

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П.АСТАФЬЕВА  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра экономики и менеджмента

**ФЕДЫНЯК КРИСТИНА ВАДИМОВНА**  
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки 44.04.01 Педагогическое образование  
Направленность (профиль) образовательной программы  
«Управление образованием и проектный менеджмент»

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

И.о.заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, профессор  
Владимирова О.Н.

\_\_\_\_\_  
Руководитель  
д.п.н., к.т.н., Кольга В.В.

\_\_\_\_\_  
Руководитель магистерской программы  
к.п.н., доцент Галкина Е.А.

\_\_\_\_\_  
Дата защиты

22.12.20

\_\_\_\_\_  
Обучающийся

Федыняк К.В.

Красноярск 2020

Реферат  
магистерской диссертации  
Федыняк Кристины Вадимовны  
по теме: «Совершенствование кадровой политики образовательной  
организации»

Диссертация состоит из введения, двух глав, выводов, заключения. В работе представлено 11 рисунков, 16 таблиц, 7 приложений, список используемой литературы состоит из 58 источников. Общий объем работы 90 страниц.

Ключевые слова: потенциал, кадровый потенциал, кадровая политика, образовательная организация, внутрикорпоративное обучение, анализ внутренней и внешней среды, критерии эффективности.

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.

Проблемой в управлении кадровым потенциалом является отсутствие актуальных моделей развития кадровой политики образовательной организации в условиях введения ФГОС.

Цель исследования: разработка актуальных предложений по совершенствованию кадровой политики образовательной организации.

Объект исследования: муниципальное автономное образовательное учреждение «Лицей № 11» г. Красноярска

Предмет исследования: совершенствование кадровой политики образовательной организации.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические аспекты и сущность современных проблем совершенствования кадровой политики в школе.
2. Проанализировать состояние кадровой политики школы на современном этапе.
3. Разработать предложения по совершенствованию кадровой политики в школе.
4. Апробировать разработанные предложения в систему управления образовательной организацией и проанализировать полученные результаты.

База научного исследования: муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Лицей № 11» г. Красноярск.

Научные результаты:

- уточнены основные понятия кадровой политики в условиях модернизации муниципальных образовательных систем: кадровый потенциал, кадровая политика;
- сформулированы предложения по совершенствованию кадровой политики образовательной организации и апробированы на базе образовательной организации МАОУ Лицей № 11.

По результатам диссертационной работы было опубликовано 3 статьи:

1. Кольга В.В., Федыняк К.В. Развитие кадрового потенциала как фактор повышения качества образования//Современное психолого-педагогическое образование: материалы Междунар. псих.-пед. Науч. конф. (г. Красноярск, 26-28 ноября 2019 г.). С. 150-153.

2. Кольга В.В., Федыняк К.В. Проблемы развития кадрового потенциала образовательной организации//Современные проблемы и тенденции экономики, менеджмента образовательных организаций: материалы декадника науки института псих.-пед. обр. «Научный портал-2020» памяти М.Н. Высоцкой и заочной конф. шк., студ., молодых ученых «Феномены и

тенденции развития современной психологии, педагогики и менеджмента в образовании» (г. Красноярск, апрель 2020 г.). С. 9-10.

3. Кольга В.В., Федыняк К.В. Внутрикorporативное обучение педагогов как эффективный способ развития кадрового потенциала//Современные проблемы управления образовательными организациями: материалы VI Психолого-педагогических чтений памяти Л.В. Яблоковой (г. Красноярск, 29-30 октября 2020 г.). С. 156-159.

4. Кольга В.В., Федыняк К.В. Отечественный и западный опыт управления кадровым потенциалом образовательной организации//Современные проблемы управления образовательными организациями: материалы VI Психолого-педагогических чтений памяти Л.В. Яблоковой (г. Красноярск, 29-30 октября 2020 г.). С. 159-162.

«12» 12 2020г.



(подпись / Ф.И.О)

Summary of master's thesis of  
Fedynyak Christina Vadimovna

on the topic: «Improving the personnel policy of the educational organization»

The thesis consists of an introduction, two chapters, conclusions of the issues, conclusion. The work presents 11 figures, 16 tables, 7 applications, the list of used literature consists of 58 sources. Overall workload of work is 90 pages.

Keywords: potential, personnel potential, personnel policy, educational organization, internal corporate training, analysis of the internal and external environment, performance criteria.

The state of affairs of modern education and trends in its development require fundamentally new system-organizing approaches to the development of the educational process and improving the quality of educational services. The central place in the processes of modernization of the education system is given to the teacher, since people with certain psychological, pedagogical, methodological and technological competencies must work in the new conditions. Thus, one of the most important factors affecting the quality of education is the professionalism of teaching and management personnel, i.e. the state of human resources at all levels.

The problem in the management of human resources is the lack of relevant models for the development of personnel policy of managing an educational organization in the context of the introduction of the Federal State Educational Standard.

Purpose of the study: development of relevant proposals for improving personnel policy of an educational organization.

Object of the study: municipal autonomous educational institution «Lyceum № 11» of Krasnoyarsk.

Research subject: improving the personnel policy of an educational organization.

Research objectives:

1. To study the theoretical aspects and essence of modern problems of

improving personnel policy at school.

2. Analyze the state of the school's personnel policy at the present stage.

3. To develop proposals for improving the personnel policy at school.

4. To test the developed proposals in the management system of the educational organization and analyze the results.

Research base: municipal autonomous educational institution «Lyceum № 11» of Krasnoyarsk.

Scientific results:

– the basic concepts of personnel policy have been clarified in the context of modernization of municipal educational systems: personnel potential, personnel policy, personnel technologies in the municipal educational system;

– proposals were formulated to improve personnel policy of managing an educational organization and tested on the basis of the educational organization MAOU Lyceum № 11.

The theoretical significance of the study is that:

– the basic concepts of personnel policy have been clarified in the context of modernization of municipal educational systems: personnel potential, personnel policy, personnel technologies in the municipal educational system;

– within the framework of a systematic analysis of the development of personnel policy in municipal educational systems, the content and structure of the competence of teaching staff in the municipal education system was determined, the influence of competence on the processes of modernization of education was analyzed, criteria and aspects of competence were identified;

– determined the content and technologies for improving personnel policy in the context of modernization of municipal educational systems.

The practical significance of scientific research is that:

– proposals were developed to improve the personnel policy of educational organizations;

– the prospects for the practical use of the research results in the process of forming the personnel policy of educational organizations have been determined

–proposals for improving the personnel policy of educational organizations in Krasnoyarsk were developed and accepted for implementation.

Based on the results of the dissertation work, 3 articles were published:

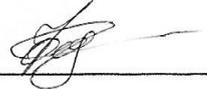
1. Kolga V.V., Fedynyak K.V. Development of human resources as a factor in improving the quality of education // Modern psychological and pedagogical education: materials of the Intern. psycho-ped. Sci. conf. (Krasnoyarsk, November 26-28, 2019). S. 150-153.

2. Kolga V.V., Fedynyak K.V. Problems of development of personnel potential of an educational organization // Modern problems and trends of economics, management of educational organizations: materials of the decade of science of the Institute of Psych.-Ped. arr. «Scientific portal-2020» in memory of M.N. Vysotskaya and correspondence conf. school., students, young scientists «Phenomena and trends in the development of modern psychology, pedagogy and management in education» (Krasnoyarsk, April 2020). S. 9-10.

3. Kolga V.V., Fedynyak K.V. Intracorporate training of teachers as an effective way to develop human resources // Modern problems of management of educational organizations: materials of the VI Psychological and pedagogical readings in memory of L.V. Yablokova (Krasnoyarsk, 2020).

4. Kolga V.V., Fedynyak K.V. Domestic and Western experience in managing the human resources of an educational organization // Modern problems of management of educational organizations: materials of the VI Psychological and pedagogical readings in memory of L.V. Yablokova (Krasnoyarsk, 2020). S. 159-162.

« 12 » 12 2020г.

  
(Signature / FML)

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. РАЗВИТИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КАК ФАКТОР СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ.....	9
1.1. Кадровый потенциал образовательной организации: понятие, сущность и методы анализа.....	9
1.2. Отечественный и западный опыт совершенствования кадровой политики образовательных учреждений.....	18
1.3. Направления совершенствования кадровой политики образовательной организации .....	23
Выводы по главе 1.....	34
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО АПРОБАЦИИ РАЗРАБОТАННЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МАОУ «ЛИЦЕЙ №11» .....	35
2.1. Анализ кадрового потенциала МАОУ Лицей №11 .....	35
2.2. Условия проведения педагогического эксперимента по апробации разработанных предложений .....	41
2.3. Анализ результатов педагогического эксперимента.....	48
Выводы по главе 2.....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	62
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	69

## ВВЕДЕНИЕ

Повышение квалификации педагогических кадров один из актуальных вопросов для системы образования, так как он напрямую связан с проблемой качества образования. Однако в настоящее время с внедрением ФГОС само понятие качества образования трансформировалось в связи с разделением результатов образования на личностные, метапредметные и предметные. Государство и общество сформулировали системе образования социальный заказ, задали ей более широкие цели. Теперь качество образования определяется результатами трех видов, а не только традиционными ЗУНами. Внедрение и непосредственная реализация современных стандартов не представляется возможным без качественного изменения деятельности педагогов. В связи с этим, деятельность по совершенствованию кадрового потенциала образовательной организации должна стать одним из главных направлений работы администрации и педагогического коллектива организации.

Весомым для стандартов стало принятие Федерального закона от 1 декабря 2007 года «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части изменения понятия и структуры государственного образовательного стандарта». Согласно данному стандарту, главной функцией является повышение качества образования. Исходя из этого, на сегодняшний день одной из основных задач является подготовка инициативных, творческих людей, готовых адаптироваться в постоянно меняющемся мире.

Ключевой задачей на ближайшее будущее является осуществление государственной образовательной политики, главное требование которой – обеспечить эффективное, конкурентоспособное образование для молодого поколения. На общегосударственном уровне заявлено о его приоритетности и значимости в обеспечении развития экономики и общества в целом.

Вопросы формирования кадрового потенциала образовательных

организаций рассматриваются в работах: И.Т. Волковой, И.А. Усольцева, В.В. Балашова, Ю.Л. Фроловой, И. Романковой, Г.Н. Серикова, М.Н. Денисевича, К.И. Зубкова, В.Е. Шукшунова и др. Кадровый потенциал образовательной организации в целом представляет собой 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. Значит, кадровый потенциал выступает в качестве системного признака субъектов образовательной деятельности, готовности к реализации внешнего и внутреннего социального заказа общества, образовательных потребностей муниципальной образовательной системы в развитии, а также индивидуальных потребностей в профессиональном и карьерном росте.

Состояние кадрового потенциала, по мнению В.В. Гаврилюк, напрямую связано с развитием такого социального института как наука. Автор отмечает, что уровень достижений каждого научного работника можно рассматривать через ряд взаимообусловленных шкал: научные степени и звания, уровень квалификации, научные должности, административные посты, собственные научные достижения, известность, престиж в науке и т.п. Что конечно может характеризовать состояние кадрового потенциала в научной сфере [13].

Положение современного образования и постоянное его развитие приводит к тому, что возникает необходимость в принципиально новых системно-организующих подходах к развитию образовательного процесса и улучшению качества образовательных услуг. Одно из главных мест, в процессах модернизации системы образования, отводится педагогу, так как работать в новых условиях необходимо людям, обладающим определенными психолого-педагогическими, методическими и технологическими

компетенциями. Таким образом, одним из важнейших факторов, влияющих на качество образования, является профессионализм педагогических и управленческих кадров, а именно состояние кадрового потенциала на всех его уровнях.

Одной из главных проблем в управлении кадровым потенциалом является отсутствие актуальных моделей развития кадровой политики образовательной организацией в условиях введения ФГОС.

Цель исследования: разработка актуальных предложений по совершенствованию кадровой политики образовательной организации.

Объект исследования: муниципальное автономное образовательное учреждение «Лицей № 11» г. Красноярска.

Предмет исследования: совершенствование кадровой политики образовательной организации.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические аспекты и сущность современных проблем совершенствования кадровой политики в школе.
2. Проанализировать состояние кадровой политики школы на современном этапе.
3. Разработать предложения по совершенствованию кадровой политики в школе.
4. Апробировать разработанные предложения в систему управления образовательной организацией и проанализировать полученные результаты.

Для решения поставленных задач и проверки исходных положений использовался комплекс взаимодополняющих методов, включающий: эмпирические методы (беседа, анкетирование); методы математической статистики (качественный и количественный анализ результатов исследования); общетеоретические методы (анализ нормативной документации по проблеме исследования, сравнительно-сопоставительный анализ психолого-педагогической, научно-методической, философской литературы по теме исследования); методы организационно-деятельностного

моделирования.

База научного исследования: муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Лицей № 11» г. Красноярск.

Методологическую основу исследования составил:

– компетентностный подход, раскрывающий множественные концепции педагогической культуры, выявляющие специфику профессионального развития личности (О.А. Абдуллина, К.М. Дурай-Новакова, В.С. Ильин, Н.А. Половникова, Л.И. Рувинский, В.А. Слостенин, А.М. Щербаков и др.), а также социокультурные аспекты функционирования и развития профессионально-педагогического образования как целостной системы, в том числе системы непрерывного образования (В.В. Арнаутков, А.Г. Бермус, Б.С. Гершунский, Е.А. Крюкова, Н.К. Сергеев, В.В. Сериков и др.);

– личностно-деятельностный подход, рассматривает личность как субъект деятельности, которая сама, формируясь в деятельности и в общении с другими людьми, определяет характер этой деятельности и общения (Л.С. Выготского, А.Н. Леонтьева, С.Л. Рубинштейна, Б.Г. Ананьева и др.);

– системно-деятельностный подход в общем образовании рассматривается как новый этап развития деятельностного подхода, который разрабатывали Л. С. Выготский, Л.В. Занков, А.Р. Лурия, П.Я. Гальперин, Д.Б. Эльконин, В.В. Давыдов. Деятельностный подход основывается главным образом на психологических закономерностях процесса развивающегося образования и возрастного развития детей.

Теоретическую базу исследования составили:

– философско-психологические и психолого-педагогические теории деятельности и развития (Л.С. Выготский, С.Л. Рубинштейн, А.Н. Леонтьев, А.А. Леонтьев и др.);

– идеи гуманистической личностно-ориентированной педагогики (Е.В. Бондаревская, Т.И. Власова, В.В. Зайцев, С.В. Кульневич, В.В. Сериков, Р.М. Чумичева, И.С. Якиманская, К. Роджерс и др.);

– идеи целенаправленной подготовки учителя инновационного типа, его

профессиональной компетентности (А.Д. Алферов, В.И. Андреев, Е.В. Бондаревская, Н.В. Кузьмина, Р.М. Куличенко, В.А. Слостенин и др.);

– современные идеи и концепции педагогического менеджмента, управления развитием образовательных учреждений и систем (В.В. Арнаут, Ю.В. Васильев, В.И. Загвязинский, Ю.А. Конаржевский, СМ. Маркова, Л.Н. Оголева, А.М. Саранов, Н.К. Сергеев и др.);

– современные концепции качества образования и теоретико-методологические подходы к управлению качеством (А.Г. Бермус, В.А. Болотов, А.И. Субетто, Н.А. Селезнева, СЕ. Кальней и др.).

Научно-исследовательская работа проводится в несколько этапов:

Первый этап – теоретический: изучение состояния проблемы в научной литературе по теме исследования, осмысление теоретических и методологических основ исследования, формулировка объекта, предмета исследования, цели, задачи исследования.

Второй этап – опытно-экспериментальный: осуществление комплексной экспертизы кадровой политики муниципальной системы образования г. Красноярска, проведение опытно-экспериментальной работы по совершенствованию кадровой политики.

Третий этап – заключительный: анализ и обобщение результатов исследования.

Научные результаты:

– уточнены основные понятия кадровой политики в условиях модернизации муниципальных образовательных систем: кадровый потенциал, кадровая политика;

– сформулированы предложения по совершенствованию кадровой политики образовательной организации и апробированы на базе образовательной организации МАОУ Лицей № 11.

Таким образом, совершенствование кадровой политики будет способствовать совершенствованию управления образовательной организацией за счет повышения квалификации ее сотрудников.

По результатам диссертационной работы было опубликовано 3 статьи:

1. Кольга В.В., Федыняк К.В. Развитие кадрового потенциала как фактор повышения качества образования//Современное психолого-педагогическое образование: материалы Междунар. псих.-пед. Науч. конф. (г. Красноярск, 26-28 ноября 2019 г.). С. 150-153.

2. Кольга В.В., Федыняк К.В. Проблемы развития кадрового потенциала образовательной организации//Современные проблемы и тенденции экономики, менеджмента образовательных организаций: материалы декадника науки института псих.-пед. обр. «Научный портал-2020» памяти М.Н. Высоцкой и заочной конф. шк., студ., молодых ученых «Феномены и тенденции развития современной психологии, педагогики и менеджмента в образовании» (г. Красноярск, апрель 2020 г.). С. 9-10.

