каждого педагога, участвующего в эксперименте:

1) принцип «зоны ближайшего развития», где предполагается изучение профессиональных трудностей педагогов, актуализация всех необходимых для профессионального роста знаний и умений, а также определение индивидуальных задач для повышения педагогической квалификации;

2) принцип сочетания индивидуальных и групповых форм профессионального развития предполагает выявление профессиональных проблем, интересов, потребностей педагогов, а также определение тематики методической работы и различных групповых форм для повышения квалификации;

3) принцип стимулирования предполагает создание системы отслеживания получаемых педагогам результатов его профессиональной деятельности, определение объективной оценки профессионального роста педагога, оказание ему помощи в определении тех сфер деятельности, в которых он может достичь успеха и проявить свои сильные стороны; выявление системы средств мотивации педагога, а также поддержка и поощрение инициативы педагога;

4) принцип непрерывности и преемственности подразумевает постоянный и непрерывный профессиональный рост педагогов с учетом уровня их реальной профессиональной подготовки к своей профессиональной деятельности, а также учет приобретенного опыта, которым можно поделиться со своими коллегами.

Исходя из выше представленных принципов нами были определены основные направления Программы развития кадрового потенциала общеобразовательной организации:

- направление систематического развития персонала, которое заключается в планировании индивидуального продвижения каждого педагога общеобразовательной организации, развитие корпоративной культуры, повышение уровня квалификации педагогов школы;

- направление перспективы планирования штата общеобразовательной организации, в основе которой определение потребности школы в трудовых ресурсах в ближайшем будущем;

- информационное направление - поддержка системы движения кадровой информации;

- финансовое направление, которое необходимо для успешного развития системы материального стимулирования труда педагогов.

Для реализации представленной модели был разработан план соответствующих мероприятий, которые представлены в Таблице 6.

Таблица 6

Мероприятия, способствующих реализации модели управления развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации

Цель	Мероприятия	Ожидаемый результат	Ответственные
Преодоление психологического сопротивления восприятию и внедрению инноваций в образовательный процесс	Организация информирования преподавательско-госсовета обоснованных направлениях модернизации образования через систему практико-ориентированных семинаров • Формирование позитивного	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение доли педагогов, имеющих положительную мотивацию к восприятию инноваций; • Доля преподавателей, прошедших курс обучения 	Директор школы, зам. директора по УВР, зам. директора по методической работе, руководители метод. объединений

	восприятия инновационных процессов <ul style="list-style-type: none"> • Организация курсовой переподготовки кадров в соответствии с потребностями внедрения ФГОС 		
Обновление состава преподавательского состава	Развитие института наставничества	<ul style="list-style-type: none"> • Укомплектованность школы педагогическими кадрами с высшим профессиональным образованием. • Увеличение численности педагогов в возрасте до 35 лет. 	Директор школы, зам. директора по УВР
Создание внутри школьной системы развития профессиональной компетентности педагогов с учетом требований государственного образовательного стандарта	<ul style="list-style-type: none"> • Организация участия педагогов в конкурсах профессионального мастерства, дистанционных проектах, конференциях, открытых мероприятиях. • Организация участия педагогов в инновационном профессиональном развитии. • Публикация работ преподавателей в профессиональных изданиях и средствах массовой информации. 	<ul style="list-style-type: none"> • Доля учителей, занимающихся исследовательской деятельностью. Доля преподавателей, повышающих свою квалификацию в дистанционной форме. • Доля учителей, внедряющих в учебный процесс инновационные формы обучения. 	директор школы, зам. директора по УВР, зам. директора по методической работе, руководители метод. объединений

	<ul style="list-style-type: none"> Овладение педагогами технологиями формирования развития 		
Обеспечение условий для расширения мест для демонстрации успехов педагогов	<p>Создание «Портфолио»</p> <ul style="list-style-type: none"> Организация и проведение мастер-классов педагогами; Демонстрация опыта работы педагогов на различных уровнях 	<ul style="list-style-type: none"> Увеличение доли учителей с портфолио до 100%. Увеличение доли школьных учителей, которые представляют свой опыт работы на семинарах и мастер-классах; Увеличение доли преподавателей, участвующих в методических семинарах и т. д. 	<p>Директор школы, зам. директора по УВР, зам. директора по методической работе, руководители метод. объединений</p>
Корректировка механизмов материального стимулирования педагогов	<p>Корректировка критериев реализации мер стимулирования деятельности учителей в контексте внедрения ГОС. Внесение изменений в нормативную базу по стимулированию деятельности школьных учителей</p>	<p>Доля учителей, получающих стимулирующие выплаты</p>	<p>директор школы, зам. директора по УВР</p>

Для реализации представленных мероприятий была разработана стратегия развития кадрового потенциала общеобразовательной организации, которая включает в себя следующие этапы:

I. Поддержка, стимулирование и повышение статуса преподавательского состава:

- обеспечение нормативно-правовой системы стимулирующего характера для педагогического состава;
- аттестация педагогического состава по квалификационным категориям;
- вручение и награждение лучших педагогов государственными,

муниципальными и отраслевыми наградами и знаками отличия;

- прохождение повышения квалификации преподавателя не реже одного раза в три года.

II. Подготовка педагогических кадров, развитие профессиональной культуры и компетентности работников школы:

- составление долгосрочного плана-прогнозирования потребности в педагогических кадрах и формирование на его основе заказа на подготовку педагогических кадров;

- организация постоянного мониторинга состояния кадрового обеспечения;

- расширение образовательного пространства и создание необходимых условий для включения школьных учителей в образовательное пространство муниципального образования, региона и др.;

- интенсификация подготовки специалистов с высшим педагогическим образованием, специалисты с высшим, первым разрядом.

III. Совершенствование системы переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров:

- организация научно-методического обеспечения развития кадрового потенциала;

- теоретическая подготовка педагогов к инновационным преобразованиям в образовательной организации;

- разработка системы информационно-методического обеспечения повышения квалификации, переподготовки педагогических кадров;

- совершенствование форм методического обеспечения, адаптации и формирования молодых специалистов: организация стажировок, обязательных курсов повышения квалификации, консультаций методистов и опытных педагогов, участие в школе молодого педагога;

- развитие соревновательного движения педагогов.

IV. Актуализация структуры и содержания методической службы с учетом основных направлений муниципальной кадровой политики и модернизации системы образования:

- интеграция достижений педагогической науки и образовательной практики в целях совершенствования образовательного процесса и повышения профессиональной компетентности педагогов;
- практико-ориентированная подготовка педагогов к инновационным преобразованиям;
- содействие росту педагогического потенциала и творческого потенциала, поддержка конкурентного движения педагогов;
- совершенствование форм методической работы с преподавательским составом;
- распространение передового педагогического опыта и инновационной практики;
- овладение современными педагогическими и образовательными технологиями (информационно-коммуникационными, исследовательскими, проектными и др.);
- овладение основами научного анализа собственной педагогической работы учителями, классными руководителями, администрацией.

V. Материально-техническое обеспечение реализации программы:

- материальное стимулирование педагогического состава по результатам педагогической работы;
- поддержка и материальное обеспечение соревновательного движения среди учителей, - поддержка и материальное обеспечение участия школы в различных конкурсах, фестивалях и т. д.;
- овладение информационными технологиями и обеспечение ими учебно-воспитательного процесса;
- оснащение материальной базы предметных кабинетов.

В процессе внедрения модели управления кадровым потенциалом общеобразовательной организации мы достигли следующих результатов:

- разработка и создание гибкой системы повышения профессионального мастерства педагогов в их деятельности;
- повышение уровня общекультурной и профессиональной компетентности педагогов;
- рост персональной ответственности каждого учителя за результаты своего труда;
- внедрение и поддержка инновационных образовательных технологий;
- повышение престижа профессии учителя;
- повышение качества образования.

