

**ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА
И КАЧЕСТВА ЖИЗНИ**

УДК 331.1

DOI: 10.26456/2219-1453/2022.4.157–166

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА
МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА**

Н.Д. Дудина

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,
г. Москва

Развитие кадрового потенциала образовательной организации является одной из основных управленческих задач руководителя. Для решения новых задач, которые стоят перед многофункциональными образовательными комплексами, требуется повышение уровня развития кадрового потенциала. Целью представленного проекта выступает создание условий для развития кадрового потенциала многофункционального образовательного комплекса. Обучающиеся профессиональные сообщества могут стать действенным инструментом непрерывного повышения квалификации педагогов, предоставляя учителям возможность совместного участия в исследовательской и методической деятельности. Научная новизна заключается в разработке теоретических оснований модели управления развитием кадрового потенциала многофункционального образовательного комплекса на основе анализа современных российских и зарубежных моделей развития кадрового потенциала образовательной организации. Проект будет полезен руководителям образовательных комплексов, техникумов, общеобразовательных организаций при выстраивании системы развития кадрового потенциала. Разработанная автором модель управления развитием кадрового потенциала поможет руководителю образовательной организации выстроить системную работу по развитию кадрового потенциала своей организации, предоставив не только алгоритм управленческой деятельности, но и набор инструментов, которыми может воспользоваться руководитель и управленческая команда при работе на каждом этапе реализации модели.

Ключевые слова: *кадровый потенциал, управление развитием кадрового потенциала, образовательный комплекс, непрерывное образование, профессиональное развитие педагога.*

Стремительные изменения, происходящие в образовании (новые требования к результатам обучения, информатизация, развитие рыночных отношений, рост конкуренции образовательных организаций), повышают требования к профессионализму педагогов. В последние годы в России большое внимание уделяется эффективности кадровой политики образовательных организаций, развитию ее кадрового потенциала.

Результаты проведенных исследований позволяют утверждать, что главным фактором, определяющим качество образования, является качество

профессиональной деятельности педагогов, а непрерывное образование [1, 2, 3, 8] и развитие профессионального взаимодействия [7], становятся обязательными условиями эффективности профессиональной деятельности.

Создание целостных многофункциональных образовательных комплексов в России (с 2011 г. в г. Москве, а затем и в регионах) было продиктовано необходимостью обеспечения потребности детей и молодежи в вариативном, многоуровневом образовании по индивидуальным траекториям развития. Планируемыми результатами объединения образовательных организаций в комплексы выступали повышение эффективности и результативности образовательного процесса при оптимизации административного и управленческого аппарата, увеличение внебюджетных источников финансирования, расширение возможности внедрения и реализации инновационных проектов. Данные изменения могли реализоваться только в условиях готовности педагогов и руководителей к этим изменениям.

В соответствии с теорией развития кадрового потенциала [5, 4, 6], управление развитием кадрового потенциала включает определение потребности в кадровых ресурсах, качественный отбор кадров при приеме в организацию, основанный на соответствии занимаемой должности и проверке профессиональных знаний, навыков и умений кандидата, а также соответствия его ценностей корпоративной культуре организации. Повышение квалификации и аттестация – важные инструменты развития кадрового потенциала образовательной организации. От того, насколько качественно будет разработана система повышения квалификации (включая как прохождение курсов повышения квалификации, так и корпоративное обучение, и развитие профессионального взаимодействия) в организации во многом зависит эффективность ее кадрового потенциала.

Таким образом, уровень развития кадрового потенциала определяет эффективность работы организации. Анализ кадрового потенциала организации напрямую связан с используемыми кадровыми технологиями, соответствующими методами управления.

На основании анализа мирового опыта, проведенного Э. Хагривзом и М. Фулланом [7], мы можем выделить способы, которые не приводят к повышению качества реализации педагогической деятельности педагогами и доказали свою неэффективность при управлении педагогическим коллективом: страх увольнения, стимулирование за достижения учеников, разделение педагогического труда с целью понижения требований к квалификации педагога.

Также анализ мирового опыта подсказывает пути повышения качества образовательного процесса: увеличение уровня профессионального сотрудничества, развитие социального капитала организации и повышение уровня реального доверия.

Создание многофункциональных образовательных комплексов, с одной стороны, обострило проблему профессионализма педагогических кадров в связи с постановкой новых задач. С другой стороны, за счет

укрупнения образовательной организации были созданы условия (появились дополнительные ресурсы) для организации работы по развитию кадрового потенциала на школьном уровне.

