Управление персоналом образовательной организации в условиях изменений

Хакимова Наиля Газизовна

кандидат педагогических наук, доцент

 Россия, г. Набережные Челны,

 Набережночелнинский государственный педагогический университет

*Аннотация.* В статье рассматриваются вопросы управления персоналом как система поддержки общей стратегии образовательной организации. Критерии оценки деятельности персонала образовательной организации.

*Ключевые слова*: кадровая стратегия, программа управления персоналом, критерии оценки деятельности персонала образовательной организации

С учетом компетенций ХХ1 века меняются требования к школе, образовательным пространствам, связанные с созданием новой образовательной среды, где наряду с традиционными внедрятся новые технологии, в том числе, цифровые. Адаптироваться к изменяющимся условиям может только мобильный, ориентированный на постоянное развитие коллектив. Слагаемые успеха любого руководителя образовательной организации зависят от способности к быстрой адаптации к изменившимся условиям, открытость внешнему миру, сильная организационная культура в коллективе, квалифицированный персонал организации, заинтересованный в успехе и готовый к непрерывному обучению на протяжении всей жизни.

Интенсивные изменения в сфере человеческих ресурсов в профессиональном и индивидуальном измерениях, исходя из сложившихся в настоящее время тенденций требуют от педагога выполнение новых трудовых действий и ролей, таких как тьютер, фасилитатор, наставник.

В основе успешной деятельности любого человека лежат несколько факторов:

- желание, оно в первую очередь, связана с мотивацией, потребностями в профессиональной и личной самореализации, стремлением к достижению поставленных целей;

- профессиональные знания, умения, опыт (компетенции), для того, чтобы добиться поставленных целей;

- возможности, в первую очередь, уровень доверия и сотрудничества между руководством и педагогическим персоналом [2].

Желание, возможности - это основа будущих успехов организации с учетом стратегии управления человеческими ресурсами.

Для того, чтобы процесс управления был ориентирован на поддержку со стороны персонала, в случае образовательной организации это (педагоги, обслуживающий, технический персонал), необходимо соблюдение следующих условий:

- четкое распределение ответственности;

- подготовка коллектива образовательной организации к изменениям (обучение, переобучение и др.)

 - включение педагогов в процесс планирования и реализации изменений.

Процесс управления складывается из целого ряда направлений деятельности, которые связаны друг с другом: планирование персонала, поиск и привлечение персонала, отбор и набор персонала, адаптация персонала, обучение и развитие персонала, оценка профессиональной деятельности, аттестация, управление деловой карьерой. Преломление всех этих видов деятельности через призму четко сформулированных стратегических целей позволяет руководителю образовательной организации построить эффективную систему управления персоналом, а регулярный анализ – разработать программу ее совершенствования.

Анализ практики современного понимания управления персоналом позволил выявить ряд противоречий:

между традиционными взглядами на управление персоналом образовательной организацией и необходимостью осмысления данной проблемы с учётом требований, определяемых контекстом государственных преобразований в сфере образования начала XXI века;

- между сложившемся заблуждением руководителей относительно важности работы с кадрами («это не те проблемы, которые надо решать в первую очередь») и современным пониманием роли педагогического персонала как главного ресурса образовательной организации;

- между необходимостью управления персоналом образовательной организации в условиях внедрения в практику работы образовательных организаций Профессионального стандарта педагога и отсутствием четко разработанных процедур и локальных документов, регламентирующих все основные направления работ в этой сфере.

В своем исследовании мы исходили из того, что эффективность управления развитием персонала образовательной организации существенно повысится, если:

 - разработать кадровую стратегию, включающую: анализ состояния кадрового обеспечения, прогнозирование потребности в кадрах, планирование действий, включающий возможные риски и способы их минимизации, отбор, обучение, оценку профессиональной деятельности, аттестацию, управление карьерой;

- проводить мониторинг эффективности деятельности по показателям, отражающим наиболее существенные и обобщенные характеристики трудовых функций и трудовых действий исходя из требований Профессионального стандарта педагога;

- разработать комплекс организационно-педагогических условий обеспечения субъектной позиции персонала, проявляющейся включении педагогов в процесс планирования и реализации изменений

- разработать программу управления персоналом образовательной организации.

Прежде чем приступить к разработке программы, важно уточнить какими показателями она описывается.

