

УДК 37.088

Д. В. Бочков
Н. Н. Ермолаева

Управление кадровым потенциалом сельской школы как основное условие ее конкурентоспособности

В статье раскрывается практическая сторона анализа и управления кадровым потенциалом образовательного учреждения. Выявлены проблемы его задействования в рамках кадровой политики и даны рекомендации по ее совершенствованию, предложена модель отбора кадров на вакантные должности в образовательное учреждение.

Ключевые слова: системные обновления, кадровый потенциал образовательного учреждения, кадровый ресурс, кадровая политика, стимулирование, система отбора кадров, система отбора педагогических кадров.

Сегодня в свете системных обновлений сферы образования актуально звучит проблема управления кадрами. Именно кадровый ресурс является главным из экономических ресурсов, которым необходимо грамотно управлять для достижения цели любой образовательной организации. Необходимо, чтобы все педагогическое сообщество четко понимало те требования, которые сегодня предъявляются к профессиональной компетентности педагогов, руководителям образовательных организаций в области управления образованием.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и политики организации. В наше время выигрывает и преуспевает тот руководитель, у которого есть организация с грамотным, преданным и дисциплинированным персоналом, умеющим быстро перестраиваться и переучиваться. Поэтому каждый руководитель, независимо от уровня профессиональной подготовки и знаний, ученой степени и практического опыта, должен владеть наукой управления персоналом.

Управленческая деятельность подавляющего большинства руководителей сегодня не адаптирована к конкурентной среде. Они не готовы проектировать развитие своего образовательного учреждения, выстраивать имидж, развивать кадры. В силу непонимания значения интеллектуальных ресурсов педагогов и в условиях недостатка средств руководители реально не стимулируют рост профессионального мастерства педагогов, не систематизируют повышение квалификации всего персонала.

Актуальность управления кадровым потенциалом определяется проблемой выстраивания адекватной образовательной среды внутри образовательной организации, обеспечивающей и поддерживающей систему повышения квалификации педагогических кадров.

Многими отечественными и зарубежными учеными проведен ряд комплексных исследований. Так, наиболее значимыми в области теории управления персоналом являются работы С. А. Шапиро, В. Ю. Кричевского, В. С. Лазарева, Т. И. Шамовой, П. И. Третьякова [3, 10], в области стратегического менеджмента — Г. Я. Гольдштейна, М. Мескона, Ф. Хедоури, О. С. Виханского, А. П. Егоршина, Г. М. Пономаревой [1, 6], об управлении стратегической конкурентоспособностью персонала можно прочесть в работах Р. А. Фатхутдинова и др. [9], а все о непрерывном образовании педагогов и активизации потенциала — в трудах Н. К. Зотовой, В. Г. Рындак, Э. Р. Сайтбаевой [2, 7, 8].

© Бочков Д. В., Ермолаева Н. Н., 2014

Однако проблема управления кадровым потенциалом и его развитием в исследованиях представлена фрагментарно. В частности, остается нерешенной проблема квалификации педагогических кадров и их профессиональной адекватности не только компетентностному подходу, но и гораздо более традиционным представлениям о профессионально-педагогической деятельности.

Основной задачей руководителя становится подготовка компетентных, профессионально квалифицированных и творческих кадров, целенаправленно реализующих свой потенциал в образовательной деятельности. Способность персонала решать текущие и перспективные задачи раскрывает сущность его потенциала, который определяется численностью персонала, его образовательным уровнем, личностными качествами, профессионально-квалификационной, половозрастной структурой, характеристиками трудовой и творческой активности.

Проанализировав с этих позиций кадровый потенциал своей организации, расположенной в сельской местности, мы пришли к выводу, что возникла необходимость построения модели постоянного и непрерывного повышения квалификации педагогических кадров, которая обеспечила бы конкурентоспособность, соответствие запросам социума и потребителей.

Сегодня наша школа не имеет широких возможностей удовлетворить запросы социума, учащихся и родителей, а также не у всех педагогов имеется возможность (материальная в первую очередь) повышать свой профессиональный уровень за пределами района, поэтому педагогический коллектив школы выработал систему мероприятий для повышения профессиональной компетентности всего персонала:

1. Создание «школы педагогического мастерства», реализующей информационную, мотивирующую, консультирующую, обучающую и рефлексивную функции через:

а) выпуск методической газеты педагогического коллектива школы «Современный глоссарий педагога»;

б) заседания дискуссионного клуба педагогов школ микрорайона «Решение насущной проблемы», проведение которых планируется 1 раз в год в каждой из пяти школ;

в) включение педагогов школы, не имеющих квалификационных категорий, в работу предметных методических объединений школ микрорайона для повышения мотивации профессионального роста;

г) обучение тьюторов для работы с молодыми специалистами.