Поскольку качество образовательного процесса определяется уровнем развития профессиональных компетенций педагогических кадров, получить новое качество образования можно, повышая кадровый потенциал образовательной организации.

Проектируемая модель управления развитием кадрового потенциала многофункционального образовательного комплекса призвана помочь руководителю образовательной организации понять, что необходимо сделать, какие управленческие решения принять, чтобы создать условия для развития кадрового потенциала конкретной образовательной организации, для возможности реализации субъектной позиции педагога в системе профессионального взаимодействия. Поскольку модель циклична, она помогает организовать непрерывный процесс развития кадрового потенциала.

Концептуально модель базируется на реализации двух направлений: *первое направление* – это индивидуальное развитие педагога, диагностика и закрытие дефицитов профессиональной подготовки, развитие профессиональных компетенций; *второе направление* – развитие педагогов через организацию профессионального взаимодействия, групповую работу, формирование профессионального сообщества. Развитие профессионального сообщества в процессе профессионального взаимодействия педагогов позволяет эффективно транслировать индивидуальный опыт и в практической деятельности стремиться к идеальному образу педагога, который будет обладать необходимым уровнем развития компетенций для решения задач нового уровня, которые стоят перед образовательными комплексами.

Проектной идеей является создание на базе образовательной организации специальной службы, которая бы отвечала за сопровождение профессионального развития сотрудников, повышение их квалификации, формирование профессионального сообщества. Ее задача – обеспечивать реализацию модели управления развитием кадрового потенциала. Сотрудники данной службы набираются из кадрового состава образовательного комплекса (директор, заместители директора, педагоги-психологи и методисты) и совмещают данную работу с основной, что может быть оформлено дополнительным соглашением к трудовому договору. Разрабатывается положение о службе сопровождения профессионального развития с указанием цели, направлений и видов деятельности и задач, решаемых данной службой.

В своей работе служба сопровождения профессионального развития руководствуется разработанной моделью управления развитием кадрового потенциала. Модель представляет собой не только алгоритм управленческой деятельности, но и набор инструментов, которыми может воспользоваться руководитель и управленческая команда при работе на каждом этапе реализации модели (рис. 1).