Предлагаемые критерии эффективного управления развитием персонала могут быть использованы для проведения самооценки и проведения аттестации руководителей образовательной организации. Самооценка может проводиться на различных уровнях: на уровне образовательной организации, на муниципальном и региональных уровнях. В нашем исследовании мы изучали требования к компетенциям руководителей образовательных организаций в соответствии с требованиями в соответствии с ФГОС ВО и Профессионального стандарта руководителя. Для диагностики уровня сформированности у будущих руководителей школ требуемых компетенций была разработана серия кейс-задач.

Целью разработки кейс-заданий является оценка будущими управленцами видения стратегии развития организации и педагогического коллектива. В нашем исследовании были использованы следующие интегральные показатели оценки: компетентный руководитель, мотивирующий лидер, инновационный практик и ответственный наставник.

На первом этапе методом экспертных оценок были выделены эмпирические индикаторы, подлежащие оценке с позиции требований ФГОС ВО и Профессионального стандарта руководителя.

В качестве экспертов выступили: управленцы, учителя-практики высшей квалификационной категории; школьные психологи; ученые: доктора и кандидаты педагогических и психологических. наук (всего 6 человек).

Вторым этапом исследования явилась процедура разработки кейс-заданий. Экспертам были предложены кейс-задания, которые необходимо было оценить в соответствии с предложенными критериями, результаты экспертизы заносились в лист экспертной оценки. Впоследствии результаты данной экспертизы позволили доработать содержание кейс-заданий и установить их надежность как инструмент оценки уровня выраженности того или иного стиля руководства.

Критериями оценки кейс-заданий явились следующие: содержательный (содержание решения, предлагаемого руководителем); формальный (приёмы и способы осуществления решения).

 Критерий участия исполнителей в управлении.

Критерий ориентации на сотрудников или на выполнение задач.

 Оценка производилась по трехбалльной шкале (0-не соответствует, 1-частично соответствует, 2-полностью соответствует).

На заключительном этапе работы были проведены процедуры апробации разработанных кейс-заданий. Надежность и валидность разрабатываемых кейс-заданий обеспечивалась выполнением всех этапов диагностических процедур с участием экспериментальной и контрольной групп. В качестве экспериментальной группы выступили магистры, обучающие по профилю подготовки «Образовательный менеджмент». В качестве контрольной группы выступили выпускники магистранты, работающие заместителями руководителей школ по учебно-воспитательной работе.

Полученные кейс-задания носят могут быть использованы не только для диагностики компетенций руководителей, но и выступить, что более важно для процесса подготовки будущих руководителей, как средство формирования управленческих компетенций.

 Предлагаемые критерии могут стать основой мониторинга эффективности педагогических работников и положены в основу разработки программы.

Программа управления персоналом образовательной организации на наш взгляд должна включать три основных раздела:

1. Оценка деятельности персонала образовательной организации (анализ кадрового ресурса организации, прогнозирование потребности в человеческих ресурсах, разработка оценочного инструмента для целей стимулирования педагогического персонала)

2. Формирование и развитие персонала образовательной организации (разработка программы адаптации, разработка документов по кадровому обеспечению стратегии своей образовательной организации, план обучения и повышения квалификации персонала)

3. Мониторинг личной эффективности (как самооценка).

Преломление указанных направлений деятельности через призму четко сформулированных стратегических целей позволяет руководителю образовательной организации построить эффективную систему управления педагогическим персоналом, а регулярный анализ эффективности этой системы с учетом изменений вышеизложенных факторов разработать программу ее совершенствования.

Список использованных источников

1. Модели управления в сфере образования [https://studbooks.net/1437997/menedzhment/razrabotka\_modeli\_upravleniya\_sistemoy\_obrazovaniya дата обращения 24.09.2019](https://studbooks.net/1437997/menedzhment/razrabotka_modeli_upravleniya_sistemoy_obrazovaniya%20%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%2024.09.2019)

2. Управление образовательным учреждением. Модульная программа // Научные редакторы Л.И.Фишман (руководитель проекта), В.В.Дудник, Н.В.Рогожкина. Модуль 6 «Управление персоналом образовательной организации». - Самара, Самарский областной институт повышения квалификации и переподготовки работников образования. - 2009г.