3. Кольга В.В., Федыняк К.В. Внутрикорпоративное обучение педагогов как эффективный способ развития кадрового потенциала//Современные проблемы управления образовательными организациями: материалы VI психолого-педагогических чтений памяти Л.В. Яблоковой (г. Красноярск, 29-30 октября 2020 г.). С.156-159.

4. Кольга В.В., Федыняк К.В. Отечественный и западный опыт управления кадровым потенциалом образовательной организации//Современные проблемы управления образовательными организациями: материалы VI психолого-педагогических чтений памяти Л.В. Яблоковой (г. Красноярск, 29-30 октября 2020 г.). С. 159- 162.

# **ГЛАВА 1. РАЗВИТИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КАК ФАКТОР СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ**

## **1.1. Кадровый потенциал образовательной организации: понятие, сущность и методы анализа**

В условиях, при которых постоянно модернизируется система российского образования изменяются требования, которые предъявляются к образовательным организациям. Эффективность и успешность функционирования образовательной организации зависит прежде всего от эффективного управления кадровым потенциалом. Человеческий ресурс – это тот ресурс, от которого во многом зависит уровень конкурентоспособности организации на рынке. Формирование кадровой политики является одной из основных проблем управления человеческими ресурсами.

Сущностью кадровой политики является установление взаимосвязи между концепцией развития образовательной организации и системой управления персоналом.

Частью стратегически ориентированной политики любой образовательной организации является кадровая политика. Обеспечение оптимального баланса, численного и качественного кадрового состава, развитие его потенциала, его необходимое обновление и является целью кадровой политики, проводимой руководством организации.

Исходя из этого, важной задачей формирования мобильной и гибкой кадровой политики, которая должна быть направлена на улучшение работы с кадрами.

Определений кадровой политики множество, но мы хотим выделить несколько подходов. Так, например, Л.В. Карташова в своей книге «Управление человеческими ресурсами» отмечает, что «кадровая политика выступает промежуточным звеном между стратегией управления человеческими ресурсами (кадровой стратегией) и повседневной управленческой деятельностью» [28].

По мнению А.Я. Кибанова, «кадровая политика – это направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала». Кадровая политика начинается с формирования кадровой стратегии [29].

Учеными Западной Европы и США термин «кадровая политика» используется редко. Понятие «кадровая политика» понимается как «основа для построения системы управления персоналом». Так, Гари Десслер в своей книге «управление персоналом» отмечает: «Политика – это руководящие принципы к действиям, которые гарантируют последовательность специфического набора обстоятельств в рамках стратегического плана компании» [16].

По мнению Н.А. Чижова «кадровая политика – это комплекс организационных и содержательных мер, направленных на эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого отдельного работника в реализации конечных целей (миссии) организации, предприятия, фирмы» [60].

По мнению В.Р. Веснина «кадровая политика – это система знаний, взглядов, принципов, методов и практических мероприятий государственных органов и организаций основного звена управления, направленных на установление целей, задач, форм и методов кадровой работы во всех сферах человеческой деятельности. Мы будем рассматривать понятие «кадровая политика», как совокупность принципов, методов и мероприятий, направленных на сохранение и развитие кадрового потенциала организации» [11].

Понятие «потенциал» имеет многообразное значение. В широком смысле «потенциал» рассматривается как скрытые возможности, мощь, силу, как источник средств, возможностей, запасов, которые могут быть использованы для решения определенной задачи. Данная особенность позволяет применить его к различным отраслям науки и деятельности человека в зависимости от того, о каких средствах, возможностях и запасах

идет речь [21].

Организация – это очень сложная социально-техническая система. С одной стороны, организация – это совокупность предметов и средств труда, а с другой стороны – совокупность людей, которые объединены для предоставления услуг, которая понимается как кадры [61].

Принято разграничивать такие понятия как «кадры» и «кадровый потенциал». В работах Н.П. Беляцкого, С.Е. Веселько, П. Ройша описаны различия данных понятий. Согласно их трактовке, понятие «кадры» – это совокупность работников определенных профессий и специальностей, уровня профессиональной подготовки и образования [6].

Понятие «кадровый потенциал» имеет много трактовок. По мнению В.Я. Афанасьева понятие «кадровый потенциал», помимо того, что это «совокупность работников определенных профессий и специальностей» – это также «совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи» [1].

Отечественный философ А.И. Ильин определял кадровый потенциал как интегральную характеристику персонала, достижение целей предприятия за счёт его максимальных возможностей. Мы будем рассматривать понятие «кадровый потенциал» как умения и навыки работников, которые могут быть использованы для повышения его эффективности в различных сферах производства, в целях получения прибыли или достижения социального эффекта [24].

Достаточно сложным процессом является эффективное использование кадрового потенциала организации. Он включает определенный ряд мероприятий, которые при последовательном и успешном выполнении формируют устойчивый и конкурентоспособный коллектив, способный качественно выполнять поставленные перед ним задачи. В пункте 23 ФГОС НОО и пункте 22 ФГОС ООО закреплены требования к кадровым условиям образовательной организации [49; 50]:

- укомплектованность организации педагогическими, руководящими и

иными работниками;

- уровень квалификации педагогических и иных работников организации, непрерывность профессионального развития;
- непрерывность профессионального развития педагогических и руководящих работников организации, осуществляющей образовательную деятельность, реализующей основную образовательную программу.

На качество образования и его эффективность влияет уровень квалификации педагогических работников. Квалификация – это вид деятельности в определенной профессии, который имеет свои особенности и требует от работников дополнительных знаний и навыков. Педагогическим работникам присваивается квалификационная категория, в зависимости от их теоретической и практической подготовки.

Одним из важнейших факторов в процессе управления кадрами является системный подход, который основан на системном анализе. Если рассматривать этот подход в системе управления кадрами в образовательной организации, то он предполагает исследование системы управления в целом, а также, изучение составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, основных категорий работников, технических средств, методов управления людьми и т.п [38].

Применение системного подхода в анализе кадрового потенциала организации, будь то образовательной или коммерческой, включает ряд методов, представленных в таблице 1.

Таблица 1

#### Методы оценки кадрового потенциала организации

Название метода	Краткая характеристика
1	2
Метод декомпозиции	Заключается в разбиении сложных явлений на более простые, облегчая тем самым их изучение. После разбиения следует изучение каждой части, а затем их моделирование и синтез
Метод последовательной подстановки	Позволяет изучить влияние всех факторов по отдельности на функционирование персонала, исключая влияние других факторов. В результате применения метода факторы

1	2
	ранжируются и отбираются наиболее существенные из них
Метод сравнений	дает возможность анализировать управление персоналом с учетом временного фактора. При этом желаемое состояние подсистемы в будущем сравнивается с нормативным состоянием или с состоянием в прошлом периоде. В результате исключается несопоставимость и расширяются возможности для сравнений
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 систему (построение «дерева целей»)
Экспортно-аналитический метод	предполагает привлечение высококвалифицированных специалистов (экспертов) в области менеджмента
Метод главных компонент	позволяет отразить в одном показателе свойства многих показателей, характеризующих определенное явление
Опытный метод	метод связан с системным и ситуационным анализом, базируется на опыте предшествующего периода данной (или другой аналогичной) системы управления
Метод коллективного блокнота («банка идей»)	Основывается на применении «мозгового штурма» (мозговой атаки) и позволяет сочетать независимое выдвижение идей с их коллективной оценкой и совместным поиском путей наиболее эффективного использования кадрового потенциала

Анализ кадрового потенциала организации непосредственно связан с мотивацией и стимулированием трудовой деятельности, планированием деловой карьеры сотрудников, работой с кадровым резервом, с подбором персонала, его переподготовкой и повышением квалификации.

В рамках анализа кадрового потенциала в экономической теории, как правило, оцениваются количественные и качественные показатели. К количественным показателям относятся:

- численность персонала;
- количество рабочего времени.

К качественным показателям относятся:

- физический и психологический потенциал работников (состояние здоровья, физического развития);
- объем общих и специальных знаний, трудовых навыков,

образовательного и квалификационного уровня;

– сознательная деятельность, ответственность, интерес к деятельности организации.

К важным условиям для развития кадрового потенциала является благоприятный социально-психологический климат. Об этом наиболее полно пишут М.М. Поташник и В.С. Лазарев. По мнению М.М. Поташник к этим условиям относится поддержка педагогических инициатив, предотвращение конфликтных ситуаций и внимание к педагогу. В свою очередь В.С. Лазарев пишет о необходимости в постоянном анализе и оценки психологического климата в коллективе и их дальнейшего совершенствования. Все это, по мнению автором, способствует продуктивной работе в образовательном учреждении [46; 37].

Для решения проблемы, по развитию кадрового потенциала, необходимо учитывать два вида ресурсов – это внешние и внутренние.

К внутренним ресурсам относятся возможности и способности самого человека, условия труда и техническое оснащение рабочих мест.

К внешним ресурсам относятся уровень материально-технической базы, законодательная база, регламентирующая трудовые и социальные отношения, уровень экономического развития государства и его экономическая политика и т.п.

При развитии внутреннего ресурса, необходимо учитывать то, что обучение педагогических кадров в основном происходит через практику, самообразование и профессиональное общение. Это занимает огромное количество времени.

Таким образом, для формирования внутреннего ресурса развития кадрового потенциала необходимо опираться на принцип Парето. Согласно данному принципу в первую очередь необходимо уделить внимание к педагогам имеющий творческий потенциал и проявляющих инициативу, так как в дальнейшем они могут стать наставниками [14].

При внедрения педагогических новаций, важно соблюдать принцип, при

котором передача любой информации была успешно реализована. При этом необходимо определить четкие критерии достижения результатов и ее оценки.

Эффективность развития кадрового потенциала возможна при согласовании с иными условиями образовательной деятельности. Вся работа образовательной организации нацелена на оценку качества образования, в первую очередь на межпредметные результаты, и стимулирование образовательной деятельности [26].

Управление кадровым потенциалом достаточно сложный процесс. Управление кадровым потенциалом образовательной организации необходимо осуществлять на всех этапах его формирования, использования и развития.

Для оптимизации процессов использования кадрового потенциала образовательной организации, необходимо опираться на принципы современного подхода к управлению персоналом.

Первый принцип – признание системообразующей роли человеческих ресурсов в современной экономике. Данный принцип означает то, что в настоящее время происходит глобальная трансформация социально-экономических систем. Так в экономике индустриального общества центральными ресурсами являются материальные, природные и финансовые. В экономике нового типа главный ресурс – знания [23].

Второй принцип – стратегической ориентированности. Для эффективности управленческих решений необходимо ориентироваться на долгосрочные цели и прогнозировать их исход, интегрировать функциональные стратегии управления персоналом в корпоративную с учетом долгосрочных перспектив развития человеческих ресурсов для их конкурентоспособности в рыночной среде [23].

Третий принцип – инвестиционности. Он предполагает целесообразность капиталовложений, для привлечения и развития педагогических кадров для организации. Повышение конкурентоспособности образовательной организации возможно за счет достижения наиболее

эффективной работы удовлетворенных сотрудников, что в свою очередь помогает привлекать и удерживать лучших специалистов, а также укреплять положительный имидж на рынке труда в сфере образования [23].

Четвертый принцип – развитие человеческого потенциала. Ориентация на непрерывное развитие работников, формирование и раскрытие их интеллектуальных, креативных и инновационных способностей [23].

Пятый принцип – партисипативности. Данный принцип предполагает активное привлечение педагогических работников к целеполаганию и управлению на всех уровнях, делегирование полномочий в рамках их компетентности, развитие партнерства и сотрудничества в образовательной организации [23].

Шестой принцип – соблюдение гуманистических ценностей. При переходе от технократического к гуманистическому подходу в управлении персоналом организации должны обеспечивать обогащение содержания труда, создание справедливой и прозрачной системы материального вознаграждения, комфортных условий и благоприятного психологического микроклимата в трудовом коллективе [23].

Седьмой принцип – адаптивности, изменчивости и инновационности. Данный принцип предполагает, постоянный поиск наиболее эффективных методов организации. В постоянно изменяющемся обществе, управление педагогическим персоналом должно быть инновационно-ориентированным и минимизировать консервативный подход при управлении. Необходимо быть готовым к созданию и внедрению новых технологий, адекватной адаптации системы стимулирования к изменяющейся мотивационной специфике работников [23].

Кадровый потенциал организации величина не постоянная, так как его количественные и качественные характеристики постоянно меняются под воздействием как объективных факторов, так и управленческих решений. Развитие кадрового потенциала 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. выше их потенциальные возможности, тем более сложные задачи могут ими решаться.

Однако наличие таких преимуществ не свидетельствует о том, что главная задача управления – максимальное наращивание кадрового потенциала, так как появятся работники, кадровый потенциал которых будет слишком завышен для конкретных условий. Такая ситуация не желательна по нескольким причинам. Во-первых, набор или подготовка работников такого качества обходится организации дорого. А во-вторых, этот трудовой потенциал не будет полностью использован, и затраченные средства, не окупятся. У самих работников это может вызвать неудовлетворенность работой в данной организации, вследствие чего, последует увольнение по собственному желанию. С другой стороны, если трудовой потенциал работников образовательной организации будет низким, то это сможет стать препятствием для внедрения инноваций [11].

Все это ведет к необходимости постоянного контроля за ситуацией, предупреждение возможных негативных явлений путем планомерного управленческого воздействия на работников в соответствии с текущими и перспективными задачами развития образовательной организации.

Управление кадровым потенциалом должно содействовать упорядочению, сохранению качественной специфики, совершенствованию и развитию персонала.

При разработке программы развития следует учитывать необходимость выделения понятия «долгосрочный кадровый потенциал». Долгосрочный кадровый потенциал включает в себя работников, которые могут решать задачи развития организации. При этом можно выделить две основные составляющие долгосрочного кадрового потенциала: текущий и целевой накопительный. Текущий кадровый потенциал представляет собой персонал, который изначально рассматривается администрацией исключительно для выполнения основных операций производства. Целевой накопительный

кадровый потенциал предназначен для решения задач стратегического развития, расширения производства, повышения его конкурентоспособности. Это резерв, который требует своей системы управления. Он не предназначен для решения обычных текущих задач.

## **1.2. Отечественный и западный опыт совершенствования кадровой политики образовательных учреждений**

Высокие темпы развития рыночной экономики и возросшая конкуренция вынуждают современные образовательные учреждения уделять пристальное внимание подготовке и повышению квалификации кадров. Развитие и обучение персонала является важнейшей из стратегических функций управления персоналом, которая направлена на формирование высокого уровня кадрового потенциала учреждения в свете существующих и будущих внутренних и внешних изменений. Развитие профессиональных навыков и личностных качеств персонала является одним из важнейших условий повышения и поддержания конкурентоспособности образовательного учреждения, способствует росту навыков и умений персонала, необходимых на внешнем рынке труда [11].

В обществе профессионалы, стремящиеся постоянно повышать свою квалификацию, являются мастерами новых технологий и методов их использования (работники нового типа). Однако современные исследования показывают, что знаний и навыков, которыми обладают выпускники вузов, все еще недостаточно для успешной работы в организации на сегодняшний день. В связи с этим организации, помимо профессионального подбора персонала, нуждаются в хорошо выстроенной профессиональной системе обучения предприятий, способствующей подготовке компетентных и ориентированных на успех сотрудников. Безусловно, выбор методов обучения персонала напрямую зависит от стратегических целей и задач, поставленных перед организацией. В профессиональной системе обучения предприятия важны

такие критерии как:

- бюджет обучения;
- сроки разработки и реализации учебных программ;
- квалификация профессорско-преподавательского состава;
- организационная структура компании;
- численность сотрудников [32].

По оценкам экспертов, бюджет на обучение персонала может составлять до 10 % от фонда оплаты труда. Этот вид инвестиций способствует, как следствие, повышению качества предоставляемых образовательных услуг. Поэтому люди являются одним из важнейших ресурсов любой организации в силу того, что без одного человека невозможно осуществлять деятельность в любой сфере, человеческий потенциал безграничен, а другие ресурсы ограничены. Поэтому стратегия управления человеческими ресурсами является важнейшей составляющей общей системы управления, определяющей ее экономический успех во временных, производственных и стратегических аспектах функционирования организации [20].

Стратегия управления человеческими ресурсами основывается на единой системе управления организацией, а также на интегрированной и взаимосвязанной системе личностных характеристик работников, внешних и внутренних условий труда и организационных действий, необходимых для эффективного функционирования и установления социальной ответственности организации. По сути, стратегия управления человеческими ресурсами организации представляет собой совокупность организационно-экономических мероприятий, направленных на оптимальное формирование трудового коллектива, полное использование его трудового и творческого потенциала в производственном процессе для обеспечения роста производительности и качества труда, удовлетворения материальных и нравственных потребностей личности [17].

