



Тема 3.1.2. Управление кадровым потенциалом

«Современная школа развивается прежде всего благодаря труду наших талантливых, преданных выбранной профессии педагогов»

Сергей Кравцов

Кадры (работники) любой организации являются ее основной движущей силой; квалификация работников, расстановка кадров являются определяющими в вопросах эффективности деятельности организации. Прием работников, их увольнение, распределение должностных обязанностей, создание условий и организация их дополнительного профессионального образования относятся к компетенции образовательной организации¹. Таким образом, управление кадровым потенциалом образовательной организации в полной мере относится к ответственности ее управленческой команды, в первую очередь руководителя (директора школы).

Кадровый потенциал организации — социально-экономическая категория, отражающая совокупность личностных (психофизиологических, социальных, интеллектуальных) и профессиональных (знания, умения, профессиональные навыки, опыт работы) характеристик и возможностей ее работников, которые необходимы для эффективной и результативной деятельности в соответствии с целями организации, действующей в изменяющихся условиях.

Управление кадровым потенциалом требует системного подхода, подразумевающего рассмотрение кадров (работников) в качестве элементов системы, имеющих взаимосвязи различной степени устойчивости, которые формируются при воздействии таких факторов, как кадровое движение

¹ Пункт 5 части 3 статьи 28 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».



(прием, увольнение, перевод), наделение полномочиями (лишение полномочий), руководство и подчиненность, др.

Факторы формирования системы управления кадровым потенциалом можно разделить на две группы: внешние и внутренние. К внешним относятся показатели экономического развития государства, региона, муниципалитета, состояние рынка труда, нормативное регулирование (в первую очередь трудовое и отраслевое законодательство) и т.д. К внутренним факторам относятся материально-техническое состояние организации, организационная культура, стиль управления, квалификация работников, их мотивация и стимулирование, социальная политика организации и др.



ЗАДАНИЕ

Проанализируйте внешние и внутренние факторы формирования системы управления кадровым потенциалом вашей школы. Используйте полученный результат в дальнейшей работе и обучении по данному курсу.

Федеральными государственными образовательными стандартами, помимо прочего, устанавливаются требования к кадровым условиям реализации основных образовательных программ², что является **первичным нормативным требованием к кадровому составу школы**. Квалификация работников должна отвечать требованиям, указанным в квалификационных справочниках и (или) профессиональных стандартах (при наличии)³, педагогические работники должны получать дополнительное профессиональное образование по программам повышения квалификации, в том числе в форме стажировки в организациях,

² Пункт 2 части 3 статьи 11 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

³ В соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 27 июня 2016 г. № 584 профессиональные стандарты в части требований к квалификации подлежат применению во всех государственных и муниципальных учреждениях.



деятельность которых связана с разработкой и реализацией программ соответствующего уровня общего образования.

Кадровая политика «Школы Минпросвещения России», имея целью обеспечение единого образовательного пространства, в том числе достижение всех показателей по всем выделенным направлениям, должна ориентироваться на показатели, прямо относящиеся к работе с персоналом, направленные на повышение кадрового потенциала школы: формирование школьной команды (управленцев и педагогов), развитие и повышение квалификации работников (в том числе в сфере воспитательной работы, профориентации, здоровьесбережения обучающихся, по управленческим компетенциям и т.д.), методическое сопровождение, система наставничества и т.д. Управление кадровым потенциалом «Школы Минпросвещения России» должно способствовать непрерывному развитию профессионального мастерства педагогических и управленческих кадров, развитию личности педагога в соответствии с приоритетными задачами в сфере образования. Важно отметить, что основным принципом кадровой политики должно быть безусловное соблюдение трудового законодательства, законодательства об образовании и иных нормативных правовых актов Российской Федерации.

Основные направления кадровой политики «Школы Минпросвещения России» следующие:

— постоянная, системная работа по профессиональному развитию работников на основании профессиональных потребностей и затруднений (при помощи индивидуальных образовательных маршрутов);

— оценка результатов работников через систему показателей, основанных на стратегических и тактических целях школы, определенных программой ее развития;

— развитие системы мотивации и стимулирования работников в целях повышения эффективности и результативности их работы;



- системная работа по подбору и расстановке кадров, в том числе формирование и ведение кадрового резерва;
- поддержание комфортной деловой среды, основанной на уважительном отношении работников друг к другу, к обучающимся, к их родителям (законным представителям) в любых обстоятельствах;
- оказание поддержки молодым специалистам, а также опытным работникам с большим перерывом в работе.



ЗАДАНИЕ

Проанализируйте правила внутреннего трудового распорядка и другие локальные нормативные акты вашей школы, подготовьте предложения по совершенствованию кадровой политики.

Современные подходы к управлению кадровым потенциалом можно условно разделить на несколько групп (в действительности все они взаимосвязаны друг с другом): подбор, адаптация, мотивация, оценка, развитие.

Подбор кадров может содержать различные типы действий и мероприятий, целью которых является прием наиболее квалифицированных работников. Помимо непосредственно подбора, который может включать как пассивные методы, так и активные, в том числе так называемую «охоту» за ценными работниками других организаций, немаловажным фактором является образ организации как работодателя — внутренний климат в коллективе, уровень заработной платы, устойчивость организации, уровень текучести кадров, в том числе из числа руководства, мотивационные системы в организации, социальное обеспечение работников. Для школы такими факторами также являются результаты ее обучающихся, ее место в различных рейтингах, отношение к школе общественности, в том числе родительской.



ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

Текучесть кадров — это всегда плохо?