Таким образом, модель управления развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации раскрывает сущность данного феномена, является аналитическим средством, позволяющим преодолеть множество проблем, связанных с принятием оптимальных управленческих решений в сложных ситуациях, а не действовать методом проб и ошибок. Результаты ее апробации показывают, что на основе данной модели представляется возможной практика эффективного управления развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации.

Целью контрольного этапа опытно-экспериментальной работы являлась проверка эффективности модели управления развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Провести повторное исследование по диагностике уровня развития кадрового потенциала коллективов общеобразовательных организаций после внедрения модели управления.
2. Сравнить и проанализировать результаты на этапах констатирующего и контрольного экспериментов.

Нами были повторно проведены диагностики, которые

использовались на этапе констатирующего эксперимента.

Полученные при повторном проведении методики «Мотивация профессиональной деятельности» (методика К. Замфир в модификации А. Реана) результаты представлены в Приложении Г и на Рисунке 5.

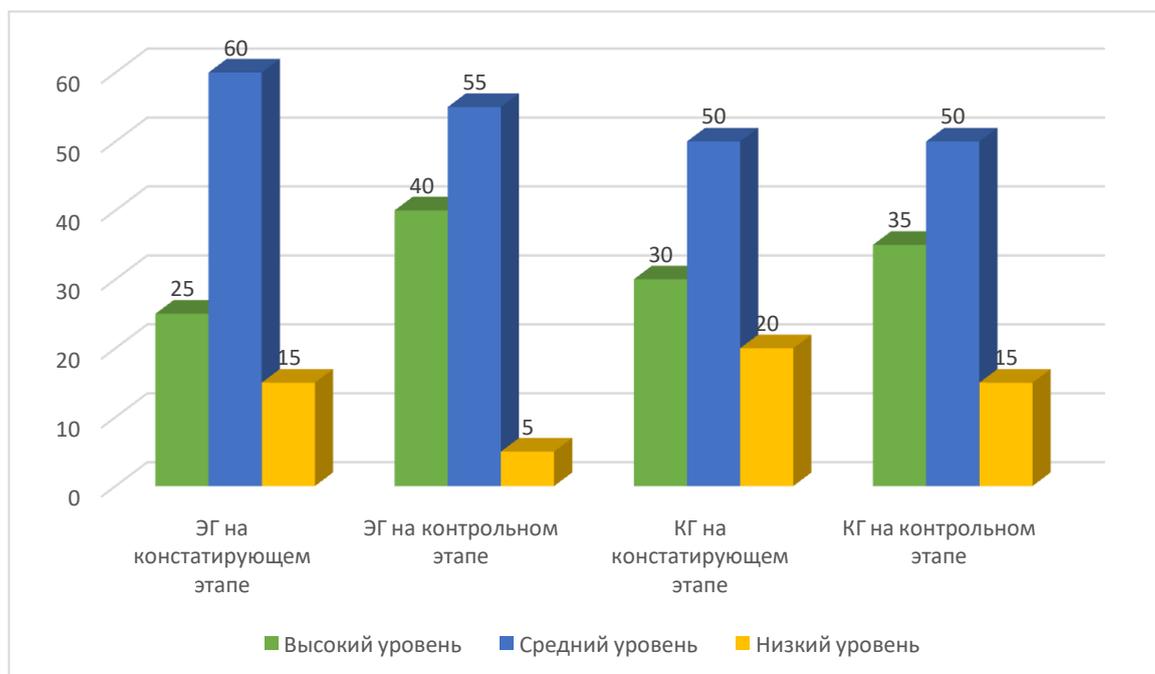


Рис. 5. Сравнительная диаграмма уровней сформированности мотивационной составляющей в контрольной и экспериментальной группах на констатирующем и контрольном этапах

Как видно из Рисунка 5, в экспериментальной группе увеличилось число педагогов по сравнению с констатирующим этапом – с 25 % до 40 %, которые демонстрируют высокий уровень сформированности мотивационной составляющей своей профессиональной деятельности. Это означает, что 40 % педагогов экспериментальной группы чаще стали проявляться высокие мотивационные потребности в достижении успехов в своей профессиональной деятельности.

Снизилось число педагогов, у которых мотивационная потребность в своей профессиональной деятельности низкая. Если на констатирующем этапе в экспериментальной группе таких педагогов было выявлено 15 %, то на контрольном этапе в три раза меньше – 5 %.

Изменилось количество педагогов - с 60 % до 55 % - со средним уровнем мотивационной составляющей. Это объясняется тем, что у 15 % педагогов, которые демонстрировали на констатирующем этапе средний уровень мотивации, после формирующего этапа повысилась мотивационная составляющая профессиональной деятельности.

Данная диаграмма также наглядно демонстрирует, что в контрольной группе показатель мотивационной составляющей профессиональной деятельности не претерпел особых изменений.

Мотивационный комплекс на контрольном этапе в экспериментальной группе сохранил оптимальную формулу - $BM > BPM > BOM$. Это означает, что кадровый потенциал коллектива мотивирован самим содержанием деятельности, стремлением достичь позитивных результатов.

Сравнительные результаты методики Т.И. Шаповой, в которой определяются способности педагогического коллектива общеобразовательной организации к профессиональному развитию как составляющего развития кадрового потенциала, на констатирующем и контрольном этапах представлены в Приложении Г и на Рисунке 6.

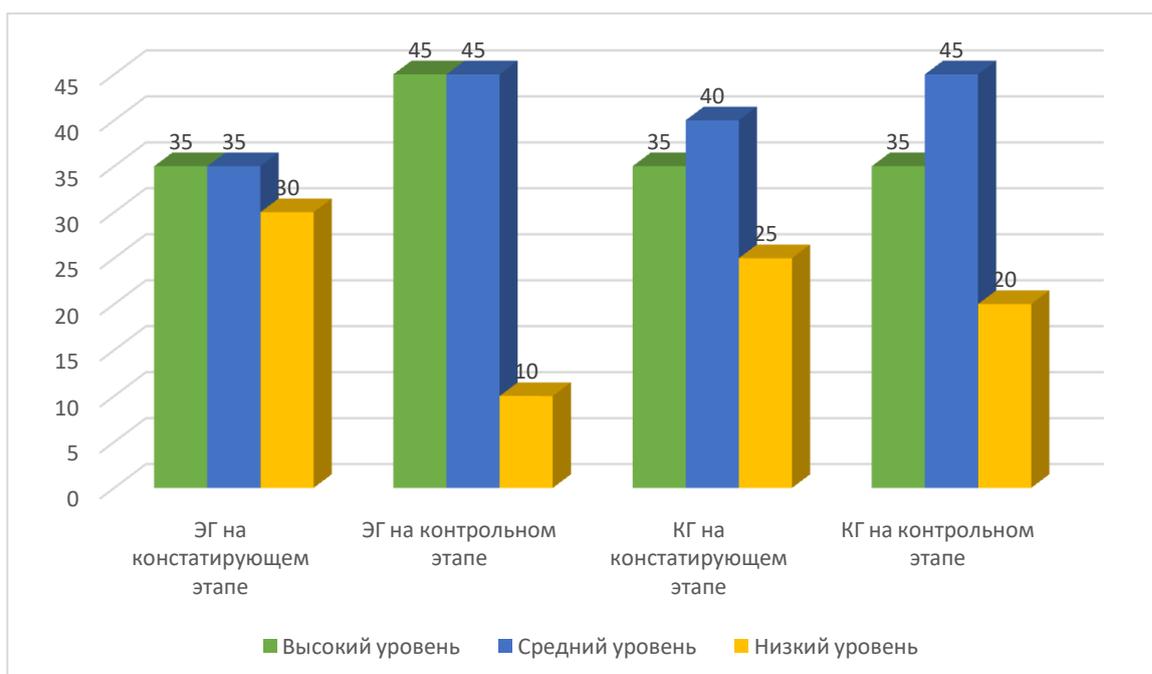


Рис. 6. Сравнительная диаграмма уровня внутренней готовности педагогического коллектива к своему профессиональному развитию на констатирующем и контрольном этапах

Как видно из представленного выше рисунка 6, в экспериментальной группе после внедрения разработанной модели по управлению развитием кадрового потенциала повысился уровень готовности педагогов к профессиональному развитию по сравнению с констатирующим этапом: с 35 % до 45 %, в отличие от контрольной группы, где данный показатель не изменился. Это свидетельствует о том, что у педагогов экспериментальной группы наблюдается интерес к активному саморазвитию, а собственно педагогическая деятельность приобретает в их педагогов личностную и глубоко осознанную ценность.