Долгое время управленческий опыт западных стран игнорировался как российскими теоретиками, так и профессионалами. Однако стало ясно, что

беспристрастное отношение к опыту этих стран и передача их практики руководству российских образовательных учреждений могут сделать механизм управления более гибким и восприимчивым к любым инновациям, эти инновации в большей степени способствуют рациональному использованию творческого потенциала сотрудников учреждения [20].

Кризисные явления в системе управления, как в организациях мирового сообщества, так и в России, побудили ученых-управленцев искать новые методы совершенствования управления, которые помогут устранить стереотипы в управлении и мышлении, а также разработать новые концептуальные подходы. Отметим, что новые подходы к управлению за рубежом не сразу дали положительные результаты. Это было связано с тем, что западные институты изначально механически копировали опыт других стран (в частности, Японии и США), не производя, чтобы использовать этот опыт, усовершенствований в своей системе управления, определяемых социально-экономическими, организационными и этнопсихологическими особенностями стран [12].

В таких странах, как США, Великобритания, Франция и Япония, накоплен значительный опыт внедрения корпоративного обучения в учебных заведениях. Поэтому Соединенные Штаты по праву можно назвать родиной корпоративного обучения в том виде, в каком мы привыкли видеть его в современных западных компаниях.

Корпоративное обучение в США ориентировано на постоянное развитие выпускников вузов и, в первую очередь, менеджеров. Вероятность прохождения обучения по корпоративным учебным программам на 50 % выше для сотрудников с высшим образованием. Тем не менее, шансы пройти внутреннее обучение у руководителей с магистерскими или докторскими степенями в два раза выше, чем у обладателей степени бакалавра [40].

Американцы считают, что небольшой квалифицированный менеджмент – это ключ к повышению прибыльности компании. Однако практика широко распространена, когда организации, не имеющие собственных корпоративных

систем обучения, объединяются и создают межфирменные учебные центры для внутреннего обучения сотрудников. Такой подход бесспорно эффективен, так как позволяет сотрудникам образовательных учреждений обмениваться опытом и рассматривать различные случаи, применимые на практике, а также минимизировать затраты на обучение без потери качества [40].

В отличие от японских и немецких учебных заведений в США обучение персонала не рассматривается как часть конкурентной стратегии организации. Сумма подушевых ежегодных расходов на корпоративное обучение в США вдвое больше, чем, например, в немецких организациях, а на обучение трудового персонала – менее чем в 17 раз. Правительство устанавливает гибкую политику и стратегические рекомендации для поддержки развития персонала, но не участвует в управлении стратегией управления знаниями персонала. Важно отметить, что в настоящее время в США складывается практика применения проектного подхода к корпоративному образованию. То есть создание смешанного выбора корпоративных университетов на основе взаимодействия бизнеса и образования [40].

Британские учебные заведения предпочитают обучать и развивать своих сотрудников на рабочем месте, так как внешнее обучение иногда проблематично. Поэтому менеджеры должны смириться с тем, что работники отсутствуют на своем рабочем месте, и планировать свое свободное время в соответствии с учебным планом. Что еще более важно, внешнее обучение сотрудников в этой стране считается дорогостоящим. Существенным недостатком является то, что знания, полученные в ходе внешнего учебного курса, зачастую не соответствуют существующим стандартам и требованиям, установленным организацией. Практика обучения на рабочем месте в британских учебных заведениях является одним из наиболее эффективных и экономически выгодных способов повышения квалификации персонала [22].

Среди различных популярных методов обучения есть два наиболее экономически эффективных и хорошо зарекомендовавших себя: передовая практика (обмен знаниями) и наставничество. Несмотря на экономичность

британских организаций, фактические расходы на внутрифирменное обучение составляют 3 % от общей стоимости заработной платы, что на 2,7 % больше, чем в крупнейших организациях России.

В Японии, в свою очередь, широко распространено внутреннее обучение как наиболее эффективный и экономичный способ повышения квалификации персонала. Его основой является практика найма на работу пожизненно, обучение на рабочем месте, текучесть кадров, премиальная зарплата за выслугу лет, репутационная система. Образовательные учреждения набирают выпускников высших учебных заведений, молодые сотрудники проходят обучение в рамках организации и остаются на работе большую часть своей жизни. Существует практика перемещения сотрудников каждые 2-3 года по горизонтальной и вертикальной шкале карьеры (ротация персонала), часто без согласия самого сотрудника. Такой подход позволяет сотруднику расширить детальное представление о процессе обучения. Подчиненным довольно сложно обмануть руководителя с таким знанием деталей рабочего процесса, и уж точно такая оценка способствует снижению вероятности принятия непрофессиональных решений. Кроме того, японская модель корпоративного обучения включает в себя обучение вне работы. Высокоразвитый институт наставничества, основанный на уважении и репутации сотрудников, а не на профессиональных показателях сотрудников (в отличие от Великобритании) [20].

Таким образом, анализ современных аспектов управления человеческими ресурсами и методов формирования организационных структур может свидетельствовать о том, что в современной науке и практике управления происходит непрерывный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, методов и идей в области управления человеческими ресурсами как ключевым и стратегическим ресурсом образовательного учреждения. Выбор конкретной модели управления зависит от стратегии и культуры, организационной среды. Модель, которая успешно работает в одной организации, не всегда может быть эффективной для другой.

### **1.3. Направления совершенствования кадровой политики образовательной организации**

Концепция модернизации образования определила основные направления и этапы важного процесса развития нашего общества – «подготовка педагогических кадров нового поколения и формирование принципиально новой культуры педагогического труда», подготовка педагогов, обладающих высокой квалификацией и необходимой информационной культурой [39].

Кадровый потенциал образовательной организации определяется квалификационными и творческими способностями работников. Формирование кадрового потенциала организации является важнейшей задачей управления. В концепции развития образования РФ до 2020 г. одной из главных задач является создание современной системы непрерывного образования, подготовки и переподготовки профессиональных кадров.

Для решения данной задачи мы предлагаем разработать предложения по совершенствованию кадровой политики образовательной организации.

Результатом исследования будет являться совершенствование профессиональных компетенций педагога в современных условиях, повышение мотивации к самообразованию.

Для разработки предложений, соответствующих современным требованиям к квалификации педагогических кадров, был проведен анализ кадрового потенциала МАОУ Лицей №11. В ходе анализа было сформулировано ряд основных задач:

1. создание организационных условий для развития профессиональной культуры работников образования, повышение их квалификации;
2. методическое сопровождение педагогических работников в условиях модернизации образования, обновления его структуры и содержания;
3. формирование «внутренней» мотивации педагогов к профессиональному саморазвитию;

4. содействие процессу профессиональной и психологической адаптации новых членов педагогического коллектива;

5. привлечение молодых специалистов.

Исходя из выделенных нами основных задач, мы определили основные направления кадровой политики:

1. политика развития персонала как планирование индивидуального продвижения, развитие корпоративной культуры, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации в условиях реализации ФГОС;

2. организационно-штатная политика как планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата персонала организации;

3. информационная политика как создание и поддержка системы движения кадровой информации;

4. финансовая политика как формирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда на современном этапе.

В качестве приоритетного направления, можно выделить формирование траектории профессионального развития педагога. Аргументом актуальности выстраивания современной системы профессионального развития учителя, с одной стороны, являются требования к кадровым условиям реализации новых федеральных государственных образовательных стандартов, а именно: повышение уровня квалификации педагогических работников и непрерывность их профессионального развития. С другой стороны, актуальность обосновывает тот факт, что повышение квалификации педагога часто носит несистематичный, нецеленаправленный характер в большинстве случаев обусловлено случайными мотивами, например, вынужденная курсовая подготовка либо аттестация.

Для эффективной организации профессионального роста учителя мы решили индивидуализировать модель профессионального развития педагогов на основе анализа потребностно-мотивационных установок (рисунок 1).

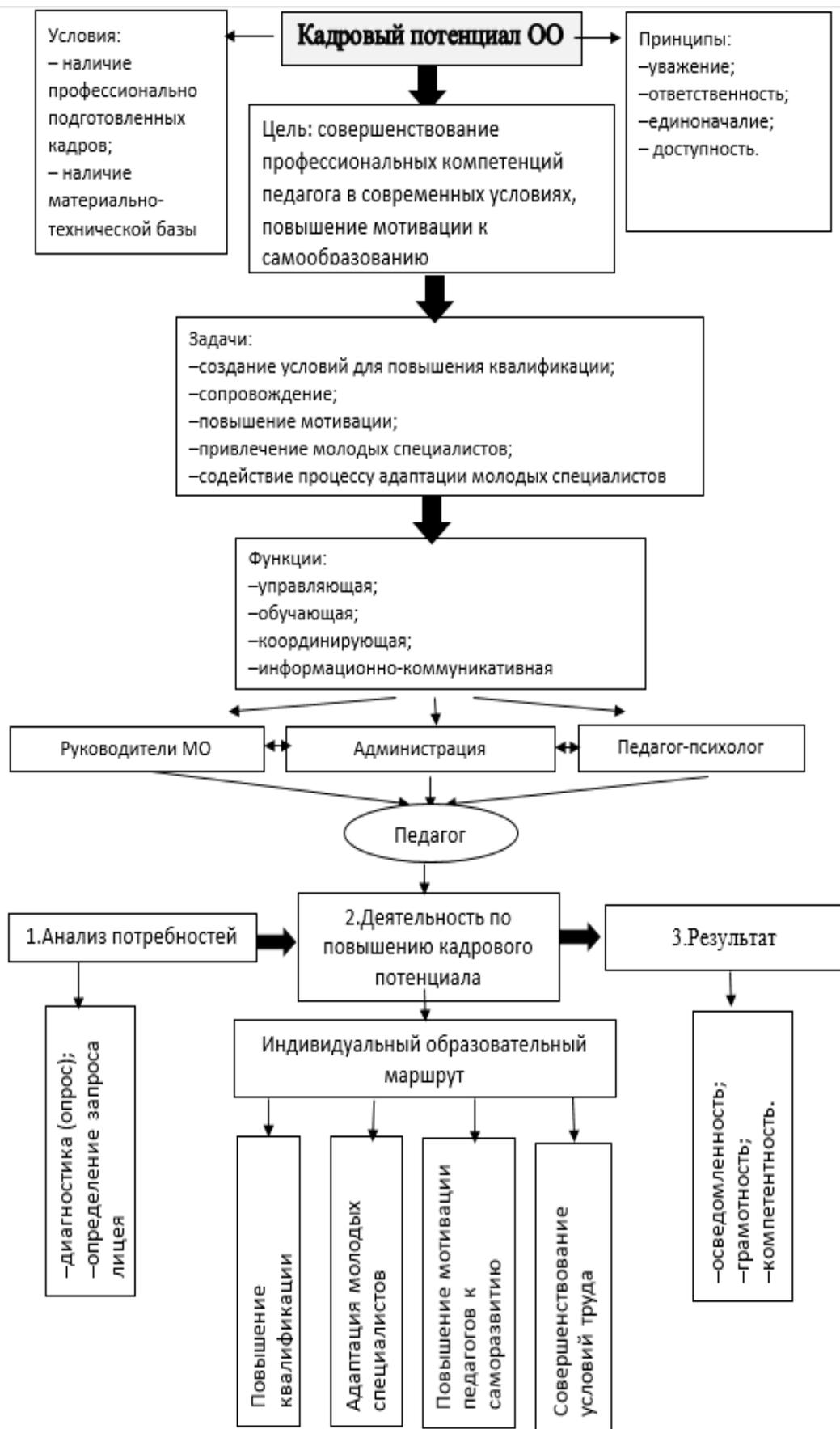


Рисунок 1. Модель развития кадрового потенциала образовательной организации

За основу модели мы приняли личностно-ориентированный и концептуальный подходы, способствующие профессиональному становлению педагогических работников, о котором говорит В.В. Гаврилюк. Для разработки предложений, направленных на совершенствование кадровой политики образовательной организации, необходимо:

- выявить профессиональный потенциал педагогических работников и разработать систему его измерения;
- оценить сложившуюся практику повышения квалификации;
- выявить совокупность мотивационных аспектов;
- ориентироваться на научно-педагогическую деятельность;
- разработать и внедрить механизм создания оптимальных условий для реализации потенциала.

Кадровый потенциал представляет собой единую систему, где внешняя и внутренняя часть управления кадрами должна быть сбалансированной. В этом случае появляется необходимость в целесообразности капиталовложений, связанных с обучением и возможностями работника раскрыть свой талант.

Исходя из этого, мы выделили основные принципы для управления кадровым потенциалом:

–Уважение. Уважение к каждому, к его профессиональным особенностям, моральным и лидерским качествам.

–Ответственность. Каждый должен брать на себя ответственность по функциональным обязанностям, предусмотренным трудовым договором.

–Единоначалие. Каждый сотрудник должен знать, кому он подчиняется, какие меры ответственности к нему могут быть применены.

–Доступность. Обеспечение доступности, открытости и равных возможностей профессионального роста каждому учителю.

Условиями внедрения модели является наличие профессионально подготовленных кадров, наличие материально-технической базы.

Субъектами процесса управления кадровым потенциалом являются

директор лицея, заместители директора, педагог-психолог, учителя предметники. Функции директора заключаются в регулирование финансовой, правовой и управленческой деятельности, материально-техническое обеспечение проекта. Заместители директора содействуют реализации мероприятия по обеспечению методического сопровождения реализации модели развития кадрового потенциала. Также оказывают консультативную помощь участникам проекта по вопросам организации практической деятельности, направленной на развитие и совершенствование профессиональных компетенций педагога. К функциям педагога-психолога относятся: проведение психолого-педагогических тренингов для педагогов; сбор и обработка данных анкетирования и диагностик. Учителя предметники являются непосредственными участниками реализации запланированных мероприятий по реализации модели развития кадрового потенциала.

Модель развития кадрового потенциала образовательной организации включает три этапа. Первый этап является диагностическим. На первом этапе происходит анализ мотивационно-потребностной сферы работников с помощью опросника с целью изучения ресурсов и дефицитов работника, его образовательный запрос, определение потенциальных ресурсов образовательных услуг как мотивационного и содержательного компонентов индивидуальной образовательной траектории учителя. В конце этого этапа предлагается помощь в выстраивании оптимизированной модели индивидуальной образовательной траектории педагога. В индивидуальном образовательном маршруте будет фиксироваться перечень мероприятий образовательных модулей, которые предстоит освоить педагогу в соответствии с выбранным направлением повышения квалификации, и других мероприятий. Здесь идет непосредственное сотрудничество администрации и педагога в форме сопровождения, так как данная работа предполагает больше самостоятельных действий, исходящих от самого педагога.

Сопровождением педагога в процессе реализации его индивидуального маршрута также может заниматься тьютор (педагог, руководитель МО),

имеющий знания предметной области, методики, принципы функционирования сложных социальных систем, опыт организации экспериментальной работы, а также хорошие организаторские и коммуникативные способности. Формы сопровождения условно можно разделить на группы:

1. Организация методической поддержки (консультирование, тьюторство, помощь в работе творческих групп, общешкольные семинары, педагогические советы) силами специалистов школы (методических кадров, «продвинутых» в области использования различных технологий, форм и методов обучения учителей). Это направление носит в основном характер передачи информации, но формы здесь могут быть самыми разнообразными. Их можно разделить на активные и пассивные. В предлагаемой модели предпочтение отдается активным формам.

2. Создание организационных (работа ресурсных кабинетов или информационных центров) и методических (консультирование) условий для участия педагогов школы в различных мероприятиях: курсы, конференции, круглые столы, семинары практикумы и т.д.

3. Оказание методической поддержки (тьюторство) для педагогов, ведущих свою научно-исследовательскую деятельность, педагогический эксперимент, привлечение «продвинутых» учителей к работе по экспертизе методических разработок.

4. Информационная поддержка участия педагогов в различных педагогических мероприятиях (конференции, мастер-классы, конкурсы профессионального мастерства) по представлению, обобщению своего опыта.

5. Психолого-педагогическое сопровождение учителей позволяет им преодолевать психологические барьеры, связанные с готовностью к новшествам, позволяет овладевать конструктивными способами общения [26].

Координацию последовательности освоения учителем учебных программ повышения квалификации, реализации других мероприятий в рамках индивидуального образовательного маршрута, осуществляют

администрация образовательной организации и педагог. В индивидуальную программу будут входить мероприятия лицейского и муниципального уровня, при этом педагог может как сам организовывать мероприятия, так и участвовать в них (приложение А).

Одним из главных преимуществ индивидуального образовательного маршрута является то, что в нем наиболее полно отражаются личные образовательные потребности педагога, и большее место отводится самообразованию и развитию профессиональной компетентности в контексте профессиональной деятельности. Таким образом, педагог является сам субъектом формирования и развития своей профессиональной компетентности.

На втором этапе проходит непосредственная реализация индивидуального образовательного маршрута педагога с целью повышения квалификации. Она может включать очные курсы повышения квалификации, дистанционное обучение, посещение мастер-классов, лекций, семинаров, внутрикорпоративное обучение и т.п.

Схема реализации индивидуального образовательного маршрута представлена на рисунке 2.