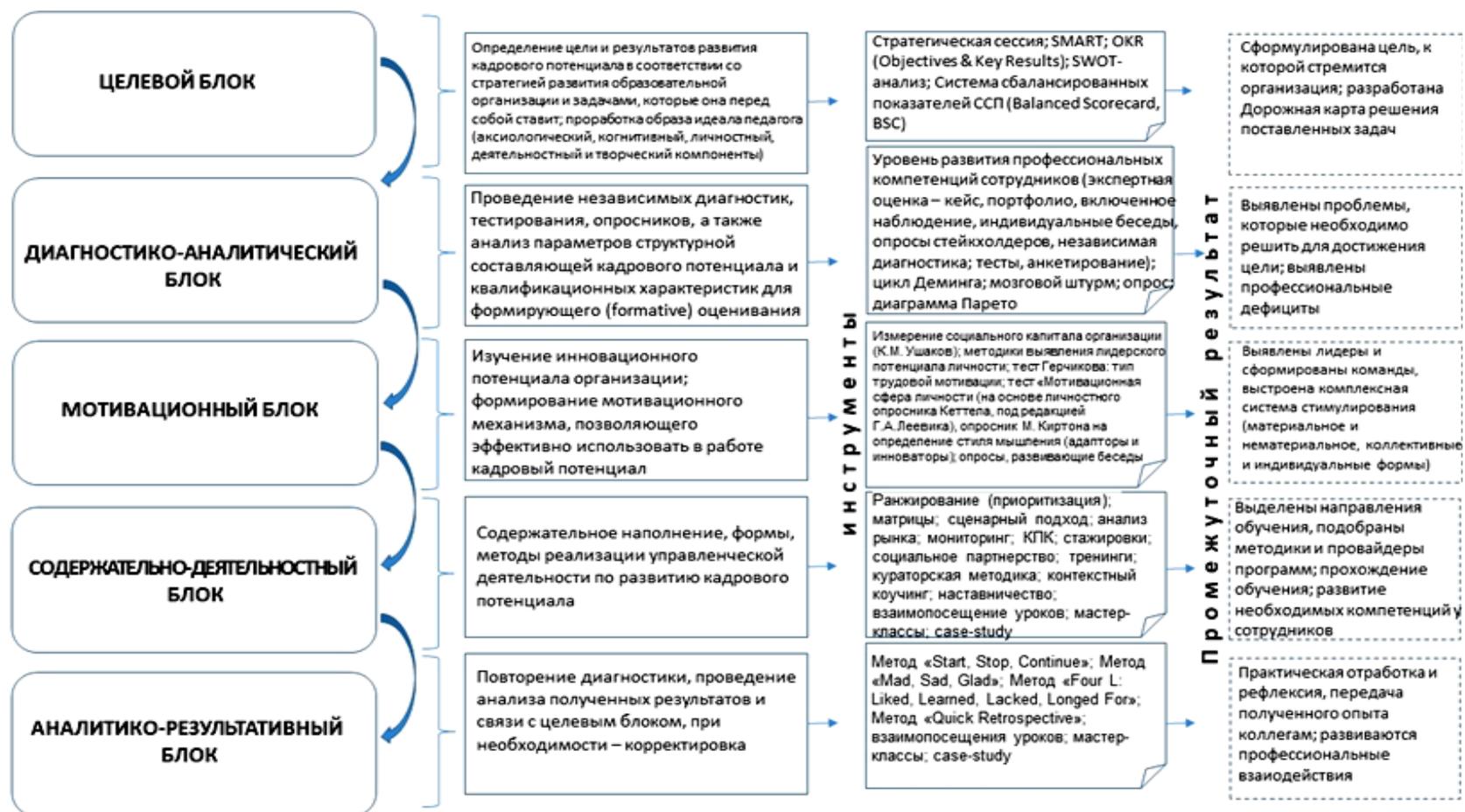


Рис. 1. Модель управления развитием кадрового потенциала многофункционального образовательного комплекса

Для формирования эффективной трудовой мотивации педагогов выстраивалась система коллективных и индивидуальных форм мотивации, в которой комбинировались различные методы стимулирования (материальные и нематериальные) с учетом мотивационной сферы педагогов. Проработка мотивационного механизма, учитывающего факторы внутренней и внешней мотивации педагогов, позволила достичь качественных результатов нового уровня в деятельности образовательной организации.

Инструментами, позволяющими оценить стремление сотрудников к профессиональному развитию, их лидерские качества, а также понять механизмы повышения мотивации для активного включения в организуемую деятельность, выступили тест В.И. Герчикова на определение типа трудовой мотивации и опросник М. Киртона на определение стиля мышления (адапторы и инноваторы) (Kirton Adaption — Innovation Inventory, KAI).

Содержательно-деятельностный блок модели реализовывался одновременно по нескольким направлениям: индивидуальные программы повышения квалификации педагогических сотрудников и административно-управленческого персонала, обучение в группах, взаимообучение (мастер-классы для коллег, обучающие программы по методике преподавания предметов и актерскому мастерству), участие в развитии организации (сессии по развитию направлений: внебюджетная деятельность, инновационное развитие, интеграция уровней образования).

Аналитико-результативный блок реализовывался в связи с целевым блоком, повторялись диагностики, проводился анализ результатов.

При этом основным инструментом для оценки результатов проекта выступили *критерии результативности модели управления развитием кадрового потенциала многофункционального образовательного комплекса* в соответствии с каждым реализуемым блоком модели:

1. Сформулирована цель, к которой стремится организация; разработана Дорожная карта решения поставленных задач (1 блок – целевой);

2. Выявлены проблемы, которые необходимо решить для достижения цели (2 блок – диагностико-аналитический);

3. Выявлены лидеры и созданы команды; педагоги мотивированы на достижение результата (3 блок – мотивационный);

4. Выделены направления обучения, подобраны методики и провайдеры программ; сотрудники активно участвуют в организованном обучении; наблюдается развитие необходимых компетенций у сотрудников (4 блок – содержательно-деятельностный);

5. Проводится практическая отработка и рефлексия; осуществляется передача полученного опыта коллегам (5 блок – аналитико-результативный).

Анализ динамики результатов диагностики (блок 2, блок 5) позволил определить степень решения поставленных задач и изменения основных характеристик кадрового потенциала организации.

Педагогический состав (248 чел.) и управленческая команда (16 чел.) ответили на ряд вопросов для выявления собственных профессиональных дефицитов. Опросник включал 40 вопросов, которые были сгруппированы в 2 блока по 20 вопросов. Первая группа вопросов была посвящена целеполаганию и основным задачам, выполняемым в процессе своей профессиональной деятельности. Вторая группа вопросов была направлена на выявление собственных дефицитов для более эффективной работы.