Также сравнительная диаграмма демонстрирует снижение до 10 % в экспериментальной группе педагогов с низким уровнем готовности к профессиональному развитию. Тогда как в контрольной группе данный показатель снизился всего на 5 % по сравнению с констатирующим этапом.

Данный рисунок наглядно демонстрирует увеличение количества педагогов экспериментальной группы, у которых сформирован средний уровень готовности к профессиональному развитию. Если на

констатирующем этапе таких педагогов было 35 %, то на контрольном уже 45 %.

В контрольной группе уровень готовности к профессиональному развитию изменился незначительно. При этом, как видно из гистограммы, ни один педагог контрольной группы не повысил свой уровень готовности к профессиональному развитию.

Итак, полученные в ходе контрольного этапа исследования результаты свидетельствуют:

- о наличии у большинства педагогов экспериментальной группы высокой потребности добиваться успеха, что способствует формированию устойчивой мотивации к своей профессиональной педагогической деятельности;

- о высоком кадровом потенциале педагогического коллектива, который мотивирован самим содержанием деятельности, стремлением достичь позитивных результатов;

- о инновационном стиле мышления, который характеризуется высокой смысловой насыщенностью, открытостью в восприятии нового и в то же время рациональностью, реалистичностью;

- о возрастающей потребности педагогов в самосовершенствовании, в стремлении овладеть содержанием и механизмом творческого развития в рамках субъектной позиции к собственной жизнедеятельности и деятельности учащихся

Таким образом, в ходе анализа результатов диагностики на контрольном этапе эксперимента было выявлено, что создание и апробация модели управления развития кадрового потенциала общеобразовательной организации благотворно сказалось на уровне мотивации и готовности к профессиональному развитию педагогов.

Результаты контрольного эксперимента показали:

- положительные изменения в кадровой политике образовательной организации;

- существенное повышение оценки респондентами условий работы, связанных с осуществлением профессиональной деятельности;
- повышение самооценки преподавателями уровня собственной активности в педагогической деятельности.

Выводы по II главе

На констатирующем этапе эксперимента были проведены диагностики: анализ уровня мотивации педагогов в их профессиональной деятельности, определение уровня готовности к своему профессиональному развитию.

В процессе анализа результатов проведенных методик на констатирующем этапе была выявлена слабая сформированность таких показателей, как

- самоанализ и самооценка своей деятельности;
- использование свободного времени для собственного профессионального развития;
- желание быть более открытым для общения профессионалом;
- независимость от мнения других людей;
- преодоление страха перед инновациями.

На формирующем этапе была разработана и реализована модель управления развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации. Внедренная модель раскрывает сущность феномена управления развитием кадрового потенциала, является аналитическим средством, позволяющим преодолеть множество проблем, связанных с принятием оптимальных управленческих решений в сложных ситуациях, а не действовать методом проб и ошибок. Результаты ее апробации показывают, что на основе данной модели представляется возможной

практика эффективного управления развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации.

Модель управления развития кадрового потенциала образовательной организации включала в себя: организацию обучения педагогов с целью повышения их профессиональной квалификации, создание системы морального и материального стимулирования педагогического состава, построение эффективного кооперативного взаимодействия педагогов и администрации общеобразовательной организации в проектных командах.

Основу модели составили системный и субъектно-деятельностный подходы. Разработанная модель управления развитием педагогического потенциала предполагает реализацию таких принципов, как научность, целостность и системность, сотрудничество, единство управления и самоуправления, единство единоначалия и коллегиальности.

Содержательный компонент управляемой системы представлен Программой развития кадрового потенциала общеобразовательной организации.

В основу Программы развития кадрового потенциала в представленной модели положены следующие принципы, которые должны быть разработаны как для развития кадрового потенциала всей общеобразовательной организации, так и индивидуально для каждого педагога, участвующего в эксперименте: принцип «зоны ближайшего развития», принцип сочетания индивидуальных и групповых форм профессионального развития, принцип стимулирования, принцип непрерывности и преемственности.

Для реализации Программы была разработана стратегия развития кадрового потенциала общеобразовательной организации, которая включаетв себя следующие этапы:

- 1) поддержка, стимулирование и повышение статуса преподавательского состава;
- 2) подготовка педагогических кадров, развитие профессиональной

культуры и компетентности работников школы;

3) совершенствование системы переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров;

4) актуализация структуры и содержания методической службы с учетом основных направлений муниципальной кадровой политики и модернизации системы образования;

5) материально-техническое обеспечение реализации программы.

На этапе контрольного эксперимента была проведена проверка эффективности модели и программы управления развитием кадрового потенциала образовательной организации.

Гипотеза исследования о том, что управление развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации будет более эффективным, если оно осуществляется в рамках разработанной модели с учетом организационно-педагогических условий, подтвердилась.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из фундаментальных изменений в образовательном пространстве является переход на новые государственные образовательные стандарты, успех которых напрямую связан с наличием профессионально подготовленных педагогических кадров. Из этого следует, что одной из целей администрации общеобразовательной организации является управление процессом развития человеческих ресурсов.

Управление - это целенаправленная деятельность всех субъектов, направленная на обеспечение формирования, стабилизации, оптимального функционирования и обязательного развития образовательной организации.

В теории управления выделяют следующие функции управления: информационно-аналитическую; мотивационно-целевую; планово-прогностическую; организационно-исполнительную; контрольно-диагностическую; регулятивную и корректирующую.

Анализ литературы по данной теме показал сложность понятия человеческого потенциала организации как самостоятельной категории, состоящей из отдельных элементов в совокупности, представляющих собой важную систему, способную выполнять определенные функции и достигать реализации задач и целей организации.

Кадровый потенциал, с одной стороны, содержит понятие персонала, то есть основной (штатный) состав обученных, квалифицированных работников организаций, учреждений, партийных, профсоюзных и общественных организаций определенной отрасли деятельности, а в широком смысле - вообще всех постоянных работников организации. С другой стороны, он содержит стратегический ресурс, то есть показывает ресурсную составляющую рабочей силы, тем самым подчеркивая качественные характеристики работников организаций.

Исходной основой для формирования потенциала персонала организации являются: природные свойства работника, врожденные

силы, характер, способности. Источником потенциала сотрудника являются знания, навыки, ценности, умения, то есть приобретенные способности и способности.

В целом кадровое обеспечение образовательных учреждений остается проблемой. В образовательных учреждениях всех типов и типов наблюдается устойчивая тенденция старения профессорско-преподавательского состава, не хватает молодых специалистов из-за низкого уровня заработной платы и социального престижа педагогической профессии, слабой социальной защищенности профессорско-преподавательского и научно-педагогического состава образовательных учреждений.

Для обеспечения эффективного развития кадрового потенциала муниципальной системы образования необходимо выполнение следующих требований: непрерывный характер профессионального развития, основанный на принципах управления знаниями; реализация программно-целевого управления и проектной организации профессионального развития на муниципальном уровне; процессный подход к формированию содержания профессионального развития; интеграция моделей традиционного и дистанционного обучения, акмеологического обучения и организационно-деятельностного моделирования технологического обеспечения повышения квалификации.