Кадровый потенциал работника является величиной непостоянной, и может изменяться, как увеличиваться, так и уменьшаться. Это колебание связано в значительной степени с мотивацией самого работника. От того, насколько замотивирован сотрудник зависит качество выполнения своих должностных обязанностей и его заинтересованность в результатах своей деятельности. В основном понятие «мотивация» у работников ассоциируется с материальным стимулированием, при этом работнику также важно и моральное стимулирование. К моральному стимулированию можно отнести:

- комфортные условия труда, отражающие заботу администрации;
- возможность реализации своих творческих интересов;
- наличие условий для самосовершенствования и признание достижений.

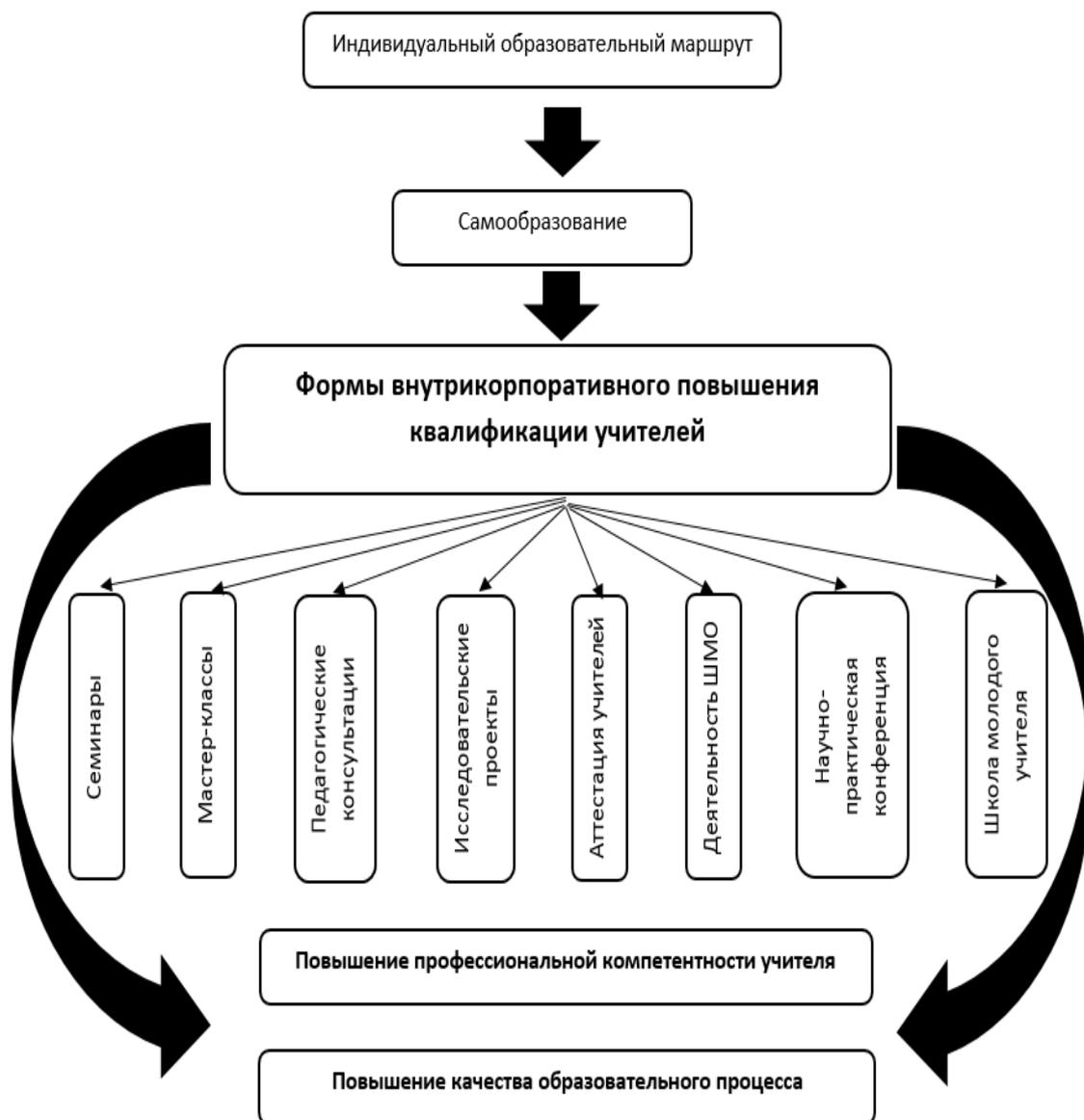


Рисунок 2. Схема реализации индивидуального образовательного маршрута

В связи с тем, что лицей имеет достаточное количество педагогических сотрудников, имеющих большой опыт, возникает необходимость о передачи имеющегося опыта внутри образовательной организации молодым специалистам и наоборот. Необходимо выстроить внутрикорпоративное обучение таким образом, чтобы это было не просто системой методической работы учреждения, а являлось ресурсным центром трансляции знаний в определенном направлении, исходя из проблематики. Данное внутрикорпоративное обучение нам показалось целесообразным поскольку, в образовательную организацию приходят новые сотрудники, которых

необходимо знакомить с его спецификой, а также для создания дополнительного стимула к продолжению работы опытных и ценных сотрудников. Таким образом, повышается внутренняя мотивация педагогов.

Самообразование одна из основных направлений деятельности по развитию профессиональной компетентности. Оно реализуется через изучение научной и методической литературы, посещение занятий, прохождения курсов повышения квалификации, разработку проектов и т.п.

Внутрикорпоративное обучение может осуществляться через традиционные формы развития профессиональной компетентности (круглые столы, семинары, лекции и т.п.), так и через технологии развития профессиональной компетентности с использованием активных методов обучения (проектировочные семинары, решение профессиональных задач, деловые и ролевые игры, дебаты, дискуссии, анализ видеоматериалов, тренинги). Демонстрация педагогического опыта возможна с использованием таких форм как:

- открытые уроки;
- мастер-классы;
- презентации на педагогических советах и семинарах;
- проектная деятельность;
- участие в создании банка научно-методических разработок и т.п.

Третий этап – оценочный. На этом этапе происходит анализ степени готовности преподавателей к использованию различных педагогических технологий, форм и методов обучения, о приобретении навыков эмоционального саморегулирования. Оценивание включает в себя самооценку учителя и внешнюю оценку его деятельности. Обсуждение результатов производится на основе принципа демократических взаимоотношений администрации и педагогов.

Мы считаем, что разработанные нами предложения по развитию кадровой политики образовательной организации дают возможность систематизировать обучение персонала и опираются на индивидуальные

потребности каждого сотрудника. Если раньше обучение было хаотичное, и не имело представление о цели и конечном результате, то сейчас оно строится на системном подходе.

Для определения результативности представленной модели выделены две группы критериев: качественные и количественные. Они позволяют проводить оценку деятельности педагогов с точки зрения развития их профессионального потенциала.

Основным из качественных критериев является уровень сформированности признаков профессиональной компетентности педагогов. Они составлены на основе обобщенной модели компетентности И.А. Зимней (таблица 2).

Таблица 2

Критерии сформированности профессиональной компетентности педагогов

Критерии	Используемые диагностики
уровень мотивации	методика В.И. Зверевой и Н.В. Немовой «Оценка уровня готовности педагога к развитию»
уровень проектных умений	анкетирование, опросы, беседы с учителями, анализ подготовленных педагогами информационно-образовательных продуктов
уровень исследовательских умений	
уровень информационной культуры	

Количественные показатели результативности представленной модели будут определяться исходя из следующих показателей:

- профессиональная квалификация (наличие первой и высшей категории);
- количество педагогов-участников и победителей творческих профессиональных конкурсов;
- количество опубликованных статей, разработок уроков, внеклассных мероприятий и т.п.;
- количество выступлений педагогов на конференциях, круглых столах и т.п.

Успешное функционирование модели помогут обеспечить следующие

условия:

- внимание и заинтересованность администрации лицея;
- атмосфера взаимопомощи, уважения, доверия;
- наличие разветвленной сети формальных и неформальных внутришкольных педагогических объединений;
- высокий уровень коммуникативной культуры педагогов и управленческого персонала лицея.

## **Выводы по главе 1**

Таким образом, в первой главе были изучены теоретические аспекты развития кадровой политики, были уточнены основные понятия кадровой политики в условиях модернизации муниципальных образовательных систем: кадровый потенциал, кадровая политика, кадровые технологии в муниципальной образовательной системе.

Во втором параграфе был рассмотрен отечественный и западный опыт совершенствования кадровой политики образовательных учреждений. Анализ отечественного и западного опыта показал, что в современной науке и практике управления происходит непрерывный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, методов и идей в области управления человеческими ресурсами как ключевым и стратегическим ресурсом образовательного учреждения.

В третьем параграфе мы разработали предложения по совершенствованию кадровой политики образовательной организации. Определили критерии эффективности предлагаемых нами предложений.

## **ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО АПРОБАЦИИ РАЗРАБОТАННЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МАОУ «ЛИЦЕЙ №11»**

### **2.1. Анализ кадрового потенциала МАОУ «Лицей №11»**

Российская образовательная система с 2005 года находится в состоянии реформирования. Постоянно идет процесс модернизации образования, изменяется содержание образования, методы, формы и технологии, а также преобразуется экономический механизм функционирования.

Развитие образования ведет к необходимости развития и кадрового потенциала образовательной организации, поэтому педагоги должны не только освоить новую информацию, новые методы, формы и технологии образования, но и качественно применить в своей профессиональной деятельности. К основным направлениям совершенствования кадровой политики можно отнести:

- подготовка педагогических кадров нового поколения;
- формирование новой культуры педагогического труда;
- подготовка педагогов, обладающих высокой квалификацией и необходимой информационной культурой с тем, чтобы они были готовы и умели применять новые информационные технологии в процессе обучения и управления образованием.

Для определения дальнейших направлений развития педагогических кадров системы образования в МАОУ Лицей № 11 необходим тщательный ее анализ и выделение проблемных зон.

Для изучения состояния кадровой политики образовательной организации мы выделили следующие критерии:

- численность и структура педагогических кадров;
- уровень квалификации педагогических кадров;
- процесс развития педагогических кадров;
- степень удовлетворенности работой.

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Лицей № 11» всего имеет 112 педагогических сотрудника. Лицей № 11 разделен на два корпуса начального образования (1-4 кл) и старший корпус (5-11 кл). В дальнейшем мы будем говорить о старшем корпусе.

Для изучения состояния кадровой политики нами была проведена оценка актуальной ситуации с использованием SWOT-анализа, то есть оценки внутренней среды образовательной организации – ее силы и слабости, а также внешних возможностей и угроз (таблица 3).

Таблица 3

### SWOT-анализ кадровой политики МАОУ Лицей №11

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– организация внеурочной деятельности;</li> <li>– созданы условия для организации учебно-воспитательного процесса;</li> <li>– в образовательной организации работает высококвалифицированный педагогический коллектив;</li> <li>– положительный опыт создания и реализации проектной деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низкий уровень использования инновационных технологий;</li> <li>– нехватка молодых специалистов;</li> <li>– текучесть кадров;</li> <li>– снижена удовлетворенность работой</li> </ul>
Возможности	Риски
<ul style="list-style-type: none"> <li>– привлечение педагогов за счет увеличения стимулирующих выплат и оснащением дополнительного оборудования;</li> <li>– привлечение партнеров к решению вопросов развития школы;</li> <li>– внедрение информационных технологий обучения;</li> <li>– сохранение и дальнейшее развитие системы стимулирования педагогов в их стремлении к достижениям и успехам, грантовая поддержка талантливых педагогов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостаточность финансирования образовательной организации;</li> <li>– недостаточность ресурсов школы для использования инновационных технологий;</li> <li>– ухудшение социально-экономической ситуации в районе города</li> </ul>

Для того, чтобы создать механизм обеспечения лицея в современных кадрах необходимо изучить кадровый состав образовательной организации на момент 2018-2020 гг. Анализ кадрового состава лицея представлен в таблице 4.

Всего в старшем корпусе лицея работают 62 педагога, средний возраст которых составляет 45 лет. Из таблицы 4 видно, что в лицее существует

дефицит педагогических кадров, а в частности молодых специалистов. Таким образом, одной из главных проблем является утечка педагогических кадров и нехватка молодых специалистов.

Таблица 4

Анализ педагогического коллектива «Лицей №11» на 2018-2020 гг.

Учебный год	До 35 лет	От 36 до 45 лет	После 45 лет	Всего
2018-2019гг	12 человек	39 человек	17 человек	68 человек
2019-2020гг	9 человек	36 человек	17 человек	62 человека

Из приведенных данных в таблицах видно, что в МАОУ «Лицей №11» имеются проблемы старения кадров, растет количество педагогов, имеющих квалификационные категории, увеличивается количество вакансий учителей.

Таблица 5

Квалификационный уровень педагогических кадров МАОУ Лицей №11  
(старший корпус)

Категория	2018-2019 гг.	2019-2020 гг.
Первая категория	25 человек	23 человека
Высшая категория	16 человек	15 человек
Нет категории	27 человек	24 человека

Анализ образовательного уровня педагогического персонала показал, что на момент 2019-2020 гг. педагогов, имеющих высшую и первую категорию, составляют 79 % от общего количества педагогических работников (таблица 5). Данный показатель говорит о высоком педагогическом составе лицея.

Таблица 6

Профессиональные награды педагогов МАОУ Лицей № 11

Наименование награды	Количество человек
«Почётный работник общего образования Российской Федерации»	6 человек
Значок «Отличник народного просвещения»	5 человек
Почетная грамота Министерства образования Российской Федерации	5 человек
«Заслуженный работник Красноярского края»	2 человека

Неотъемлемой частью работы педагогов лицея является их участие и

выступление на конференциях и конкурсах различного уровня. На момент 2019-2020 гг. 18 педагогов имеют профессиональные награды (таблица 6).

Далее мы провели анализ педагогического состава по уровню образования (таблица 7).

Таблица 7

Качественный состав педагогических кадров по уровню образования

Показатель	2018-2019 гг.	2019-2020 гг.
Среднее	0 человек	0 человек
Средне-специальное	3 человека	2 человека
Высшее образование	59 человек	60 человек

Большинство сотрудников имеют высшее образование, их доля в общей численности составляет 94% (60 человек), а среднее специальное образование имеет 2 сотрудника, что составляет 6%. Все вышеперечисленное свидетельствует о достаточно высокой квалификации работников.

Для изучения степени удовлетворенности работой педагогических кадров нами был проведен тест на удовлетворенность работой Р. Кунина. Тест состоит из 10-ти вопросов, ответы могут быть «Да», «Нет». Исходя из результатов теста можно сделать вывод, что удовлетворены работой 38 % (26 человек), остальные имеют среднюю и пониженную степень удовлетворенности (43% и 19% соответственно). Для содержательного изучения удовлетворенности работой, мы проанализируем отдельно вопросы, выделив положительные и отрицательные моменты, которые мы вынесли в таблицу 8.

Таблица 8

Анализ удовлетворенности педагогов образовательной организацией  
(положительные и отрицательные стороны)

Положительные стороны	Отрицательные стороны
1	2
стабильность работы	недостаточное оснащение профессиональной среды педагогов, которое необходимо для работы
имеются возможности для саморазвития педагогов	недостаточная сплоченность коллектива

1	2
понимание большинства коллектива главной цели организации и следование ей	не все педагоги считают, что его работа была оценена по достоинству
	недостаточный уровень нематериальной мотивации со стороны руководителя
	недостаточно учитывается мнение педагогов

Повышение квалификации педагогических работников – это целенаправленный процесс, ориентированный на постоянное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков. Оно осуществляется как внутри образовательной организации, так и вне ее.

В настоящее время в лицее сложилась определенная система повышения квалификации педагогов, включающая в себя организацию методической работы.

В образовательном учреждении созданы и успешно функционируют методические объединения (математики и информатики; русского языка и литературы; географии и истории; химии, биологии, физики; узких специалистов; эстетических и развивающих дисциплин; иностранных языков; физической культуры и ОБЖ), кафедры, педагогический совет, научно-методический совет.

Проанализировав деятельность методической работы, можно сделать вывод, что не все учителя в полной мере готовы к изменению. Об этом также говорят результаты опроса, которые были представлены ранее.

В ходе своей профессиональной деятельности педагог сталкивается с некоторыми противоречиями, нехваткой новых знаний и способов действий. С одной стороны, он сам анализирует свою деятельность, определяет круг проблем, с другой – ориентируется на свое внутреннее развитие, видение своих сильных и слабых сторон, и на этой основе сам определяет свое дальнейшее совершенствование, поэтому самодиагностика будет эффективней в том случае, если педагог способен оценивать, анализировать

деятельность коллег, сравнивать себя с ними. Для этого будет целесообразным проводить внутри образовательной организации конкурсы педагогического мастерства, мастер-классы.

Вне организации обучение и повышение квалификации осуществляется на краткосрочных и долгосрочных курсах повышения квалификации, на курсах переподготовки кадров, семинарах либо дистанционно. Базовой площадкой является Красноярский институт повышения квалификации.