Анализ полученных ответов позволил сформировать группы педагогов с похожими запросами на повышение своей профессиональной компетентности. Это направления «ИТ», «Разработка образовательных программ», «Тайм менеджмент», «Использование современных форм и методов обучения», «Эффективное онлайн-обучение». Анализ результатов опроса административно-управленческого персонала выявил потребность сотрудников в обучении по направлениям «ИТ», «Тайм менеджмент», «Управление конфликтами, стрессоустойчивость», «Работа в команде», «Стратегическое мышление», «Лидерство» (рис. 2).

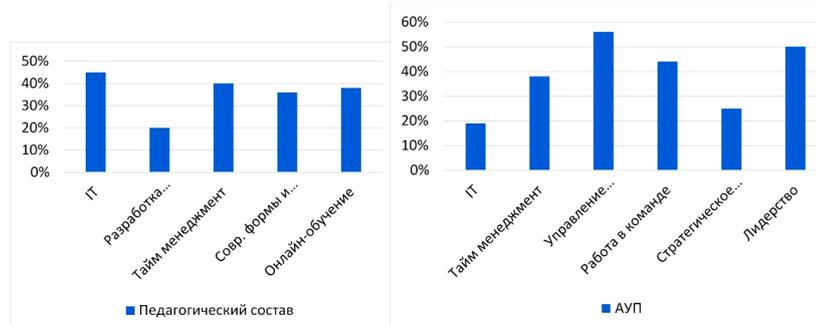


Рис. 2. Потребность в развитии профессиональной компетентности по направлениям, % от числа опрошенных

Соответственно, на этой основе была разработана программа повышения квалификации, в которой были сформулированы рекомендации и предложены подходящие курсы повышения квалификации как для групп сотрудников, так и по индивидуальным запросам.

В ходе стратегической сессии были разработаны и согласованы критерии эффективности кафедр, развитие которых будет способствовать решению поставленных задач и достижению целей образовательного комплекса. Данные критерии эффективности были объединены в укрупненные блоки, которые отражают направления развития образовательного комплекса:

- Блок 1 – Обеспечение высокого качества образования;
- Блок 2 – Обеспечение высокого уровня профессиональной компетентности педагогических работников;
- Блок 3 – Реализация внебюджетной деятельности;
- Блок 4 – Реализация проектов;

Блок 5 – Методическая работа.

Сумма показателей по критериям соответствующего блока – это общие показатели по блокам. Для анализа эффективности модели управления развитием кадрового потенциала многофункционального образовательного комплекса представим диаграммы, отражающие динамику изменения показателей эффективности кафедр до и после внедрения модели управления развитием кадрового потенциала (рис. 3).

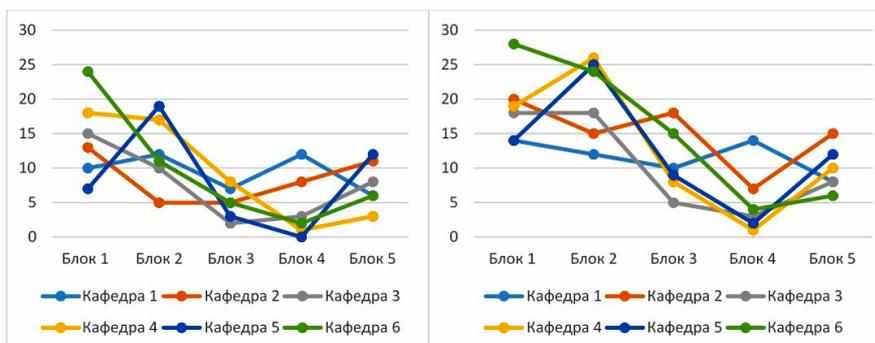


Рис. 3. Показатели по блокам критериев эффективности кафедр до и после внедрения модели управления развитием кадрового потенциала многофункционального образовательного комплекса

При анализе полученных результатов наблюдался значительный рост показателей по блокам критериев «Обеспечение высокого уровня профессиональной компетентности педагогических работников» и «Реализация внебюджетной деятельности», что мы объясняем эффективностью построения модели управления развитием кадрового потенциала через закрытие индивидуальных дефицитов, а также через организацию профессионального взаимодействия и формирование профессионального сообщества.

Динамика суммарных показателей эффективности каждой кафедры отражены нами в диаграмме (рис. 4).



Рис. 4. Динамика суммарного показателя эффективности кафедр до и после реализации модели управления развитием кадрового потенциала многофункционального образовательного комплекса

Таким образом, можем отметить значительный прирост суммарных показателей эффективности каждой кафедры после реализации модели управления развитием кадрового потенциала многофункционального образовательного комплекса. Данный рост показателей по критериям связан с эффективной реализацией каждого блока модели. Организация открытого обсуждения; совместная проработка траектории развития во время стратегической сессии; обучение педагогов на базе комплекса с применением активных форм и методов; организация мастер-классов для обмена опытом и развития профессионального взаимодействия; реализация обучения по индивидуальным маршрутам для закрытия выявленных профессиональных дефицитов способствовали росту показателей и повышению эффективности работы кафедр образовательного комплекса в целом.