Кадровый потенциал образовательной организации в целом-это общая численность сотрудников, с присущими им профессиональными навыками, креативностью и мобильностью, способностью учитывать и оценивать такие переменные, как возраст, мотивация, профессиональные достижения, уровень профессиональной деятельности, роль в коллективе, такие шаги, как вступление в профессию, продвижение по профессии, сохранение и поддержание своих профессиональных навыков на определенном уровне, завершение профессиональной деятельности.

Одним из важнейших факторов в процессе управления развитием

человеческих ресурсов является системный подход, основанный на системном анализе. Управление персоналом в образовательной организации предполагает изучение системы управления в целом, а также изучение составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, основных категорий работников, технических средств, методов управления персоналом и др.

Основной целью управления развитием человеческих ресурсов является - ориентация и активизация этих кадров на повышение профессионально-педагогической компетентности, рост их потенциала, профессиональных навыков. Высокое качество кадрового потенциала общеобразовательной организации является основным условием обеспечения конкурентоспособности современного образовательного учреждения.

На констатирующем этапе эксперимента была проведена диагностика мотивации и готовности педагогов к профессиональной деятельности. Содержание диагностики включало: анализ уровня мотивации педагогов в их профессиональной деятельности, определение уровня готовности к их профессиональному развитию.

В процессе анализа результатов методов, проведенных на констатирующем этапе, наблюдается слабое формирование таких показателей, как

- самоанализ и самооценка своей деятельности;
- использование свободного времени для собственного профессионального развития;
- желание быть более открытым для общения как профессионал;
- независимость от мнения других людей;
- преодоление страха перед инновациями.

На этапе формирования была разработана и внедрена модель управления развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации. Реализованная модель раскрывает сущность феномена

управления развитием человеческих ресурсов, является аналитическим инструментом, позволяющим преодолеть многие проблемы, связанные с принятием оптимальных управленческих решений в сложных ситуациях, а не действовать методом проб и ошибок. Результаты ее апробации показывают, что на основе данной модели представляется возможным практиковать эффективное управление развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации.

Модель управления развитием кадрового потенциала образовательной организации включала: организацию подготовки педагогических кадров с целью повышения их профессиональной квалификации, создание системы морального и материального стимулирования педагогического коллектива, выстраивание эффективного кооперативного взаимодействия педагогов и администрации общеобразовательной организации в проектных командах.

Основу модели составили системный и субъектно-деятельностный подходы. Разработанная модель управления развитием педагогического потенциала предполагает реализацию таких принципов, как научность, целостность и системность, сотрудничество, единство управления и самоуправления, единство единоначалия и коллегиальности.

Содержательный компонент управляемой системы представлен Программой развития кадрового потенциала общеобразовательной организации.

В основу Программы развития кадрового потенциала в представленной модели положены следующие принципы, которые должны быть разработаны как для развития кадрового потенциала всей общеобразовательной организации, так и индивидуально для каждого педагога, участвующего в эксперименте: принцип «зоны ближайшего развития», принцип сочетания индивидуальных и групповых форм профессионального развития, принцип стимулирования, принцип непрерывности и преемственности.

На этапе контрольного эксперимента была проверена эффективность модели управления развитием человеческих ресурсов образовательной организации.

Подтверждена гипотеза исследования о том, что управление развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации будет более эффективным, если оно будет осуществляться в рамках разработанной модели с учетом организационно-педагогических условий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агафонова, Л.Н. Преимущества и риски при переводе бюджетного учреждения в автономное учреждение [Текст] / Л.Н. Агафонова // Молодой ученый. - 2015. - №2. - С. 241-243.
2. Багаутдинова, Н.Г. Высшая школа сегодня и завтра: пути преодоления кризиса [Текст] / Н.Г. Багаутдинова. – М.: Экономика, 2018. – 426 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров// Журнал «Финансовый директор». – Минск, 20107. - № 9. - С. 23-36.
4. Балыхин, Г.А. Управление развитием образования: организационно-экономический аспект [Текст] / Г.А. Балыхин. - М.: ЗАО Изд-во «Экономика», 2003. - 428 с.
5. Беляков, С.А. Системные аспекты образовательной политики и управления образованием [Текст] / С.А. Беляков, В.Ж. Куклин // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – №3(26). – С. 10-23.
6. Богатырева, О.Н. Кадровые технологии в системе управления персоналом: учебное пособие [Текст] / О.Н. Богатырева, Е.Ю. Бармина. – СПб, 2013. – 260 с.
7. Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: учебное пособие [Текст] / В.Р. Веснин. - Изд-во: Проспект, 2014. - 176 с.
8. Веснин, В.Р. Стратегическое управление: учебное пособие [Текст] / В.Р. Веснин. - Изд-во: Проспект, 2014. - 192 с.
9. Ветрова, В.А. Кадровая политика как фактор конкурентоспособного предприятия. Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом: сборник [Текст] / Под общ.ред. В.Н. Парахиной, Е.А. Пономаревой, 2015. - С. 67-69.
10. Виноходова, А.Ф. Кадровая политика и система управления предприятием в условиях кризиса. Актуальные проблемы развития экономических, финансовых, кредитных систем: сборник [Текст] / Под ред.

М.В. Владыка, Т.Н. Флигинских, 2015. - С. 76-81.

11. Волкова, А.В. Гуманитарные технологии в публичном взаимодействии в современной России // Потенциал гуманитарных технологий: Сборник статей [Текст] / Под ред. А.В. Волковой. – Казань: Унипресс, 2012. – С.198-202.

12. Глухов, В.В. Менеджмент: учебник для вузов [Текст] / В.В. Глухов. - Изд-во: Питер, 2011. - 990 с.

13. Гордеева, А.Г. Кадровая политика как стратегия управления персоналом. Бизнес и технологии в России: теория и практика: Сборник [Текст] / А.Г. Гордеева. - Саратов, 2015. – 290 с.

14. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая): федеральный закон РФ от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ [Текст] // Собрание законодательства РФ. 1996. № 5. Ст. 410.

15. Гуруева, С.Д. Кадровая политика как условие перехода России на инновационный путь развития [Текст] / Сборник: Формы и методы социальной работы в различных сферах жизнедеятельности / Под ред. С.Д. Гуруевой, Т.Г. Романовой // Восточно-Сибирский Государственный Университет Технологий и Управления, 2015. С.100-113.

16. Данкова, Ж.Ю. Проектное управление региональной кадровой политикой [Текст] / Ж.Ю. Данкова, Ю.Н. Малека // Пробный анализ и государственное управленческое проектирование. – М.: Инфра-М, 2014. – С. 31–38.

17. Десслер Г. Управление персоналом [Текст] / Пер. с англ. – М.: Бином, 2019. - 421 с.

18. Ефимович, Я.А. Нормативно-правовое регулирование деятельности автономных учреждений на современном этапе развития: проблемы и перспективы [Текст] / Я.А. Ефимович // Вестник НГУ – 2013. – №1. – С.95-102.

19. Жук, Н.Н. Завтрашний день нашей – каким он будет? [Текст] / Н.Н. Жук // Директор школы. – 2011. – №5. – с.16-18.

20. Игнатова, Т.В. Ключевые аспекты государственной политики занятости на современном этапе: монография [Текст] / Т.В. Игнатова, А.В. Земцова, С.С. Змияк. – Ростов н/Д.: Изд-во СКАГС, 2020. – 212 с.

21. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Л.В. Карташова. – М.: Инфра-М, 2014. – 90 с.
22. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография [Текст] / А.Я. Кибанов. - Москва: Изд-во: ИНФРА-М, 2016. – 156 с.
23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - 2-е изд., М.: КНОРУС, 2012. - 368 с.
24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие [Текст] / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, И. А. Федорова. - М.: Проспект, 2016. – 76 с.
25. Князев, Е.А. Глобальные тенденции в высшем образовании и их влияние на институциональный дизайн [Текст] // Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах: Сборник статей / Под ред. Е.А. Князева. – Казань: Унипресс, 2021. – С.10-16.
26. Колташева, Ю.Д. Влияние введения ФГОС на кадровую политику образовательного учреждения [Текст] // Образовательная среда сегодня – стратегии развития: Сборник статей / Под ред. Широкова О.Н. – Чебоксары: Изд-во: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. – С.14-17.
27. Колташева, Ю.Д. Совершенствование кадровой политики образовательных учреждений [Текст] // Образовательная среда сегодня – стратегии развития: Сборник статей / Под ред. Широкова О.Н. – Чебоксары: Изд-во: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. – С. 18-24.
28. Корнилов, М.И. Современный персонал – стратегии [Текст] // Управление персоналом: Сборник статей / Под ред. М.И. Корнилова. – Омск: Изд-во ОмГПУ, 2012. – 45 с.
29. Курс социально-экономической статистики: учебник для вузов [Текст] / под ред. проф. М.Г. Назарова. М.: Финстатинформ, 2012. – 655 с.
30. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие [Текст] / Ю.Н.

Лапыгин. – М.: Инфра-М, 2017. – 236 с.

31. Невская, Л.В. Формирование кадровой политики инновационно-ориентированной организации [Текст] / Л.В. Невская // Вестник Омского университета – 2011. – №1. – С.129.

32. Панкрухин, А.П. Философские аспекты маркетингового подхода к образованию [Текст] / А.П. Панкрухин // Alma Mater. – 1997. - № 1. - С. 210-216.

33. Попов, Е.Н. Услуги образования и рынок [Текст] / Е.Н. Попов // Российский экономический журнал. – 2012. - № 6. - С. 293-296.

34. Потапенко, В.С. Образовательная деятельность и образовательные услуги: соотношения понятий [Текст] / В.С. Потапенко // Журнал российского права. - 2021. № 2. С. 139-150.

35. Пул, М. Управление человеческими ресурсами [Текст] / М. Пул, М. Уорнер. – СПб: Питер, 2012. – 185 с.

36. Рихтер, Р. Новая институциональная экономическая теория: первые шаги, сущность, перспективы [Текст] / Р. Рихтер // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4, №1. – С. 79-112.

37. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2011. – 214 с.

38. Турчинов, А.И. Социальное измерение государственной кадровой политики [Текст] // Человек и труд. – 2011. – №7. – С. 58.

39. Фатхутдинов, Р.А. Разработка управленческого решения [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.:Перспектива, 2005. – 210 с.

40. Фишбейн, Д.Е. Кто кого перехитрит, или «Игры» руководителя и подчиненных [Текст] / Д.Е. Фишбейн // Директор школы. – 2011. – №5.

46. Цинцадзе, Н.С. Гражданско-правовой статус государственных образовательных учреждений [Текст] // Фундаментальные и прикладные исследования в системе образования: сборник научных трудов 10

Международной научно-практической конференции (заочной) / отв. ред. Н.Н. Болдырев. Тамбов, 2012. С. 32-44.

47. Шайбель, Т.В. Инновационные подходы к формированию кадровой политики предприятия [Текст] / Т.В. Шайбель // Международный журнал экспериментального образования. – 2021. – №8. – С. 14-16.
48. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2003. - С. 86-95.
49. Шеремет Н. Мотивация персонала: некоторые приложения к теории ожидания // Человек и труд. – 2018. - № 10. – С. 80-81.
50. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Экзамен, 2008. – 264 с.

МОТИВАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

(методика К. Замфир в модификации А. А. Реана)

Методика может применяться для диагностики мотивации профессиональной деятельности, в том числе мотивации профессионально- педагогической деятельности. В основу положена концепция о внутренней и внешней мотивации. Напомним, что о внутренней мотивации следует говорить, когда для личности имеет значение деятельность сама по себе. Если же в основе мотивации профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей, внешних по отношению к содержанию самой деятельности (мотивы социального престижа, зарплаты и т.д.), то в данном случае принято говорить о внешней мотивации. Сами внешние мотивы дифференцируются на внешние положительные и внешние отрицательные. Внешние положительные мотивы, несомненно, более эффективны и более желательны со всех точек зрения, чем внешние отрицательные мотивы.

Инструкция. Прочитайте нижеперечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку их значимости для Вас по пятибалльной шкале.

ЛИСТ ОТВЕТОВ

	1	2	3	4	5
Мотив	в очень незначительной мере	в незначительной мере	в не большой, но и не малой мере	в большой мере	в очень большой мере
1. Денежный заработок					
2. Стремление к продвижению по службе					
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег					
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей					
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со					

стороны других					
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы					

7. Возможность

наиболее полной самореализации именно в данной деятельности					
---	--	--	--	--	--

Обработка результатов

После заполнения листа ответов подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной мотивации (ВОМ) в соответствии со следующими ключами: $ВМ = (6+7)/2$

$$ВПМ = (1+2+5)/3 \quad ВОМ = (3+4)/2$$

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5 (в том числе возможно и дробное).

Интерпретация данных

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности — соотношение между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетаний:

$$ВМ > ВПМ > ВОМ \text{ и } ВМ = ВПМ > ВОМ.$$

Наихудшим мотивационным комплексом является тип $ВОМ > ВПМ > ВМ$.

Любые другие сочетания являются промежуточными с точки зрения их эффективности.

При интерпретации следует учитывать не только мотивационное соотношение, но и показатели отдельных видов мотивации.

Например, нельзя два нижеприведенных мотивационных комплекса считать абсолютно одинаковыми:

ВМ	ВПМ	ВОМ
1	2	5
2	3	4

Оба они относятся к одному и тому же неоптимальному типу: $ВОМ > ВПМ > ВМ$. Однако видно, что в первом случае мотивационный комплекс личности значительно негативнее, чем во втором. Во втором случае по сравнению с первым имеет место снижение показателя внешней отрицательной мотивации и повышение показателей внешней положительной и внутренней мотивации.

По нашим данным, удовлетворенность профессией имеет значимые корреляционные связи с оптимальностью мотивационного комплекса педагога (положительная значимая связь, $r = +0,409$). Иначе говоря, удовлетворенность педагога избранной профессией тем выше, чем оптимальнее у него мотивационный комплекс: высокий вес внутренней и внешней положительной мотивации и низкий — внешней отрицательной.

Кроме того, нами установлена и отрицательная корреляционная зависимость между оптимальностью мотивационного комплекса и уровнем эмоциональной нестабильности личности педагога (связь значимая, $r = -0,585$). Чем оптимальнее мотивационный комплекс, чем более активна педагога мотивирована самим содержанием педагогической деятельности, стремлением достичь в ней определенных позитивных результатов, тем

ниже эмоциональная нестабильность. И наоборот, чем более деятельность педагога обусловлена мотивами избегания, порицания, желанием «не попасть впросак» (которые начинают превалировать над мотивами, связанными с ценностью самой педагогической деятельности, а также над внешней положительной мотивацией), тем выше уровень эмоциональной нестабильности.

Методика «Выявление способностей педагогов к развитию»(Т.И. Шамова)

Отвечая на вопросы анкеты, поставьте, пожалуйста, баллы, соответствующие вашему мнению:

Оцените по 5-балльной шкале приведенные ниже утверждения: 1 – не соответствует действительности;

2 – скорее не соответствует; 3 – и да, и нет;

4 – скорее соответствует, чем нет;

5 – если данное утверждение полностью соответствует Вашему мнению.