Один раз в два года в лицее проводится научно-практическая конференция. Тематика научно-практических конференций определяется наиболее актуальными проблемами педагогики, психологии и связана с практической деятельностью лицея. Принимают участие сами педагоги лицея в форме доклада, сообщения по определенной проблематике.

Самообразование является еще одной формой повышения квалификации. Самообразование – средство самовоспитания, так как способствует выработки таких моральных качеств как целеустремленность, трудолюбие, внутреннюю организованность и т.п. Педагоги самостоятельно изучают научную, научно-популярную, учебную литературу и др., используют разнообразные вспомогательные средства: просмотр телепередач, участие в вебинарах, сетевых сообществах, использование информации сети Интернет, консультации специалистов и т.д.

Таким образом, сравнительный анализ состояния кадровой политики образовательной организации показал, что Лицей №11 имеет определенные проблемы:

- «старение» кадрового состава;
- уменьшение количества молодых специалистов;
- снижение доли учителей, имеющих первую и высшую квалификационные категории.

Проанализировав систему обучения педагогических кадров в образовательной организации, можно сделать вывод, что имеющаяся система обучения персонала не носит системного характера, не уделяется достаточно

внимания выявлению потребности в обучении работников, а также не выявляются их затруднения. Систематический анализ потребности в обучении персонала необходим для определения того, какие технологии, формы и методы обучения будут в наибольшей степени отвечать интересам организации.

## **2.2. Условия проведения педагогического эксперимента по апробации разработанных предложений**

Внедрение в систему образовательной организации разработанных предложений по совершенствованию кадровой политики достаточно сложный процесс. Основной сложностью является вероятность недостаточной готовности персонала к процессу изменений в кадровой политике. В первую очередь это касается директора лицея, заместителей директора и самих учителей предметников.

Первым этапом по внедрению разработанных предложений была презентация модели на совещании, в которое входят директор и заместители директора. Именно администрация лицея поможет в содействии по ее внедрению с привлечением административных и материально-технических ресурсов. Последующим этапом стало знакомство с данной моделью педагогов на педагогическом совещании. По итогу 67% педагогов поддержали данную идею, 21 % против, а 12% воздержались от ответа.

Как уже говорилось ранее, в основу данной модели входит мотивационно-потребностная сфера, поэтому следующим шагом стало проведение опроса на изучение ресурсов и дефицитов педагога, его образовательный запрос.

На основании проведенного опроса был выявлен список тем, которые в настоящее время актуальны для педагогов (таблица 9).

Далее было предложено проведение семинаров и мастер-классов на данные темы рамках внутрикорпоративного обучения, а также формирование

и обсуждение перспективных тем, предлагаемых самими педагогами в течении учебного года.

Таблица 9

Актуальные темы для педагогов по повышению квалификации

№	Темы по повышению квалификации	Количество педагогов, выбравших тему
1	разработка учебной программы	8 человек
2	написание программ внеурочной деятельности	12 человек
3	мониторинг введения ФГОС	3 человека
4	современные технологии обучения	17 человек
5	использования проектного обучения в образовании	13 человек
6	информационно-коммуникационные технологии в образовании	24 человека
7	организация работы с детьми с ОВЗ	15 человек
8	формы и методы работы с родителями с целью усиления педагогического воздействия на ребенка.	12 человек

По итогу опроса были выявлены дефициты педагогов, представленные в таблице 10.

Таблица 10

Дефициты педагогов МАОУ Лицей №11

№	Дефицит	Количество педагогов (%)
1	отсутствие стимулирования	51
2	владение технологией проектной работы	64
3	владение технологией учебного исследования	57
4	знание психолого-возрастных особенностей обучающихся	43
5	владение технологией проблемного обучения	36
6	владение ИКТ технологиями	72

Как мы видим из таблицы 10, больше всего у педагогов вызывают трудности во владении проектными технологиями, исследовательскими и ИКТ-технологиями и в недостаточности знаний психолого-возрастных особенностей обучающихся.

В последующем каждый педагог выстроил собственный индивидуальный образовательный маршрут, которому будет следовать на протяжении всего учебного года (приложение Б).

Для того чтобы обосновать результативность предлагаемой модели, необходимо провести оценку эффективности кадровой политики организации, для чего были использованы критерии, представленные в параграфе 1.3.

Для начального этапа внедрения эти критерии и инструменты измерения представлены в таблице 11.

Таблица 11

Критерии и инструменты оценки кадрового потенциала образовательной организации

Критерии	Инструменты измерения
уровень мотивации педагогов к самообразованию	методика Зверевой В.И. и Немовой Н.В. «Оценка уровня готовности педагога к развитию» (приложение Г)
уровень проектных умений педагогов	анкета «Выявление уровня овладения педагогом проектным методом» (приложение Д)
уровень исследовательских умений педагогов	анкета «Выявление исследовательский умений» (приложение Е)
уровень информационной культуры педагогов	анкета оценки ИКТ-компетентности педагога (приложение Ж)
квалификация педагога	количественный анализ
победители творческих профессиональных конкурсов	количественный анализ
публикация статей, разработка авторских уроков, внеклассных мероприятий и т.п.	количественный анализ
выступление педагогов на конференциях, круглых столах и т.п.	количественный анализ

Для изучения мотивации педагогов к самообразованию мы определили понятие «мотивация», выбрали инструмент измерения данного критерия, а также провели исследование по определению начального уровня готовности педагогов к самообразованию.

Мотивация – это система внутренних и внешних факторов, направленных на стимулирование, побуждение к какой-либо деятельности.

Проблема недостаточной мотивации к саморазвитию весьма актуальна, и требует определенных усилий со стороны руководства. Зачастую низкая мотивация связана с отсутствием конкретной цели, то к чему нужно стремиться, а также из-за отсутствия стимулирующих факторов материальных

и нематериальных.

Для исследования мотивации педагогов к саморазвитию был применена методика В.И. Зверевой и Н.В. Немовой «Оценка уровня готовности педагога к развитию». Она состоит из двух анкет. Первая анкета позволяет определить способность педагога к саморазвитию, вторая анкета позволяет выявить факторы, стимулирующие и препятствующие обучению, развитию и саморазвитию педагога (приложение Г).

В диагностике участвовало 62 педагога МАОУ Лицей №11. По результатам исследования было выявлено, что 51% педагогических работников готовы к саморазвитию, но у них отсутствует определенная система саморазвития, 34% работников находятся на стадии активного развития, готовы обучаться и применять свои знания на практике, 15% находятся на стадии остановившегося развития (рисунок 3).

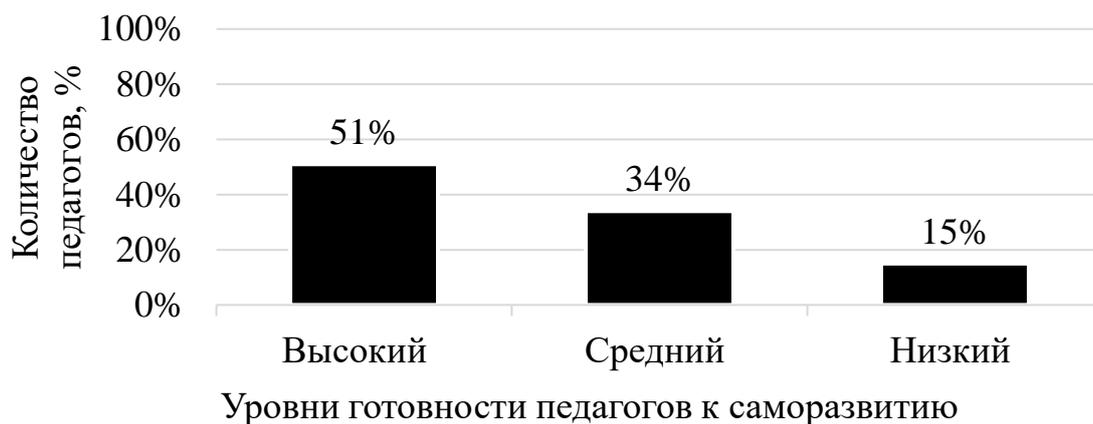


Рисунок 3. Уровень готовности педагогов МАОУ Лицей №11 к саморазвитию

С помощью анкеты № 2 были выявлены факторы, которые стимулируют и препятствуют стремление к обучению и развитию. Данные представлены в таблице 12.

Таблица 12

Факторы, стимулирующие и препятствующие обучению, развитию и саморазвитию педагога

Факторы, стимулирующие обучение, развитие и саморазвитие педагога	Факторы, препятствующие обучению, развитию и саморазвитию педагога
1	2

1	2
интерес к работе	недостаток времени
доверие	состояние здоровья
новизна деятельности, условия работы и возможность экспериментирования	ограниченные ресурсы, стесненные жизненные обстоятельства
пример и влияние руководителей	собственная инерция
	враждебность окружающих (зависть, ревность)

Таким образом, было выявлено, что на начальном этапе в целом педагоги Лицея №11 готовы к саморазвитию. Также были выявлены стимулирующие и препятствующие факторы к саморазвитию.

Для изучения уровня проектных умений мы определили, что мы понимаем под понятием «проектные умения», также была выбрана анкета «Выявление уровня овладения педагогом проектным методом» для изучения уровня сформированности данных умений.

Проектные умения – это способность учителя выявлять проблематику, ставить перед собой цель, планировать деятельность для достижения конкретной цели и способность к анализу собственной деятельности и результата. В настоящее время метод проектов является наиболее актуальным методом как в образовании, так и жизни целом.

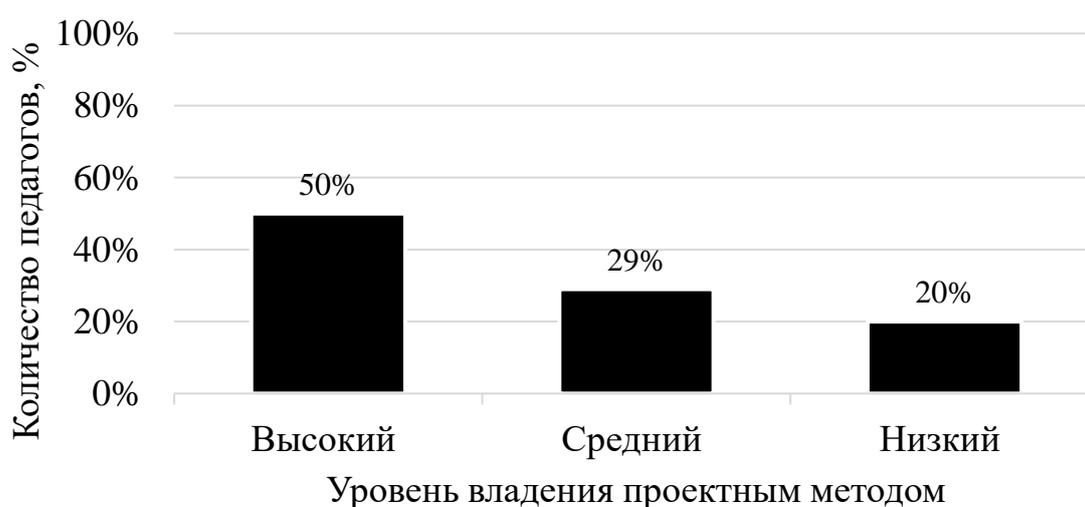


Рисунок 4. Уровень владения педагогом проектным методом

В результате анкетирования было выявлено, что высокий уровень

владения проектным методом у 51% педагога, 20% педагогов имеют средний уровень. У 29 % педагогов выявлены трудности в постановке цели, в планировании и анализе результата (рисунок 4).

Для определения уровня исследовательских умений педагогов мы определили понятие «исследовательские умения», также была проведена анкета «Выявление исследовательский умений».

Исследовательские умения – это владение совокупностью операций, являющихся способами осуществления умственных и практических действий, способность выбирать и применять доступные методы исследования, устанавливать причинно-следственные связи, умение находить несколько вариантов решения проблемы деятельность.

Результаты исследования представлены на рисунке 5.

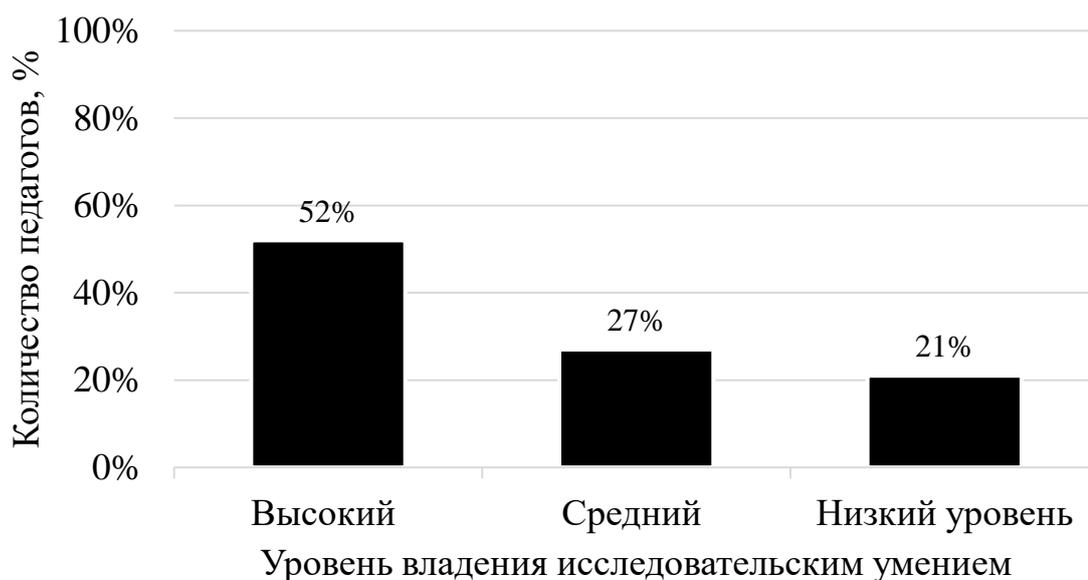


Рисунок 5. Степень владения исследовательским умением педагогов

Таким образом, у педагогов недостаточно сформировано умение анализировать, критически оценивать, выделять ведущие идеи и результаты своей деятельности, а также способность рефлексировать. Достаточно сформирована способность анализировать литературу, сопоставлять свой опыт с отраженным в литературе по данной проблеме и способность к обобщению.

Для исследования уровня информационной культуры педагогов мы

определили, что мы понимаем под понятием «информационная культура», а также выбрали инструмент оценивания данного критерия, с помощью анкеты оценки ИКТ-компетентности педагога.

Информационная культура – это способность эффективно использовать информационные ресурсы и средства информационных коммуникаций, а также применять для этих целей передовые достижения в области развития средств информатизации и информационных технологий. В настоящее время современное образование уже нельзя представить без использования ИКТ технологий, с каждым годом происходит усовершенствование и внедрение новых технологий, в связи с этим встает необходимость обновлять уже имеющиеся у педагогов знания в этой области.

По результатам исследования выявлено, что в начале внедрения модели развития кадрового потенциала высокий уровень информационной культуры имеют 48 % педагогов, 37 % педагогов, остальные педагоги практически не используют ИКТ технологии в своей деятельности (рисунок 6).

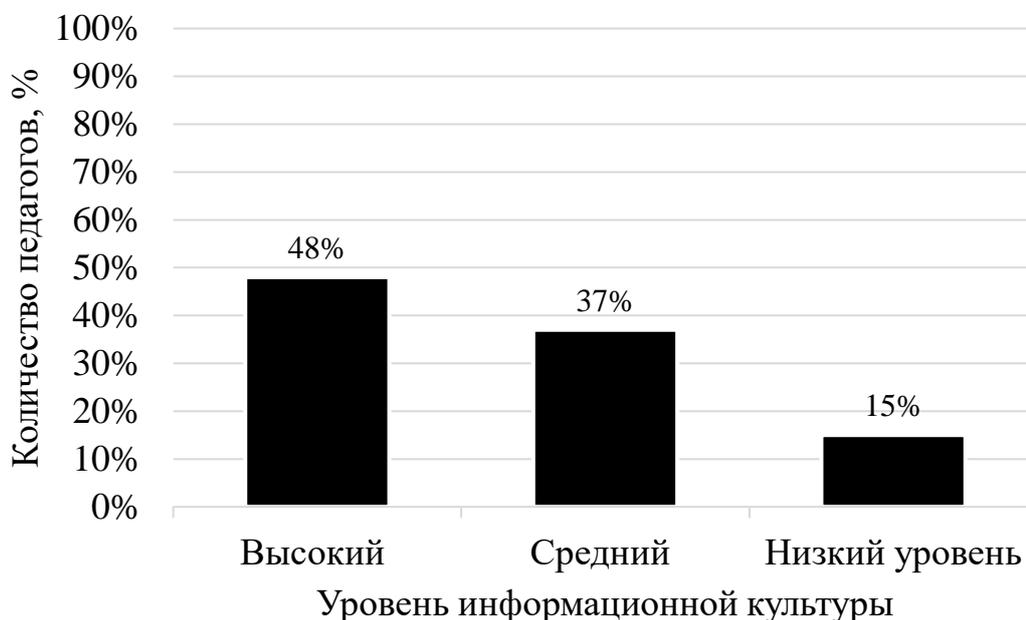


Рисунок 6. Уровень информационной культуры педагогов

Для исследования таких критериев эффективности, как повышение квалификации педагога, победителей конкурсов, публикации статей, разработка авторских уроков разработка внеклассных мероприятий и

выступление педагогов на конференциях, круглых столах на первоначальном этапе проведен количественный анализ (таблица 13).