Таким образом, можем сделать вывод, что повышение квалификации педагогов с помощью образовательных программ, реализация системы непрерывного образования (как условие развития человеческого капитала организации), развитие профессионального взаимодействия педагогов (как условие увеличения социального капитала организации) определяют развитие кадрового потенциала многофункционального образовательного комплекса.

Увеличение уровня профессионального сотрудничества, развитие социального капитала и повышение уровня реального доверия в образовательной организации способствует повышению качества образовательного процесса. При этом решающую роль в развитии кадрового потенциала играет мотивация сотрудников к саморазвитию и профессиональному росту.

Инструментом работы с разбросом уровня профессионализма педагогов может выступить разработка и внедрение модели управления развитием кадрового потенциала многофункционального образовательного комплекса, а обучающиеся профессиональные сообщества могут стать действенным инструментом непрерывного повышения квалификации педагогов, предоставляя учителям возможность обмена эффективным опытом и совместного участия в исследовательской и методической деятельности.

Список литературы

1. Каспржак А.Г., Дерзкова Н.П. Реструктуризация сети образовательных учреждений города Москвы. Проектные идеи и предложения. М.: ИФ «Сентябрь», 2013. URL: http://obrkvartal.ru/portfolio/restructuring_school_msk.pdf (дата обращения: 08.03.2022).
2. Коршунов И.А., Гапонова О.С., Пешкова В.М. Век живи — век учись: непрерывное образование в России. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. — 310, [2] с. URL: <https://ioe.hse.ru/data/2019/04/09/1176083466/Nepreryvn.obraz.-text.pdf> (дата обращения: 12.08.2022).

3. Коршунов И.А., Ширкова Н.Н., Сжёнов Е.С. Непрерывное образование работников в Российской Федерации и регионах. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2020. 36 с.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. 672 с.
5. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. М.: Журн. “Контроллинг”: Изд-во стандартов, 1991. 104 с.
6. Ушаков К.М. Как сделать школу лучше, или Социальный капитал как приоритет. М.: Сентябрь, 2017. – 160 с. URL: <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/direct/208289693> (дата обращения: 07.02.2022).
7. Hargreaves A. & Fullan M. Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. New York: Teachers College Press, 2012.
8. Spring J. American Education. Twentieth edition. New York: Routledge. 2021. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003093251> (accessed: 17.08.2022).

Об авторе:

ДУДИНА Наталья Давыдовна – кандидат педагогических наук, руководитель структурного подразделения. ФГБОУ ВО «Бауманская инженерная школа № 1580», 117639, Россия, Москва, Балаклавский проспект, д. ба. Магистрант, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Россия, 101000, г. Москва, Потаповский переулок, д. 16, стр. 10, e-mail: natalia.dudina345@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-1201-9652, SPIN-код: 5834-6413.

MANAGEMENT OF THE PERSONNEL POTENTIAL DEVELOPMENT OF A MULTIFUNCTIONAL EDUCATIONAL COMPLEX

N.D. Dudina

The National Research University Higher School of Economics, Moscow

The development of the personnel potential of an educational organization is one of the main managerial tasks of the head. To solve the new challenges facing multifunctional educational complexes, it is necessary to increase the level of development of human resources. The purpose of the presented project is to create conditions for the development of the human resources potential of a multifunctional educational complex. Learning professional communities can become an effective tool for continuous professional development of teachers, providing teachers with the opportunity to participate jointly in research and methodological activities. The project will be useful to the heads of educational complexes, technical schools, general education organizations when building a system for the development of human resources. The human resources development management model will help the head of an educational organization to build a systematic work on the development of the human resources potential of his organization, providing not only an algorithm for management activities, but also a set of tools that

the manager and the management team can use when working at each stage of the model implementation.

Keywords: *human resource potential, human resource development management, educational complex, continuing education, professional development of a teacher.*

About the author:

DUDINA Natal'ja Davydovna – PhD, head of the structural unit, Bauman Engineering School No. 1580, 6a Balaklavsky Prospekt, Moscow, 117639, Russia; Graduate student, National Research University “Higher School of Economics”, Russia, 101000, Moscow, Potapovsky lane, 16, p. 10, e-mail: natalia.dudina345@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-1201-9652, SPIN-код: 5834-6413.