Утверждения	Оценка
Я стремлюсь изучить себя	
Я оставляю время для развития, как бы ни был занят делами	
Возникающие препятствия стимулируют мою активность	
Я ищу обратную связь, так как это помогает мне узнать и оценить себя	
Я рефлексирую свою деятельность, выделяя для этого специальное время	
Я анализирую свои чувства и опыт	
Я много читаю	
Я широко дискутирую по интересующим меня вопросам на различного рода методических мероприятиях внутри образовательного учреждения и за его пределами	
Постоянно самостоятельно изучаю новинки методической литературы	
Я стремлюсь быть более открытым человеком	
Я верю в свои возможности	
Стремлюсь быть более открытым человеком	
Я осознаю то влияние, которое оказывают на меня окружающие люди	
Я управляю своим профессиональным развитием и получаю положительные результаты	
Я получаю удовольствие от освоения нового	
Возрастающая ответственность при внедрении инноваций не пугает меня	
Возрастающая ответственность при внедрении инноваций помогает мне мобилизоваться	

Интерпретация результатов

Подсчитайте общее количество баллов:

От 15 до 35 – Вы находитесь в стадии остановившегося развития (низкий уровень);

От 36 до 54 – у Вас отсутствует сложившаяся система развития (средний уровень);

55 и более – Вы активно реализуете свои потребности в профессиональном и саморазвитии (высокий уровень).

Сравнительный уровень сформированности способностей педагогов к развитию

	Высокий уровень	Средний уровень	Низкий уровень

Приложение Б. Протокол развития уровня мотивации экспериментальной и контрольной групп по методике К. Замфира в модификации А. А. Реана на констатирующем этапе

	В очень незначительной мере		В достаточно значительной мере		В небольшой, но и немаленькой мере		В достаточно большой мере		В очень большой мере	
	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ
1. Денежный заработок	3,5%	4,5%	11,5%	10,8%	23%	28%	34,6%	32%	27,1%	25%
2. Стремление к продвижению по работе	4,1%	4,2%	30,8%	24,6%	38,5%	36,9%	19,2%	22,4%	7,7%	12,9%
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	7,1%	8,3%	30,8%	32,5%	57,8%	52%	0%	3,5%	3,8%	3,6%
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	7,9%	3,9%	30,4%	32,6%	41,8%	40,9%	11,4%	12,4%	8,8%	9,8%
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	4,0%	5,4%	11,4%	10,1%	34,2%	36,8%	30,4%	24,8%	20,2%	12,9%
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы	1%	1,3%	7,6%	12,6%	15,2%	18,8%	45,6%	41,1%	31,6%	27,5%

7.Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	1%	2%	7,8%	16,7%	38%	24,2%	41,8%	44%	12,4%	13,1%
---	----	----	------	-------	-----	-------	-------	-----	-------	-------

Протокол результатов исследования, полученные с помощью методики Т.И. Шамовой на констатирующем этапе

Критерий	не соответствует действительности		скорее соответствует				ни да, и нет		скорее соответствует, чем нет		если данное утверждение полностью соответствует Вашему мнению	
	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ
Я стремлюсь изучить себя	7,6	4,2	23	10,8	46	28	34,6	32	27,1	25		
Я оставляю время для развития, как бы ни был занят делами	7,6	4,2	61,6	24,6	38,5	36,9	19,2	22,4	16,2	12,9		
Возникающие препятствия стимулируют мою активность	15,2	9,1	61,6	31,7	57,8	52	10,6	3,5	7,1	3,6		
Я ищу обратную связь, так как это помогает мне узнать и оценить себя	15,2	4,3	60,8	32,6	41,8	40,9	11,4	21,4	8,8	3,8		
Я рефлексирую свою деятельность, выделяя для этого специальное время	7,6	4,4	22,8	10,1	34,2	36,8	30,4	24,8	20,2	12,9		
Я анализирую свои чувства и опыт	6,1	0	15,2	12,6	30,4	18,8	45,6	41,1	31,6	22,5		
Я много читаю	6,1	2	15,6	16,7	38	24,2	41,8	40	12,4	13,1		

Я широко дискутирую по интересующим меня вопросам на разного рода методических мероприятиях внутри образовательного учреждения и за его пределами	8,4	3,8	21,6	10,4	56	23	64	34,6	34	27,1
Постоянно самостоятельно изучаю новинки методической литературы	8,4	6,8	49,2	30,8	36,9	38,5	22,4	19,2	12,9	3,4
Я стремлюсь быть более открытым человеком	16,2	7,6	32,5	30,8	52	57,8	8,3	0	3,6	3,8
Я верю в свои возможности	8,6	7,6	32,6	20,4	57,3	41,8	12,4	0	16,7	8,8
Стремлюсь быть более открытым человеком	10,8	3,8	10,1	11,4	36,8	34,2	24,8	30,4	12,9	20,2
Я осознаю то влияние, которое оказывают на меня окружающие люди	4,9	0	12,6	7,6	18,8	15,2	41,1	45,6	27,5	31,6
Я управляю своим профессиональным развитием и получаю положительные результаты	4	0	16,7	7,8	24,2	38	44	41,8	22,4	0
Я получаю удовольствие от освоения нового	8,4	3,8	10,8	11,5	25	23	40,9	11,4	29,1	25
Возрастающая ответственность при внедрении инноваций не пугает меня	8,4	2,8	24,6	30,8	12,9	38,5	36,8	30,4	24,8	12,9
Возрастающая ответственность при внедрении инноваций помогает мне мобилизоваться	16,2	5,6	32,5	30,8	10,2	57,8	39,2	45,6	41,1	3,6

Приложение 2

ПРОГРАММА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Паспорт программы

<i>Название</i>	Программа управления развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации
<i>Законодательная база</i>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Конституция РК; ❖ Закон «Об образовании РК»; ❖ Акты и постановления Управления образования Костанайской области.
<i>Участники программы</i>	Педагоги и администрация КГУ «Гимназия № 5 отдела образования города Рудного»
<i>Сроки реализации</i>	Программа рассчитана на срок 2 года и предусматривает систематическое внесение дополнений, изменений, коррекцию в зависимости от изменяющихся условий деятельности.
<i>Цель</i>	Развитие кадрового потенциала школы, повышение престижа профессии учителя, педагога
<i>Задачи</i>	<ul style="list-style-type: none"> - совершенствование системы обучения и повышения квалификации специалистов и управленцев, обеспечивающей формирование необходимых профессиональных компетенций педагогов; - совершенствование процесса кадрового планирования, отбора, персонала, стабилизация кадрового состава организации; - улучшение системы мотивации работников; - формирование корпоративной культуры организации.
<i>Ожидаемые результаты</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) положительные изменения в кадровой политике образовательной организации; 2) существенное повышение оценки респондентами условий работы, связанных с осуществлением профессиональной деятельности; 3) повышение самооценки преподавателями уровня собственной активности в педагогической деятельности 4) разработка и создание гибкой системы повышения профессионального мастерства педагогов в их деятельности; 5) повышение уровня общекультурной и профессиональной компетентности педагогов; 6) рост персональной ответственности каждого учителя за результаты своего труда; 7) внедрение и поддержка инновационных образовательных технологий;

	8) повышение престижа профессии учителя;
	9) повышение качества образования.

Пояснительная записка

Положение современного образования и тенденции в его развитии требуют принципиально новых системно-организующих подходов к развитию образовательного процесса и улучшению качества образовательных услуг. Центральное место в процессах модернизации системы образования отводится педагогу, поскольку работать в новых условиях должны люди, обладающие определёнными психолого-педагогическими, методическими и технологическими компетенциями. Таким образом, одним из важнейших факторов, влияющих на качество образования, является профессионализм педагогических и управленческих кадров, т.е. состояние кадрового потенциала на всех его уровнях.