Таблица 13

Количественные критерии оценки кадрового потенциала

№	Критерии	Количество педагогов за 2019 год
1	2	3
1	квалификация педагога	первая категория – 24 человек высшая категория – 15 человек нет категории – 29 человек
2	победители творческих профессиональных конкурсов	5 человек
3	публикация статей	11 человек
4	разработка авторских уроков	6 человек
5	разработка внеклассных мероприятий	7 человек
6	выступление педагогов на конференциях, круглых столах	34 человека
7	участие в проектах федерального, регионального уровня	5 человек

Таким образом, исследование и анализ предложенных критериев эффективности в конечном итоге позволит сделать вывод об эффективности разработанных предложений по совершенствованию кадровой политики в МАОУ Лицей №11.

### 2.3. Анализ результатов педагогического эксперимента

Один из важнейших аспектов совершенствования кадровой политики образовательной организации является оценка ее эффективности, что в свою очередь позволяет контролировать и своевременно корректировать процесс апробации разработанных нами предложений.

Развитие образовательной организации зависит напрямую от педагогических работников, их способности адаптироваться к новым условиям и применять полученные знания и навыки на практике.

По результатам исследования выявлен недостаточный уровень проектных и исследовательских умений, уровень владения ИКТ-технологиями, недостаточный уровень мотивации к самообразованию.

Участниками реализации данной модели, а именно, администрацией лицея, руководителями МО, педагогом-психологом, разработан ряд мероприятий по апробации предложений, проведен анализ потребностей педагогов, выявлены дефициты и ресурсы каждого, составлен индивидуальный образовательный маршрут по самообразованию, который наглядно показывает в какую сторону двигаться для достижения поставленных целей.

Каждый педагог должен быть заинтересован и мотивирован к использованию современных и перспективных технологий и подходов в сфере образования. Как мы уже знаем, эффективность любой работы, внедрение новой технологии связана напрямую со степенью мотивации педагогических работников. Сама по себе мотивация имеет сложную структуру, поэтому необходимо сочетать в себе используемые механизмы материального стимулирования и нематериальной мотивации.

Для повышения внутренней мотивации введено внутрикорпоративное обучение, для возможности передачи полученного опыта внутри образовательной организации. Плюсом, как уже говорилось ранее, является и то, что процесс обучения в таком случае происходит без отрыва от работы. В рамках данного внутрикорпоративного обучения совместно с педагогами, желающими принять участие в роли организаторов и выступающих был составлен перечень мероприятий на один учебный год. Мероприятия представлены в таблицы 14.

Таблица 14

Мероприятия, реализуемые в МАОУ Лицей №11 на 2020-2021  
учебный год

№	Мероприятие	Дата проведения	Планируемый результат
1	2	3	4
1	«самообразование – ведущий компонент профессионального самосовершенствования педагога»	12.09.2020	получение навыков и умений, позволяющих самостоятельно добывать знания из различных источников, воплощать их на практике, развитие личности и

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4
			совершенствование профессионального мастерства
2	семинар для педагогов «Проектно - исследовательская деятельность как средство формирования и оценки УУД у учащихся»	16.09.2020	формирование основ практических умений организации научно-исследовательской работы
3	современные технологии обучения	20.09.2020	ознакомление педагогов с современными технологиями обучения для последующего их использование в учебной и внеучебной деятельности
4	эффективное проведение онлайн уроков	15.10.2020	повышения профессионального уровня педагогов при ведении онлайн уроков
5	применение ИКТ технологий в образовании	21.10.2020	повышение интенсивности учебного процесса, привлечения педагогов к самостоятельной работе с различными источниками информации, обеспечение гибкости процесса обучения, обеспечение учебного процесса современными материалами
6	использование проектного метода обучения на примере урока биологии	09.11.2020	применение педагогами проектного метода на учебных занятия
7	участие в методической недели по теме: «Функциональная грамотность в системе образования»	07.12.2020	представление своих наработок по данной теме, с целью передачи опыта
8	конкурс «Лучший открытый урок»	январь-февраль 2021 г.	повышение мотивации педагогов, возможность представления своей авторской идеи
9	формы и методы работы с родителями с целью усиления педагогического воздействия на ребенка	21.12.2020	повышение психолого-педагогических знаний педагогов, вовлечение родителей в учебно-воспитательный процесс
10	развитие метапредметных умений у детей подросткового возраста	18.01.2021	выстраивание педагогами модели построения педагогической деятельности при подготовке уроку
11	организация работы с детьми с ограниченными возможностями здоровья	25.01.2021	формированию профессиональной компетентности педагогов среднего образования в условиях реализации инклюзивного образования

1	2	3	4
12	профилактика эмоционального выгорания	январь-март 2021 г.	повышение эффективности работы педагогов учреждения через профилактику эмоционального выгорания
13	алгоритм составления программ по предметам и внеурочной деятельности педагога в условиях перехода на ФГОС	15.02.2021	формирование профессиональной компетентности педагогов по составлению программ предметной и внеурочной деятельности
14	организация работы с одаренными детьми в условиях реализации ФГОС	22.02.2021	повышение эффективности работы педагогов с одаренными детьми
15	использование здоровьесберегающих технологий на занятиях в дополнительном образовании	08.03.2021	знакомство педагогов со здоровьесберегающими технологиями с целью применения их в дальнейшем педагогами на занятиях дополнительного образования
16	подготовка к Всероссийским проверочным работам: методические рекомендации	22.03.2021	ознакомление педагогов с рекомендациями по подготовке к ВПР
17	реализация внеурочной деятельности в рамках ФГОС	05.04.2021	повышение эффективности реализации педагогами внеурочной деятельности
18	«использование электронных образовательных ресурсов в процессе формирования УУД в условиях реализации ФГОС»	19.04.2021	применение педагогами электронных образовательных ресурсов с целью формирования УУД

В результате реализации представленного плана в образовательной организации интенсивно проводится подготовка и проведение разработанных мероприятий. Мероприятия связаны с изучением педагогами информационно-коммуникационных технологий (современные технологии обучения; эффективное проведение онлайн уроков; применение ИКТ технологий в образовании), проектных методов и формированием исследовательских умений.

В начале процесса апробации общий уровень информационной культуры показал среднее значение, что является недостаточным для эффективного обучения. После проведения данных мероприятий мы провели

исследование и сравнили результаты до и после. Результаты исследования представлены на рисунке 7.

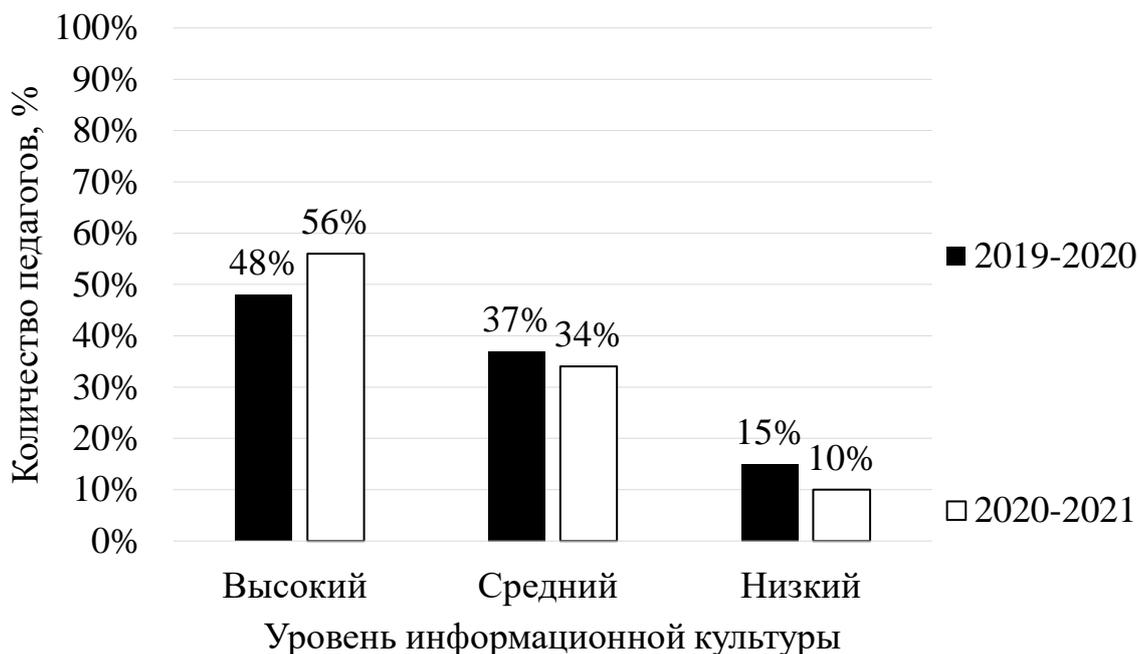


Рисунок 7. Уровень информационной культуры педагогов

На рисунке 7 мы видим, что доля педагогических работников, имеющих высокий уровень владения информационно-коммуникационными технологиями, по сравнению с 2019-2020 годами, возросла на 8%, и достигла 56% после реализации наших предложений. Снизилась доля учителей, имеющие низкие показатели по владению и использованию ИКТ технологиями на 5%, и таким образом, достигла 10%.

Нами была проанализирована степень овладения педагогическими работниками исследовательскими умениями до внедрения предлагаемых нами предложений по совершенствованию кадровой политики образовательной организации и после. Результаты представлены на рисунке 8.

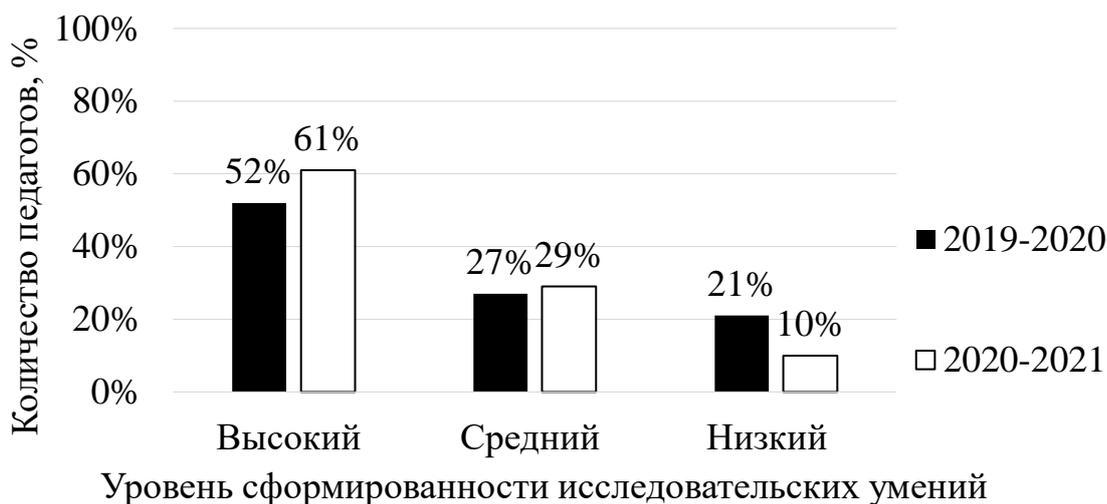


Рисунок 8. Уровень сформированности исследовательских умений педагогов

Из диаграммы мы видим (рисунок 8) мы видим, что высокий уровень исследовательских умений вырос на 9% и составил 61%. Низкий уровень, наоборот, снизился на 11% и составил 10%. Количество педагогов, имеющих средний уровень владения исследовательскими умениями остался практически без изменений.

Несмотря на то, что МАОУ Лицей № 11, имеет положительный опыт создания и реализации проектной деятельности, не все педагоги достаточно владеют проектным методом.

Мы проанализировали результаты, по владению педагогами лицея проектным методом, до и после внедрения наших предложений, результаты которого представлены на рисунке 9.

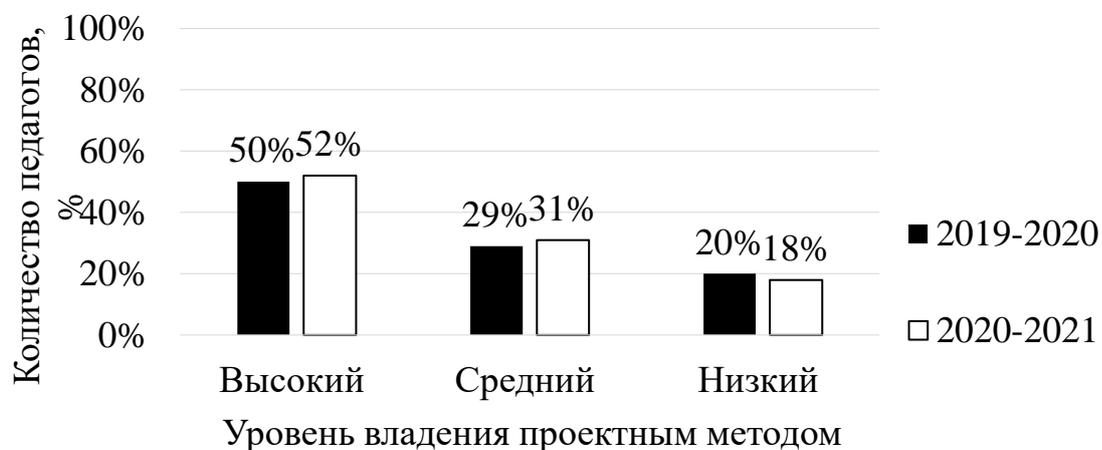


Рисунок 9. Уровень владения педагогами МАОУ Лицей № 11 проектным методом

Как мы видим из рисунка 9, уровень владения педагогами проектным методом вырос незначительно, так как на первом этапе реализации наших предложений была предусмотрена только подготовка педагогов к изучению проектных методов обучения.

Так же для поддержания внутренней мотивации нами были использованы следующие методы:

- поздравление с днем рождения на педагогическом совещании с небольшим подарком от профсоюза;
- поздравление с участием или победой в конкурсах различного уровня в том числе и лицейского;
- вынесение благодарности, грамоты за работу;
- публичная похвала педагогов в помощи и организации лицейских, районных и городских мероприятий;
- публикация на сайте лицея о достижениях педагогов.

Помимо внутренней мотивации были внесены корректировки в стимулирующие выплаты, которые представлены в таблице 15.

Таблица 15

Изменения в Положении об оплате труда сотрудников МАОУ Лицей №11

№	Наименование работ	Условия	Предельное количество баллов	Периодичность
1	2	3	4	5
1	организация проектной и исследовательской, творческой, инновационной деятельности учащихся	районный уровень	4	1 раз в квартал
		муниципальный уровень	6	
		региональный уровень	8	
		федеральный уровень	10	
		международный уровень	14	
2	участие в экспертной работе (в составе жюри) при проведении конкурсов, олимпиад, НОУ ( приказ, вызов и т. д.)	районный уровень	1	1 раз в квартал
		муниципальный уровень	2	
		региональный уровень	3	
		федеральный уровень	4	
		международный уровень	5	
3	наставническая работа	сопровождение молодого	3	1 раз в квартал

1	2	3	4	5
		специалиста – тиражирование опыта		
4	эффективная организация учителем внеурочной деятельности во второй половине дня	организация занятий, кружков, секций, клубов	2 (за каждого)	1 раз в квартал
5	уровень предъявления образовательных практик (педагогический,	районный уровень	2	1 раз в квартал
		муниципальный уровень	4	
	методический совет, методическое объединение, мастерские, мастер- классы, открытый урок, классный час, обучающий семинар, методический отчет и т.д.)	региональный уровень	6	
		федеральный уровень	8	
		международный уровень	10	
6	участие в очных конкурсах профессионального мастерства, использование полученного опыта в своей повседневной деятельности	районный уровень	4	1 раз в квартал
		муниципальный уровень	7	
		региональный уровень	10	
		федеральный уровень	17	

Данные изменения в Положение об оплате труда педагогических работников были рассмотрены и утверждены на совещании, куда входили: администрация лицея, руководители методических объединений, руководитель рабочей группы по разработке стимулирующих выплат.

Разработка изменений в Положение об оплате труда сотрудников привела к увеличению мотивации педагогов образовательной организации в их личностном и профессиональном саморазвитии, что отражено на рисунке 10.