Адаптация, то есть процесс вхождения в коллектив, в трудовую деятельность новых работников, их знакомство со спецификой организации, целью которой является, с одной стороны, наиболее быстрый «вход» работника, с другой — наименее болезненный для него, его коллег, организации в целом. Инструментами адаптации могут быть: помощь в выполнении трудовых обязанностей (в том числе, к примеру, в подготовке к урокам, присутствие на уроке с целью его анализа в дальнейшем и т.д.), минимизация поручений, напрямую не связанных с основной работой, дополнительные выплаты и иные мотивирующие мероприятия. Одной из самых эффективных форм поддержки адаптации является система наставничества (<https://nastavnik.apkpro.ru/>).

Отдельно стоит отметить важность организации мер поддержки и сопровождения молодых педагогов в период их адаптации.

Профессиональная адаптация молодого учителя как процесс вхождения в профессию и профессиональную среду предполагает его активное приспособление:

- к педагогической деятельности, в том числе к содержанию, целям, средствам, режиму, интенсивности;
- к требованиям производственной, трудовой дисциплины, организационным нормам и правилам;
- к социально-психологическим функциям, отношениям в трудовом коллективе;
- к социальным обстоятельствам профессиональной деятельности педагога.

Личностные и профессиональные качества каждого молодого учителя носят индивидуальный характер, в связи с чем подходы к организации его профессиональной адаптации также должны быть персонализированы, должны основываться на индивидуальных характеристиках каждого молодого учителя.

Основными характеристиками, которые подлежат анализу с первых дней работы молодого учителя для построения программы его профессиональной адаптации, являются:

— имеющееся образование (уровень, направление подготовки (специальность) основного профессионального образования, наличие (отсутствие) дополнительного (в том числе профессионального) образования), опыт педагогической работы (в том числе в рамках практик);

— ожидания учителя от предстоящей ему работы (степень соответствия ожиданий действительности);

— профессиональные затруднения, возникающие и выявляемые (как самим учителем, так и администрацией, коллегами) в начале работы (с первых дней работы).

Мотивация должна включать систему мер материального и нематериального стимулирования. Материальная — это в первую очередь стабильная заработная плата, надбавки по результатам работы, материальная помощь нуждающимся и т.п. Мерами нематериального стимулирования могут быть публичные выражения благодарности за проделанную важную работу, вручение благодарностей и грамот,



«Единство педагогического коллектива — совершенно определяющая вещь, и самый молодой, самый неопытный педагог, в едином, спаянном коллективе, возглавляемом хорошим мастером-руководителем, больше сделает, чем какой угодно опытный и талантливый педагог, который идет вразрез с педагогическим коллективом»

Антон Макаренко



представление к ведомственным и иным наградам. Также действенными мотивирующими мерами, к примеру, могут быть направление на обучение новым компетенциям, предполагающее в дальнейшем карьерный рост и (или) повышение заработной платы, иные новые возможности.

Оценка подразумевает, во-первых, необходимость установления объективных показателей эффективности и результативности профессиональной деятельности работника, основанных на стратегических и тактических целях образовательной организации и соответствующих выполняемым трудовым обязанностям, во-вторых, определение процедуры такой оценки. И при установлении показателей оценки, и при определении процедуры ее проведения исключительно важно участие всего коллектива (как минимум каждому работнику должна быть предоставлена такая возможность⁴) — это единственный способ минимизации рисков отношения к системе оценки как несправедливой или даже неправомерной со стороны работников. Система оценки не должна дублировать иные процедуры, которые проходят работники, — к примеру, если педагогическим работником подтверждены результаты его профессиональной деятельности при аттестации, недопустимо осуществлять их переоценку.

Развитие кадров подразумевает построение системы их постоянного профессионального совершенствования, что может осуществляться различными способами, прежде всего путем организации дополнительного профессионального образования⁵. Не менее важным является также личностное развитие работников, которое может быть организовано путем неформального и информального образования⁶. Эффективным является создание так называемой обучающей

⁴ Обязательным является учет мнения первичной профсоюзной организации, иного представительного органа (представителя) работников (при наличии).

⁵ Образовательной организацией должно быть обеспечено каждому педагогическому работнику как минимум дополнительное профессиональное образование по профилю педагогической деятельности не реже чем один раз в три года — пункт 5 части 3 статьи 28, пункт 2 части 5 статьи 47 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

⁶ См. тему 3.1.4. «Планирование и организация методического сопровождения педагогов».



организации — организации процедуры передачи знаний между коллегами, в том числе по окончании внешнего обучения.



ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО?

Согласно Научной организации труда Гастева А. К. (1882–1939) работник должен действовать в рамках определенных стандартов, однако внутри них он может и должен проявлять творчество, работодателю же следует побуждать работника выступать с идеями реформирования трудовых операций.

Среди методов развития педагогических работников, оказывающих положительное влияние на их мотивацию, на результативность их работы, необходимо отметить организацию в школе содействия и помощи по участию педагогов в профессиональных конкурсах различного уровня и направленностей.

Решение о применении либо неприменении тех или иных подходов к управлению кадровым потенциалом, как перечисленных, так и иных, должно приниматься руководством образовательной организации, исходя из всех имеющихся факторов (внешних и внутренних), в том числе региональной и муниципальной специфики, особенностей самой школы, в том числе состава ее коллектива, устоявшихся традиций, контингента обучающихся и т.д.



ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

Какие корпоративные (внутришкольные) мероприятия по адаптации новых работников могут иметь и положительный эффект на сплоченность всего коллектива?