Повышение квалификации педагогических кадров – традиционный для системы образования вопрос, поскольку он напрямую связан с проблемой качества образования. Однако в настоящее время с внедрением ФГОС НОО, ФГОС ООО, ФГОС СОО само понятие качества образования трансформировалось в связи с разделением результатов образования на личностные, метапредметные и предметные. Теперь качество образования определяется результатами трех видов, а не только традиционными ЗУНами. Реализация современных стандартов невозможна без качественного изменения деятельности педагогов. В связи с этим, деятельность по развитию кадрового потенциала образовательного учреждения должна стать одним из основных направлений работы администрации и педагогического коллектива школы.

Современные образовательные стандарты ориентированы, «в первую очередь, на внедрение компетентностного (деятельностного) подхода в образовательный процесс в противовес существующему до сих пор «знаниевому»». Таким образом, ФГОС в обязательном порядке предполагают перестройку деятельности педагогического коллектива. Это и составляет одно из основных затруднений. Освоение новых педагогических технологий, преодоление инерции мысли и изменение привычного способа работы требует значительных интеллектуальных, психологических и временных затрат. Все это выводит работников из зоны комфорта.

Знаковым для системы образования стало принятие инициативы Национальный проект «Образования». В рамках проекта, выделен подпроект: «Учитель будущего», задача которого внедрение национальной системы профессионального роста педагогических работников, охватывающей не менее 50% учителей общеобразовательных организаций.

Ведущая педагогическая идея программы – определение механизмов модернизации методической и управленческой работы школы, направленной на развитие и совершенствование трудовых функций педагога с целью повышения качества образования.

Основные **направления** разработки Программы управления развития кадрового потенциала:

- подготовка учителя к решению разнообразных проблем современного образования;
- оценка работы учителя по индивидуальной траектории профессионального роста, базирующаяся на национальных профессиональных рамках учителя;
- повышение качества преподавания;
- совершенствование механизмов обратной связи;
- развитие системы мотивации к профессиональному росту со стороны учителя;
- эффективность расходуемых ресурсов, инвестируемых в профессиональное развитие учителей.

Цель – развитие кадрового потенциала школы, повышение престижа профессии учителя, педагога.

Задачи:

- совершенствование системы обучения и повышения квалификации специалистов и управленцев, обеспечивающей формирование необходимых профессиональных компетенций педагогов;
- совершенствование процесса кадрового планирования, стабилизация кадрового состава организации;
- улучшение системы мотивации работников;
- формирование корпоративной культуры организации. Основные **принципы**, положенные в основу Программы:

5) принцип «зоны ближайшего развития», где предполагается изучение профессиональных трудностей педагогов, актуализация всех необходимых для профессионального роста знаний и умений, а также определение индивидуальных задач для повышения педагогической квалификации;

6) принцип сочетания индивидуальных и групповых форм профессионального развития предполагает выявление профессиональных проблем, интересов, потребностей педагогов, а также определение тематики методической работы и различных групповых форм для повышения квалификации;

7) принцип стимулирования предполагает создание системы отслеживания получаемых педагогами результатов его профессиональной деятельности, определение объективной оценки профессионального роста педагога, оказание ему помощи в определении тех сфер деятельности, в которых он может достичь успеха и проявить свои сильные стороны; выявление системы средств мотивации педагога, а также поддержка и поощрение инициативы педагога;

8) принцип непрерывности и преемственности подразумевает постоянный и непрерывный профессиональный рост педагогов с учетом уровня их реальной профессиональной подготовки к своей профессиональной деятельности, а также учет приобретенного опыта, которым можно поделиться со своими коллегами.

Функции:

- информационно-аналитической, которая предполагает: оперативный сбор информации, адекватной целям и задачам управления кадрового развития потенциала; выделение факторов и условий, позволяющих оценить управление развитием кадрового потенциала; принятие правильных управленческих решений; на основе анализа, который носит системный характер и проводится на диагностической основе, устанавливаются основные причинно-следственные связи. Анализ служит основой для принятия управленческих решений;

- мотивационно-целевой, задачей которого является определение целей функционирования и развития системы кадрового развития педагогов с ориентацией на учет их профессиональных интересов и потребностей. При реализации функции устанавливаются критерии оценки уровня готовности школьных учителей к профессиональному развитию, разрабатывается система мотивации;

- планово-прогностической, где предполагается прогнозирование управления развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации, в основе которого лежит анализ перспективных направлений развития профессиональных кадров, определяются формы, методы и средства реализации этого процесса, разрабатывается план мероприятий;

- организационно-исполнительской, которая характеризуется активностью субъекта управления в формировании и регулировании определенной структуры, которая наилучшим образом отвечает целям и задачам, внутренним и внешним факторам, а также установлению взаимодействия между людьми, то есть организационным отношениям;

- контрольно-диагностической, где предусматривается использование диагностики для управления развитием кадрового потенциала, которая носит системный характер, выявляет наличие или отсутствие результата, способствует отрицанию факторов, препятствующих управлению;
- регулятивно-коррекционной, которая включает в себя деятельность по внесению изменений в процесс управления для поддержания системы на запрограммированном уровне. Результаты диагностики эффективности кадрового менеджмента служат основой для корректировки деятельности системы управления.

Сроки реализации Программы

Программа рассчитана на срок 2 года и предусматривает систематическое внесение дополнений, изменений, коррекцию в зависимости от изменяющихся условий деятельности.

Стратегия развития кадрового потенциала общеобразовательной организации, которая включает в себя следующие этапы:

VI. Поддержка, стимулирование и повышение статуса преподавательского состава:

- обеспечение нормативно-правовой системы стимулирующего характера для педагогического состава;
- аттестация педагогического состава по квалификационным категориям;
- вручение и награждение лучших педагогов государственными, муниципальными и отраслевыми наградами и знаками отличия;
- прохождение повышения квалификации преподавателя не реже одного раза в три года.

VII. Подготовка педагогических кадров, развитие профессиональной культуры и компетентности работников школы:

- составление долгосрочного плана-прогнозирования потребности в педагогических кадрах и формирование на его основе заказа на подготовку педагогических кадров;
- организация постоянного мониторинга состояния кадрового обеспечения;
- расширение образовательного пространства и создание необходимых условий для включения школьных учителей в образовательное пространство муниципального образования, региона и др.;
- интенсификация подготовки специалистов с высшим педагогическим образованием образование, специалисты с высшим, первым разрядом.

VIII. Совершенствование системы переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров:

- организация научно-методического обеспечения развития кадрового потенциала;
- теоретическая подготовка педагогов к инновационным преобразованиям в образовательной организации;
- разработка системы информационно-методического обеспечения повышения квалификации, переподготовки педагогических кадров;
- совершенствование форм методического обеспечения, адаптации и формирования молодых специалистов: организация стажировок, обязательных курсов повышения квалификации, консультаций методистов и опытных педагогов, участие в школе молодого педагога;
- развитие соревновательного движения педагогов.

IX. Актуализация структуры и содержания методической службы с учетом основных направлений муниципальной кадровой политики и модернизации системы образования:

- интеграция достижений педагогической науки и образовательной практики в

целях совершенствования образовательного процесса и повышения профессиональной компетентности педагогов;

- практико-ориентированная подготовка педагогов к инновационным преобразованиям;
- содействие росту педагогического потенциала и творческого потенциала, поддержка конкурентного движения педагогов;
- совершенствование форм методической работы с преподавательским составом;
- распространение передового педагогического опыта и инновационной практики;
- овладение современными педагогическими и образовательными технологиями (информационно-коммуникационными, исследовательскими, проектными и др.);
- овладение основами научного анализа собственной педагогической работы учителями, классными руководителями, администрацией.