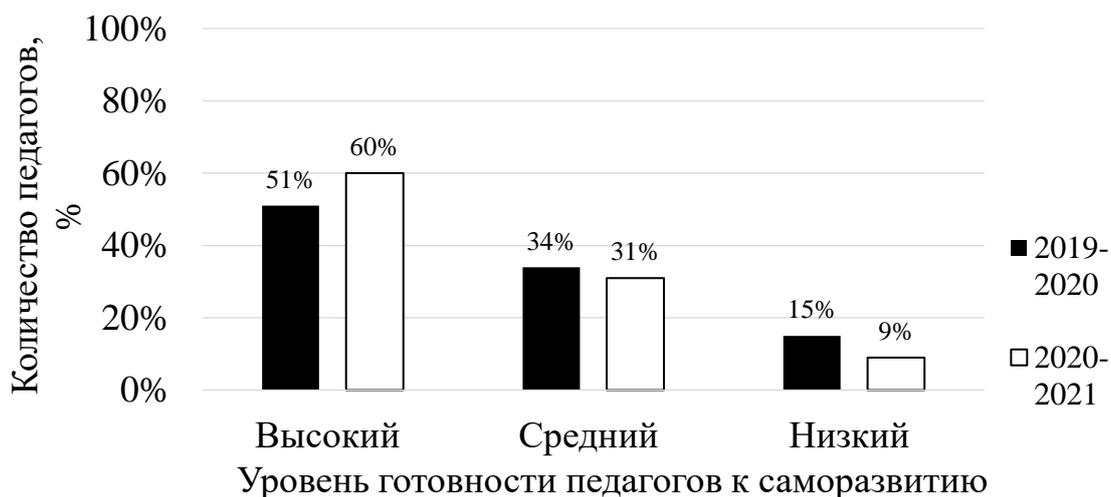


Рисунок 10. Готовность педагогов к саморазвитию

Таким образом, после проведенного исследования мы видим, что на 9% возросла доля педагогов МАОУ Лицей №11, готовых к саморазвитию, и достигла 60%. Доля педагогических работников, которые находились на стадии «остановившегося развития» наоборот снизилась на 6% и стала 9%. Данные результаты говорят о положительной динамике.

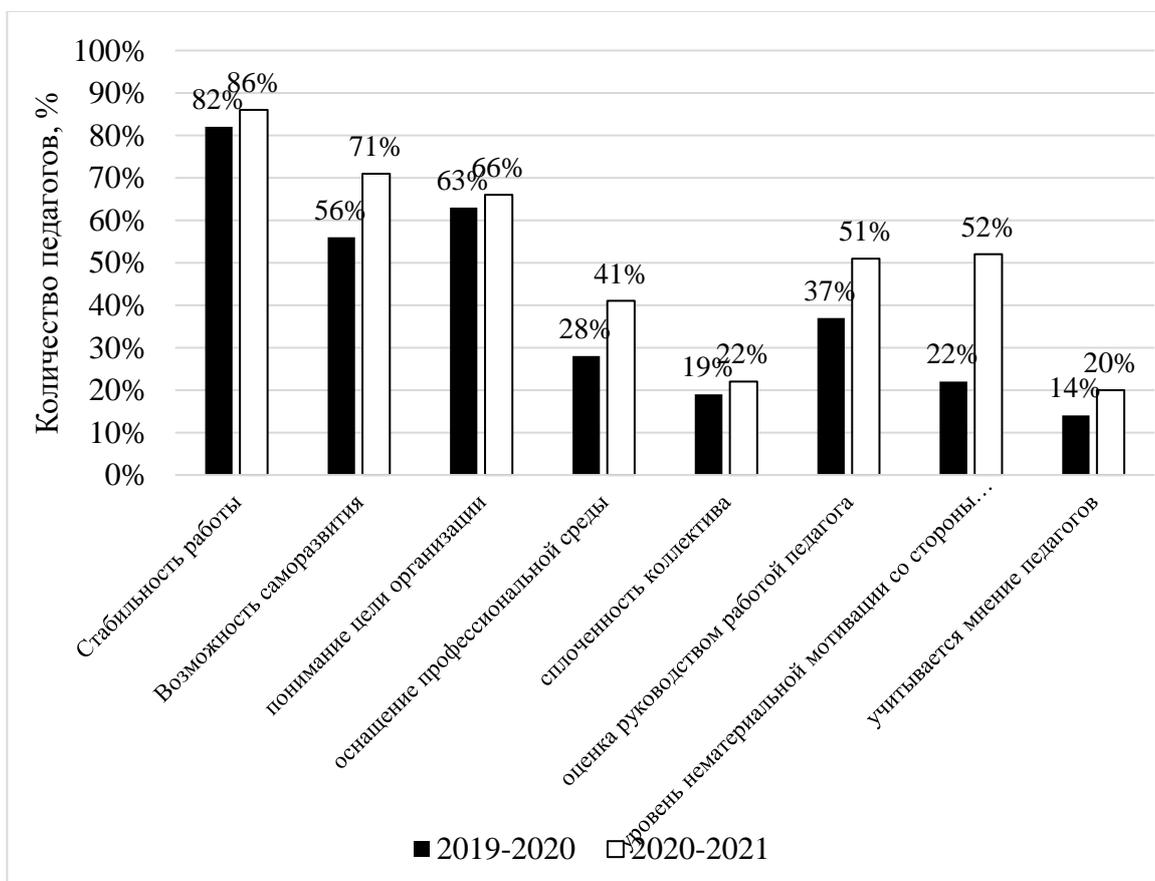


Рисунок 11. Анализ удовлетворенности педагогов образовательной организацией (положительные и отрицательные стороны)

Так же было проведено исследование удовлетворенности педагогов кадровой политикой образовательной организации, были проанализированы положительные и отрицательные стороны до и после внедрения предложений по её совершенствованию. Результаты представлены на рисунке 11.

Таким образом, из диаграммы видно, что все показатели удовлетворенности педагогов кадровой политикой организации увеличились по сравнению с 2019-2020 годом. Больше всего увеличились такие факторы, как оснащении профессиональной среды педагогов (на 13%), возможность педагогов к саморазвитию (на 15%), оценка руководством по достоинству работы педагога (на 14%), повысился уровень нематериальной мотивации (на 30%). Остальные факторы получили рост показателей до 6%.

Внедрение разработанных нами предложений в МАОУ Лицей №11 привело к увеличению количества педагогов, участвующих в конференциях, семинарах, круглых столах. Также увеличилось число педагогов, принимающих участие в проектной деятельности, в разработке авторских программ и внеклассных мероприятий. В таблице 16 показан рост показателей количественных критериев в период с 2019 по 2020 гг.

Таблица 16

Количественные критерии оценки кадровой политики организации

№	Критерии	2019 год	2020 год (кол-во чел.)
1	квалификация педагога	первая категория – 24 человека высшая категория – 15 человек нет категории – 29 человек	первая категория – 27 человек высшая категория – 16 человек нет категории – 20 человек
2	победители творческих профессиональных конкурсов	5 человек	7 человек
3	публикация статей	11 человек	19 человек
4	разработка авторских уроков	6 человек	8 человек
5	разработка внеклассных мероприятий	7 человек	11 человек
6	выступление педагогов на конференциях, семинарах круглых столах	34 человека	49 человек
7	участие в проектах федерального, регионального уровня	5 человек	9 человек

Таким образом, проанализировав результаты апробации наших предложений, можно сделать вывод, что предложенные рекомендации позволили активизировать и эффективно развивать кадровый потенциал каждого педагога в образовательной организации. Качественные и количественные показатели оценки продемонстрировали положительную динамику. Уровень мотивации, проектных и исследовательских умений педагогов, их участие в различных конкурсах, семинарах, а также уровень участия в программах повышения квалификации значительно увеличится. Это говорит об эффективности разработанных нами предложений по совершенствованию кадровой политики образовательной организации.

## Выводы по главе 2

Во второй главе нами была проведена опытно-экспериментальная работа по апробации разработанных нами предложений, направленных на совершенствование кадровой политики МАОУ Лицей № 11.

В первом параграфе второй главы нами было проанализировано состояние кадровой политики и по результатам был составлен SWOT-анализ. Также нами была проанализирована численность педагогических кадров, уровень квалификации, процесс развития педагогических кадров и степень удовлетворенности педагогов работой.

Сравнительный анализ состояния кадровой политики образовательной организации показал, что Лицей №11 имеет определенные проблемы:

- «старение» кадрового состава;
- уменьшение количества молодых специалистов;
- снижение доли учителей, имеющих первую и высшую квалификационные категории.

Во втором параграфе мы определили условия проведения педагогического эксперимента по апробации разработанных нами предложений, а также определили критерии и инструменты измерения эффективности наших предложений.

В третьем параграфе нами был сделан анализ результатов педагогического эксперимента, по внедрению предложений, направленных на совершенствование кадровой политики. В ходе анализа установлено, что возросла доля педагогических работников, имеющих высокий уровень владения информационно-коммуникационными технологиями, исследовательскими умениями, а также повысился уровень мотивации педагогов к самообразованию, и повысилась удовлетворенность педагогов кадровой политикой. Незначительные изменения произошли в уровне владения педагогами проектным методом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система образования с каждым годом претерпевает значительные изменения, под которые необходимо адаптироваться всем участникам образовательного процесса. Основная нагрузка лежит на педагогов, поэтому эффективное развитие кадрового потенциала является одним из важных аспектов предоставления качественных образовательных услуг.

Целью нашей магистерской диссертации являлась разработка актуальных предложений по совершенствованию кадровой политики образовательной организации.

Нами были изучены теоретические аспекты и сущность современных проблем совершенствования кадровой политики в лицее. Были уточнены основные понятия кадровой политики в условиях модернизации муниципальных образовательных систем: кадровый потенциал, кадровая политика.

Кадровая политика – совокупность принципов, методов и мероприятий, направленных на сохранение и развитие кадрового потенциала организации.

Кадровый потенциал – умения и навыки работников, которые могут быть использованы для повышения его эффективности в различных сферах производства, в целях получения прибыли или достижения социального эффекта.

Проанализировав состояние кадровой политики и уровень кадрового потенциала педагогических работников МАОУ Лицей №11, с помощью диагностических методов, был сделан вывод о том, что в лицее существует ряд проблем связанных с «утечкой» педагогических кадров и качественным повышением квалификации педагогов. У большинства педагогов отсутствовала мотивация к самообразованию, было нечеткое представление собственного профессионального роста педагогов.

В результате анализа кадрового потенциала образовательной организации была разработаны предложения по совершенствованию кадровой

политики и частично внедрены в МАОУ Лицей №11.

Реализация описанных нами в диссертационном исследовании мероприятий по совершенствованию кадровой политики образовательной организации, внедрение их в систему управления посредством внутрикорпоративного обучения значительно повысила как эффективность деятельности образовательной организации в целом, так и активность отдельных ее сотрудников. В дальнейшем предполагается включить мероприятия для привлечения молодых специалистов в МАОУ Лицей №11, так как в настоящий момент наблюдается текучка кадров данной категории.

Таким образом, поставленные задачи магистерской диссертации выполнены, а цель достигнута.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Афанасьева В.Я. Теория менеджмента: учебник для бакалавров по направлению «Менеджмент» // Гос. ун-т упр. 2-е изд. М.: Юрайт. 2013. 665с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов // 2-е изд., перераб. и доп. М: Вильямс, 2006. 560с.
3. Банатурский Н.В., Приймак Р.А., Костина Е.А. Кадровый потенциал как ключевая составляющая экономического потенциала // Материалы III Всероссийской научно-практической конференции «Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы, перспективы развития» (г. Магнитогорск, 23-25 января 2018 г.). Магнитогорск: МГТУ. 2018. С.5-8.
4. Батова Н.С., Шуварин М.В. Проблемы и перспективы развития рынка образовательных услуг // Вестник НГИЭИ. М., 2015. № 9 (52). С.11–18.
5. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: уч.пособие. Минск: Белорусский Дом печати. 2008. 448с.
6. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом: уч. пособие. Минск: Интерпрессервис. 2003. 352с.
7. Богатырева О.Н., Бармина Е.Ю., Кадровые технологии в системе управления персоналом: учебное пособие. СПб., 2013. 46с.  
URL: <http://www.nizrp.narod.ru/metod/kafmenedgiprava/1.pdf>
8. Булах К.В., Степко В.В. Проблемы управления развитием кадрового потенциала педагогических работников в организациях дополнительного профессионального образования // Научный вестник государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «невинномысский государственный гуманитарно-технический институт». Невинномысск. 2019. № 3. С.41-45.  
URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42319419> (дата обращения 12.07.2020).
9. Бурмистрова А.В. Становление и развитие профессионально-

педагогической компетентности педагога в условиях введения ФГОС // Муниципальное образование: инновации и эксперимент М., 2014, №2, С.32-36.

10. Бушланова О.В., Зайцева Е.В., Теоретические основы развития кадрового потенциала образовательных организации // История науки и техники в современной системе знаний: Шестая ежегодная конф. кафедры Истории науки и техники, (г. Екатеринбург, 8 февраля 2016), Екатеринбург: УМЦ УПИ, 2016. С.58-62. URL.: [http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/39826/1/init\\_2016\\_13](http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/39826/1/init_2016_13).

11. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебное пособие. СПб: Проспект, 2014. 192с.

12. Воронкина В.В. Отечественный и мировой опыт управления персоналом образовательного учреждения // Молодой ученый. 2020. № 25 (315). С.149-151. URL: <https://moluch.ru/archive/315/71868/> (дата обращения: 08.12.2020).

13. Гаврилюк В.В. Профессиональное становление молодых преподавателей профессиональных вузов // Актуальные проблемы современной гуманитарной науки: науч. сб. Горно-Алтайск, 2012. №2. С.299-300.

14. Гармидер Л.Д. Принципы развития кадрового потенциала предприятия // Экономическая наука и практика: материалы Междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2012 г.). Чита: Молодой ученый, 2012. С.133-136. URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/14/1745/> (дата обращения: 22.09.2019).

15. Галимова Н.А., Кутукова М А, Терехова О В. Формирование кадрового потенциала в образовательных организациях общего среднего образования // Молодой ученый. 2016. № 3 (107). С.964-966. URL: <https://moluch.ru/archive/107/25711/> (дата обращения: 03.05.2020).

16. Десслер Г. Управление персоналом // пер. с 9-го англ. изд. Д. П. Коньковой / под общ. ред. И.М. Степанова. М.: БИНОМ. Лаб. знаний, 2004. 799с.

17. Дейнека А.В., Беспалько В.А. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. 389с.
18. Дуракова И.Б. Управление персоналом в России: вектор гуманизации. Книга 7. М.: Инфра-М. 2020. 254с.
19. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: Учебное пособие. М.: Экзамен. 2012. 224 с.
20. Зобкова Л.Д. Управление обучением и развитием персонала: опыт зарубежных и российских компаний // Современные исследования социальных проблем. 2017. № 9. С.39-50. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=30508541> (дата обращения: 22.11.2019).
21. Зорина Т.П., Коноплева Г.И. Понятие кадрового потенциала // Международный студенческий научный вестник. 2015. № 4. С45-49 URL: <http://eduherald.ru/ru/article/view?id=12619> (дата обращения: 03.12.2020).
22. Иванов Ю.И. Зарубежный опыт подготовки управленческих кадров. М.: РЭА. 2014. 324с.
23. Иванова А.А. Современные принципы и подходы к управлению персоналом для обеспечения эффективного использования трудового потенциала организации // Молодой ученый. Чита, 2018. №40. С.132-136. URL <https://moluch.ru/archive/226/52967/> (дата обращения: 22.09.2019).
24. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник.М.: Инфра-М, 2014. 9-е изд., 668с.
25. Историческая и социально-образовательная мысль / Под ред. В.А. Штурба. Краснодар: Северо-Кубанский гуманитарно-технологический институт. 2012. № 6(16). 272с. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=232988> (дата обращения 14.05.2020).
26. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие. М.: Проспект, 2013. 64с.

27. Каримова А.Т. Внутрешкольная модель развития учительского потенциала // Сборники конференций ниц социосфера. 2011. № 8. С.283-289. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=17122441> (дата обращения: 18.02.2019).
28. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. М.: Инфа-М. 2013. 235с.
29. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под редакцией А.Я. Кибанова, 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2010. 695с.
30. Корнюшин В.Ю. Основы управления персоналом: учебное пособие. М.: МИЭМП. 2011. 344с.
31. Кобзева А.Ю. Оценка состояния научно-исследовательского кадрового потенциала: зарубежный опыт. М.: Молодой ученый. 2016. № 5. С.15-19. URL: <https://moluch.ru/archive/109/26776/> (дата обращения: 03.12.2020).
32. Кравцова Л.А. Междисциплинарная сущность компетентностного подхода в повышении квалификации и переподготовки кадрового потенциала образовательного учреждения // Теория и практика общественного развития. Краснодар, 2010. № 4. С.99-104.
33. Кругликова Г.Г., Линкер Г.Р. Изучение кадрового потенциала образовательной организации // Социальное и педагогическое образование: векторы развития: материалы Международной научно-практической конференции (г. Нижневартовск, 23 апреля 2019 г.). Нижневартовск: Нижневартовский гос. ун., 2019. С.27-30.
34. Кузьмина Н.М. Кадровая политика корпорации: монография. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. 168с.
35. Кузьменко Н.И. Особенности кадровой политики в образовательных организациях. Воронеж: Синергия, 2017. №2. С.7-15.
36. Лагутина Е.Е., Шарапова Н.В. К вопросу формирования кадровой политики образовательной организации // Экономика и предпринимательство. М. 2016. № 11. С.612-617. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=27637934>

(Дата обращения: 14.05.2020).