Х. Материально-техническое обеспечение реализации программы:

- материальное стимулирование педагогического состава по результатам педагогической работы;
- поддержка и материальное обеспечение соревновательного движения среди учителей, - поддержка и материальное обеспечение участия школы в различных конкурсах, фестивалях и т. д.;
- овладение информационными технологиями и обеспечение ими учебно-воспитательного процесса;
- оснащение материальной базы предметных кабинетов.

Мероприятия, способствующих реализации Программы управления развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации

<i>Цель</i>	<i>Мероприятия</i>	<i>Ожидаемый результат</i>	<i>Ответственные</i>
Преодоление психологического сопротивления восприятию и внедрению инноваций в образовательный процесс. Обновление состава преподавательского состава	Организация информирования преподавательского состава об обоснованных направлениях модернизации образования через систему практико-ориентированных семинаров • Формирование позитивного восприятия инновационных процессов • Организация курсовой переподготовки кадров в соответствии с потребностями внедрения ФГОС Развитие института наставничества	• Увеличение доли педагогов, Д • Преподавателей, прошедших курсы обучения • Укомплектованность школы педагогическими кадрами с высшим профессиональным образованием. Увеличение численности педагогов в возрасте до 35 лет.	директор школы, зам. директора по УВР, зам. директора по методической работе, руководители метод. директор школы, зам. директора по УВР объединений

<p>Создание внутришкольной системы развития профессиональной компетентности педагогов с учетом требований Федерального государственного образовательного стандарта</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Организация участия педагогов в конкурсах профессионального мастерства, дистанционных проектах, конференциях, открытых мероприятиях. • Организация участия педагогов в инновационном профессиональном развитии. • Публикация работ преподавателей в профессиональных изданиях и средствах массовой информации. • Овладение педагогами технологиями формирования развития 	<ul style="list-style-type: none"> • Доля учителей, занимающихся исследовательской деятельностью. Доля преподавателей, повышающих свою квалификацию в дистанционной форме. • Доля учителей, внедряющих в учебный процесс инновационные формы обучения. 	<p>директор школы, зам. директора по УВР, зам. директора по методической работе, руководители метод. объединений</p>
<p>Обеспечение условий для расширения мест для демонстрации успехов педагогов</p>	<p>Создание «Портфолио»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Организация и проведение мастер-классов педагогами; • Демонстрация опыта работы педагогов на различных уровнях 	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение доли учителей с портфолио до 100%. • Увеличение доли школьных учителей, которые представляют свой опыт работы на семинарах и мастер-классах; • Увеличение доли преподавателей, участвующих в методических семинарах и т. д. 	<p>директор школы, зам. директора по УВР, зам. директора по методической работе, руководители метод. объединений</p>
<p>Корректировка механизмов материального стимулирования</p>	<p>Корректировка критериев реализации мер стимулирования</p>	<p>Доля учителей, получающих стимулирующие выплаты</p>	<p>директор школы, зам. директора по УВР</p>

педагогов	деятельности учителей в контексте внедрения ГОС. Внесение изменений в нормативную базу по стимулированию деятельности школьных учителей		
-----------	---	--	--

Ожидаемые результаты

- 1) положительные изменения в кадровой политике образовательной организации;
- 2) существенное повышение оценки респондентами условий работы, связанных с осуществлением профессиональной деятельности;
- 3) повышение самооценки преподавателями уровня собственной активности в педагогической деятельности
- 4) разработка и создание гибкой системы повышения профессионального мастерства педагогов в их деятельности;
- 5) повышение уровня общекультурной и профессиональной компетентности педагогов;
- 6) рост персональной ответственности каждого учителя за результаты своего труда;
- 7) внедрение и поддержка инновационных образовательных технологий;
- 8) повышение престижа профессии учителя;
- 9) повышение качества образования.

Приложение Г Протокол развития уровня мотивации экспериментальной и контрольной групп по методике К. Замфира в модификации А. А. Реана на контрольном этапе

	В очень незначительной мере		В достаточно значительной мере		В небольшой, но немаленькой мере		В достаточно большой мере		В очень большой мере	
	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ
1. Денежный заработок	2,5%	4,5%	12,5%	10,8%	24%	28%	35,6%	32%	26,1%	25%
2. Стремление к продвижению по работе	3,1%	4,2%	31,8%	24,6%	37,5%	36,9%	20,2%	22,4%	8,7%	12,9%
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	6,1%	8,3%	31,8%	32,5%	58,8%	52%	1,1%	3,5%	4,8%	3,6%
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	6,9%	3,9%	32,4%	32,6%	40,8%	40,9%	10,4%	12,4%	9,8%	9,8%
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	3,0%	5,4%	13,4%	10,1%	35,2%	36,8%	31,4%	24,8%	21,2%	12,9%
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы	1%	1,3%	8,6%	12,6%	14,2%	18,8%	46,6%	41,1%	33,6%	27,5%
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	1%	2%	9,8%	16,7%	39%	24,2%	42,8%	44%	13,4%	13,1%

Протокол результатов исследования, полученные с помощью методики Т.И. Шамовой на контрольном этапе

Критерий	не соответствует действительности		скорее соответствует		ни да, и нет		скорее соответствует, чем нет		если данное утверждение полностью соответствует Вашему мнению	
	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ
Я стремлюсь изучить себя	6,6	4,2	22	10,8	45	28	35,6	32	27,1	25
Я оставляю время для развития, как бы ни был занят делами	8,6	4,2	62,6	24,6	39,5	36,9	20,2	22,4	16,2	12,9
Возникающие препятствия стимулируют мою активность	16,2	9,1	60,6	31,7	56,8	52	11,6	3,5	7,1	3,6
Я ищу обратную связь, так как это помогает мне узнать и оценить себя	16,2	4,3	61,8	32,6	42,8	40,9	10,4	21,4	8,8	3,8
Я рефлексирую свою деятельность, выделяя для этого специальное время	8,6	4,4	21,8	10,1	35,2	36,8	31,4	24,8	20,2	12,9
Я анализирую свои чувства и опыт	7,1	0	16,2	12,6	31,4	18,8	44,6	41,1	31,6	22,5
Я много читаю	7,1	2	14,6	16,7	37	24,2	42,8	40	12,4	13,1
Я широко дискутирую по интересующим меня вопросам на различного рода методических мероприятиях внутри образовательного учреждения и за его пределами	9,4	3,8	22,6	10,4	57	23	63,6	34,6	34	27,1
Постоянно самостоятельно	9,4	6,8	50,2	30,8	35,9	38,5	23,4	19,2	12,9	3,4

изучаю новинки методической литературы										
Я стремлюсь быть более открытым человеком	17,2	7,6	31,5	30,8	53	57,8	9,3	0	3,6	3,8
Я верю в свои возможности	9,6	7,6	33,6	20,4	56,3	41,8	11,4	0	16,7	8,8
Стремлюсь быть более открытым человеком	11,8	3,8	9,1	11,4	35,8	34,2	23,8	30,4	12,9	20,2
Я осознаю то влияние, которое оказывают на меня окружающие люди	5,9	0	13,6	7,6	19,8	15,2	42,1	45,6	27,5	31,6
Я управляю своим профессиональным развитием и получаю положительные результаты	5	0	17,7	7,8	23,2	38	43	41,8	22,4	0
Я получаю удовольствие от освоения нового	9,4	3,8	9,8	11,5	26	23	39,9	11,4	29,1	25
Возрастающая ответственность при внедрении инноваций не пугает меня	9,4	2,8	25,6	30,8	11,9	38,5	37,8	30,4	24,8	12,9
Возрастающая ответственность при внедрении инноваций помогает мне мобилизоваться	17,2	5,6	31,5	30,8	9,2	57,8	38,2	45,6	41,1	3,6