37. Лазарев В. С. Управление инновациями в школе: уч. пособие. М.: Центр педагогического образования. 2008. 351 с.

38. Ларченко И.Н. Концептуальные подходы к развитию кадрового потенциала в системе начального и среднего профессионального образования // ИСОМ. 2012. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-podhody-k-razvitiyu-kadrovogo-potentsiala-v-sisteme-nachalnogo-i-srednego-professionalnogo-obrazovaniya> (дата обращения: 08.12.2020).

39. Лихацких Е.В. Кадровая политика: стратегия изменений // Директор школы, М., № 1, 2016, 16с.

40. Лебедева Л.Ф., Емельянов Е.В. Формирование трудового потенциала в США // Россия и Америка в 19 веке. М., 2010, №1, С.1-10

41. Маркина Е.И. Проектирование системы научно-методической работы в условиях введения профессионального стандарта педагога // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2015. № 1 (22). С.59–66.

42. Мухамедьярова Н.А. Профессиональные компетенции педагога сферы дополнительного образования детей в контексте метапредметного подхода // Образовательная панорама: научно-теоретический журнал. 2016. № 1 (5). С.35–42

43. Перевертнюк И.С. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Таврический научный обозреватель. Ялта, 2016. № 12. С.88-90.

44. Петрова И.О. Сущность технологий управления персоналом, их оценка и развитие на основе процессного подхода // Социология и управление персоналом. СП2015. №8. С.125-131.

45. Пилипенко Н.М. Формирование квалифицированных рабочих кадров. М.: Экономика, 2006. 193 с.

46. Поташник М.М. Управление качеством образования: Практикоориентированная монография и методическое пособие. М.: Педагогическое общество России, 2000. 448с.

47. Поташник М.М. Как развивать педагогическое творчество. М.: Знание, 1987, 78с.
48. Поленц И.А. Мотивационное содержание карьеры // Современные аспекты экономики. СПб. 2015. №14. С.34-40.
49. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 06 октября декабря 2009 г. № 373 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования» // ИПС «Гарант», 2016 URL: <http://base.garant.ru/197127/> (дата обращения 21.04.2019).
50. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 декабря 2010 г. № 1897 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования» // СПС «Консультант Плюс», 2016. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_110255/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_110255/) (дата обращения 01.11.2019).
51. Сирченко А. Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Молодой ученый. Казань. 2015. №12. С. 496-499.
52. Скитяева И. М. Внутрифирменное обучение как ресурс организационного развития // Дополнительное профессиональное образование. 2008. № 2. С.7-13.
53. Сорока В. А. Критерии оценки эффективности внутрифирменного обучения. Урал.: Бизнес-образование. 2010. 47с.
54. Спивак В.А. Организационное поведение: уч. пособие для вузов. М.: Юрайт, 2020. 207 с. URL: <https://urait.ru/bcode/449795> (дата обращения: 03.12.2020).
55. Текнеджян Т.В., Аверкиева Л.А. Рекомендации к построению методической работы при освоении дидактической системы деятельностного метода «Школа 2000». М.: УМЦ «Школа 2000...», 2012. 145с.
56. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебно - практическое пособие. М.: Дело. 2006. 272с.

57. Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2005. 638с.
58. Федорова Н.В. Управление персоналом организации. М.: КНОРУС, 2007. 416 с.
59. Чеглакова Л.М. Изменения в практике управления персоналом на современных промышленных предприятиях // Соц. исслед. М., 2007. №5. 277с.
60. Чижова Н.А. Руководитель и персонал: технология взаимодействия. М.: Изд. «Альфа-Пресс», 2007. 580с.
61. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: уч. – практич. пособие. М.: Бизнес школа, 2009. 368с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

#### Мониторинг определения профессиональной компетентности педагогов

ФИО \_\_\_\_\_

1. Педагогический стаж работы \_\_\_\_\_

2. Укажите Ваш квалификационный уровень:

- высшая категория;
- первая категория;
- нет категории.

3. Проходили ли Вы повышение квалификации, обучение по программам переподготовки за последние 3 года?

- да;
- нет.

4. Оцените Ваши знания нормативно- правовой базы (ФГОС ООО, ФГОС СОО):

- владею в полном объеме;
- имею общее представление о нормативно-правовой базе;
- уверен(а) только в одном или нескольких разделах нормативной базы;
- не разбираюсь в этом вопросе;
- затрудняюсь ответить.

5. Если Вы испытываете затруднения в разработке рабочей программы, укажите, к кому за помощью обращайтесь:

- заместитель директора по научной или учебно-методической работе;
- руководитель методического объединения учителей-предметников школы;
- методическое городское или региональное объединение

учителей-предметников;

- электронные образовательные методические ресурсы;
- преподаватели-коллеги из других образовательных организаций;
- преподаватели-коллеги в лицее.

6. Оцените свой уровень знаний в области общепедагогической профессиональной компетентности.

Критерии	Испытываю затруднения	Получается, но необходимо совершенствование	Получается хорошо
составление рабочих программ учебных предметов, курсов, модулей			
разработка программ курсов внеурочной деятельности			
применение в образовательной деятельности: проблемного, развивающего, дифференцированного обучения и других СОТ			
оценка эффективности и результатов обучающихся по предмету			
формирование мотивации к обучению, развитие познавательных интересов обучающихся			
освоение и применение современных достижений науки, техники, практики в профессиональной деятельности			
использование проектного метода в работе с обучающимися			
знания нормативно- правовой базы (ФГОС ООО, ФГОС СОО):			
учет психологических особенностей возраста в процессе обучения обучающихся			
применение наглядных, технических, информационно-коммуникационных средств обучения			

9. По каким вопросам Вы считаете целесообразным углубить свои профессиональные знания:

- разработка учебной программы

- написание программ внеурочной деятельности
- мониторинг введения ФГОС
- современные технологии обучения
- использования проектного обучения в образовании
- использование информационно-коммуникационных технологии

в работе с детьми;

- организация работы с детьми с ОВЗ
- формы и методы работы с родителями с целью усиления

педагогического воздействия на ребенка

10. Оцените качество условий в вашем учебном заведении для развития педагогических кадров:

3 балла – очень хорошее;

2 бала – хорошие;

1 балл – удовлетворительные;

0 баллов – неудовлетворительные.

Условия	Баллы
Материальные	
Финансовые	
Организационные	
Психологический климат в коллективе	
Система обучения кадров	
Стимулирование	

## Индивидуальный образовательный маршрут на 2020-2021 год

ФИО \_\_\_\_\_

Занимаемая должность учитель русского языка и литературыКатегория отсутствуетОпыт работы 3 года

Таблица 17

## Индивидуальный образовательный маршрут

№	Наименование мероприятия (вид, тематика)	Формат проведения	Дата проведения (план)	Дата проведения (факт)
1	2	3	4	5
1	Актуальные вопросы преподавания родного языка (русского) и родной литературы (русской) в основной и старшей школе	Вебинар	2.11.2020	2.11.2020
2	Развитие креативного мышления на уроках литературы: форматы заданий и техники работы	Вебинар	30.10.2020	30.10.2020
3	«Формы и методы работы с родителями с целью усиления педагогического воздействия на ребенка»	Семинар	14.11.2020	14.11.202
4	«Информационно-коммуникационные технологии в образовании»	Семинар	21.09.2020	21.09.2020
5	«Методика обучения русскому языку и литературе в основной школе с учетом требований ОГЭ»	Курсы	информация отсутствует	информация отсутствует
6	Всероссийский образовательный онлайн-форум «МолодостьPRO»	онлайн-форум	6.11.2020	6.11.2020
7	«Неделя русского языка и литературы»	Мастер-классы Семинары	4.03.2021	4.03.2021
8	«Подготовка организаторов в аудитории при проведении государственной итоговой аттестации по образовательным программам среднего общего образования»	Дистанционное обучение, тестирование	апрель	апрель
9	Личное участие в мероприятиях профессиональной направленности различного уровня.	Конференции, семинары, вебинары.	2020-2021	2020-2021
10	Разработка и реализация проекта «Формирование функциональной		2020-2021	2020-2021

Окончание Приложения Б

Окончание таблицы 17

1	2	3	4	5
	грамотности на уроках русского языка и литературы»			

Тест на удовлетворенность работой (Р. Кунина)

Инструкция: прочтите внимательно каждое утверждение. Если вы согласны с утверждением, то рядом с его номером напишите «да».

1 Я знаю, что ожидает меня на работе завтра, в ближайшем будущем.

2 Я имею материалы, оборудование и другие ресурсы, необходимые для того, чтобы сделать свою работу хорошо.

3 Меня похвалили за хорошую работу (за достижения) в течение последних семи дней.

4 Руководитель беспокоится обо мне на личном уровне, справляется, как мои дела и дела

5 Я имею возможности развивать свои навыки, повышать знания.

6 Мое мнение на работе принимается во внимание, учитывается.

7 Миссия компании близка и понятна мне, моя работа согласуется с миссией.

8 Мои сотрудники и коллеги в целом лояльны к компании.

9 Я имею хорошего друга (друзей) на работе.

10 За последние шесть месяцев состоялся разговор, в ходе которого моя работа анализировалась и была должным образом оценена.

Обработка результатов:

Каждый ответ «да» считается как 1 балл. Количество баллов суммируется.

0-4 низкий уровень;

5-7 средний уровень;

8-10 высокий уровень.

Оценка уровня готовности педагога к развитию  
(методика В.И.Зверевой, Н.В.Немовой)

Анкета № 1

Отвечая на вопросы анкеты, поставьте, пожалуйста, около каждого номера балл:

5 – если данное утверждение полностью соответствует вашему мнению;

4 – скорее соответствует, чем нет;

3 – и да, и нет;

2 – скорее не соответствует;

1 – не соответствует.

Таблица 18

Анкета оценки уровня готовности педагога к развитию

№	Утверждение	Балл
1	Я стремлюсь изучить себя.	
2	Я оставляю время для развития, как бы ни был занят работой и домашними делами.	
3	Возникающие препятствия стимулируют мою активность.	
4	Я ищу обратную связь, так как это помогает мне узнать и оценить себя.	
5	Я рефлексирую свою деятельность, выделяя для этого специальное время.	
6	Я анализирую свои чувства и опыт.	
7	Я много читаю.	
8	Я широко дискутирую по интересующим меня вопросам.	
9	Я верю в свои возможности.	
10	Я стремлюсь быть более открытым человеком.	
11	Я осознаю то влияние, которое оказывают на меня окружающие люди.	
12	Я управляю своим профессиональным развитием и получаю положительные результаты.	
13	Я получаю удовольствие от освоения нового.	
14	Возрастающая ответственность не пугает меня.	
15	Я положительно отнесся бы к продвижению по службе.	

Анкета № 2

Цель: выявить факторы, стимулирующие и препятствующие обучению, развитию и саморазвитию учителей в школе.

Оцените, пожалуйста, перечисленные ниже факторы по пятибалльной шкале:

- 5 – да (препятствуют или стимулируют);
- 4 – скорее да, чем нет;
- 3 – и да, и нет;
- 2 – скорее нет;
- 1 – нет.

Таблица 19

Оценка факторов, стимулирующих и препятствующих обучению, развитию и саморазвитию учителей в школе

Препятствующие факторы		
1	Собственная инерция.	
2	Разочарование из-за имевшихся ранее неудач.	
3	Отсутствие поддержки и помощи в этом вопросе со стороны руководителей.	
4	Враждебность окружающих (зависть, ревность и т.п.), плохо воспринимающих в Вас перемены и стремление к новому.	
5	Неадекватная обратная связь с членами коллектива и руководством, т.е. отсутствие объективной информации о себе.	
6	Состояние здоровья.	
7	Недостаток времени.	
8	Ограниченные ресурсы, стесненные жизненные обстоятельства.	
Стимулирующие факторы		
1	Методическая работа.	
2	Обучение на курсах.	
3	Пример и влияние коллег.	
4	Пример и влияние руководителей.	
5	Организация труда в школе.	
6	Внимание к этой проблеме руководителей.	
7	Доверие.	
8	Новизна деятельности, условия работы и возможность экспериментирования	
9	Занятия самообразованием.	
10	Интерес к работе.	
11	Возрастающая ответственность.	
12	Возможность получения признания в коллективе.	

Обработка анкет.

Посчитайте общую сумму баллов по первой анкете.

## Окончание Приложения Г

Если у вас набралось 55 и более баллов, вы активно реализуете свои потребности в саморазвитии.

От 36 до 54 баллов, вам придется признать, что у вас отсутствует сложившаяся система саморазвития, ориентация на развитие сильно зависит от условий.

От 15 до 35 баллов – вы находитесь в стадии остановившегося развития.

Анкета «Выявление уровня овладения педагогом  
проектным методом»

Цель: изучение затруднений и резервов профессионального роста в аспекте проектной деятельности.

Ф.И.О. Педагога \_\_\_\_\_

1. Считаете ли Вы проектный метод показателем высокого профессионального мастерства?

- да;
- нет;
- частично.

2. В достаточной ли мере Вы осведомлены о типах и структуре проектов?

- да;
- нет.

3. Какие профессиональные умения по внедрению проектного метода в опыт своей работы Вам необходимо корректировать?

- выделение проблемы, для которой понадобится самостоятельный поиск;
- постановка цели проекта;
- выдвижение гипотезы;
- определение задачи;
- прогнозирование конечного результата, поэтапное выполнение проектных мероприятий;
- мониторинг проектной деятельности и определение его значимости для детей, родителей, педагогов;
- презентация проектов;
- на основе анализа полученных результатов определение дальнейших форм и методов решения рассматриваемой в проекте проблемы.

5. Какому уровню соответствует Ваше профессиональное мастерство в

аспекте ощущения педагогической деятельности на основе проектного метода?

- высокий – владею всеми критериями;
- средний – владею подконтрольно;
- низкий – испытываю затруднения в понимании и организации.

## Анкета «Владение исследовательскими умениями»

Цель: определить комплекс исследовательских умений, которыми владеет работник образования.

Поставить знак «+» напротив умения, которыми работник образования владеет и может оперировать.

Таблица 20

## Анкета «Владение исследовательскими умениями»

№ п/п	Исследовательские умения	Степень владения умением		
		Хорошо (2 балла)	Слабо (1 балл)	Не владею (0 баллов)
1.	Осознанно совершенствовать свое педагогическое мастерство			
2.	Анализировать, критически оценивать, выделять ведущие идеи и результаты своей деятельности			
3.	Внедрять в свою работу рекомендации психолого-педагогической науки			
4.	Выбирать и обосновывать исследовательскую тему			
5.	Подбирать соответствующую литературу, необходимую для осмысления темы исследования, и сопоставлять свой опыт с отраженным в литературе по данной проблеме			
6.	Прогнозировать средства и методы исследования			
7.	Определять и обосновывать объект, предмет, гипотезу, цель, задачи, методы, этапы исследования			
8.	Находить и применять соответствующие методики исследования			
9.	Обобщать, описывать и литературно оформлять полученные результаты			
10.	Формулировать выводы и рекомендации по окончании исследования и на их основе принимать решения			
11.	Рефлектировать по итогам исследовательской работы			

Обработка результатов:

Высокий уровень – 16-22 балла.

Средний уровень – 9-15 баллов.

Низкий уровень – 0-8 баллов.

## Анкета оценки ИКТ-компетентности педагога

ФИО \_\_\_\_\_

Таблица 21

## Анкета оценки ИКТ-компетентности педагога

№	Критерии	Использую (2 балла)	Использую редко (1 балл)	Не использую (0 баллов)
1	Текстовый редактор			
2	Электронные таблицы			
3	Программы для создания презентаций			
4	Программы для работы с видео, звуком и графикой			
5	Электронная почта			
6	Поиск информации в Интернет			
7	Интернет-форум			
8	Обучающие программы			
9	Обучающие игры			
10	Интерактивные доски			
11	Делаю планирование с использованием ИКТ			
12	Готовлю занятие с использованием ИКТ воспитанниками			
13	Использую ИКТ для мониторинга развития воспитанников			
14	Эффективно использую ИКТ для объяснений во время занятия			
15	Использую ИКТ для взаимодействия с коллегами или родителями			
16	Компьютерная презентация на занятии			
	Учебные задания, для выполнения которых используются мультимедийные технологии, например, видеофильмы, анимации и т.п.			
17	Тестирование с помощью интерактивной системы VOTUM			
18	Учебные задания, для выполнения которых используется графические редакторы			
19	Работа с цифровыми инструментами			

Обработка результатов.

29-38б. – высокий уровень;

19-28б. – средний уровень;

0-18б. – низкий уровень.