2. Создание информационной образовательной карты Зиянчуринской микрорайона для изучения и поиска возможностей получения дополнительного, начального профессионального образования учащимися и проведения маркетинговых исследований персоналом школы с целью выявления направления повышения квалификации.

3. Информационная поддержка педагогов. Постоянное и многоканальное информирование всех сотрудников о работе образовательного учреждения (рабочие совещания, информационные педсоветы, размещение и обмен информацией на школьном сайте, информационных стендах в учительской). Помощь в подготовке к аттестации и аттестационных материалов через систему консультаций. Электронные портфолио на сайте инновационной деятельности, своя страничка как обязательная составляющая профессиональной деятельности.

Для руководителя нашей образовательной организации, как и для многих других руководителей, сегодня актуальна стратегия развития кадрового потенциала, которая определяется проблемой выстраивания адекватной образовательной среды внутри организации, обеспечивает и поддерживает систему повышения квалификации педагогического персонала.

Но говорить о полноценной стратегии управления в условиях нашей сельской школы пока не приходится, так как при наличии главных целей и основных направлений формирования кадрового потенциала существует много объективных препятствий в способах их достижения. Назовем лишь некоторые из них:

1. Проблема мотивирования труда является одной из самых острых проблем, стоящих перед современными российскими организациями. Мы, как и многие другие организации, активно ищем пути решения. Для повышения мотивации труда своих педагогов используем параллельно как материальное, так и моральное стимулирование. Поэтому одним из элементов кадровой политики в нашей образовательной организации стал план поощрения учителей, разработанный администрацией на пятилетний период. Подобный план определяет последовательность представления администрацией педагогов к грамотам органов управления образования различного уровня, к отраслевым и государственным наградам. А целенаправленная реализация такого плана будет способствовать расширению спектра и качества представления работы учителей в районе и области, стимулировать их самих и их коллег к новым достижениям, а также обеспечивать увеличение общего количества награжденных педагогов, что должно явиться еще одним конкурентным преимуществом Зиянчуринской средней общеобразовательной школы.

Дополнительными стимулами послужат:

- стимулирование свободным временем (отгулы и дополнительные дни к отпуску);
- трудовое стимулирование — предоставление возможности карьерного роста (руководитель МО, руководитель проектной группы, тьютор и др.);
- предоставление хорошо проявившим себя в результатах работы сотрудникам возможности дополнительного обучения, повышения квалификации (курсы обучения тьюторов, курсы «Менеджмент в образовании» и др.);
- предоставление качественного медицинского обслуживания (путевки в дома отдыха и санатории за счет профсоюза).

2. Управление знаниями. Это попытка руководства активно создавать, передавать и использовать знания в качестве ресурса организации. Ресурсный подход к управлению знаниями подразумевает: централизацию и систематизацию знаний (технический аспект), коллективизацию знаний (отмена исключительного права отдельных сотрудников на конкретное знание), интенсивность создания и использования знаний. Управление знаниями в первую очередь связано с управлением и мотивированием квалифицированных работников, которые создают знания и играют ключевую роль в их распространении. Но проблема заключается в том, что педагоги, которые охотно делятся знаниями со своими учениками, с трудом готовы поделиться ими со своими коллегами.

3. Планирование потребности в персонале соответствующей квалификации в необходимом количестве и в определенный временной период. Практическое отсутствие рынка труда и государственного распределения молодых специалистов сводит работу в этом направлении практически к нулю. Уже несколько лет школе необходимы специалист по английскому и немецкому языку, технологии (обучение мальчиков). Временно эта проблема решена за счет учителей школы: работает отозванный с пенсии по старости учитель английского языка, преподавание немецкого языка и технологии осуществляют учителя-совместители. Говорить о соответствии уровня их квалификации содержанию инновационной деятельности достаточно сложно.

4. Поиск персонала — процесс, с помощью которого наша организация пытается привлечь заинтересованных специалистов (кандидатов), максимально соответствующих предъявленным требованиям. На школьном сайте размещена информация о том, что школа нуждается в учителях и молодых специалистах, через УО сделан соответствующий

ший заказ, кроме того, проведена диагностика профессиональной компетентности данных специалистов в ближайших школах, есть официальное письменное приглашение их на работу. Но отсутствие постоянного транспорта между достаточно удаленными между собой селами (8 и 12 км) и загруженность педагогов в своей школе оставляет и эту проблему пока не решенной.

Таким образом, для нашей образовательной организации, как и для многих других организаций области, на сегодняшний день остро стоит вопрос, связанный с обеспечением эффективности привлечения и отбора кадров, что усиливает актуальность выработки системных мероприятий в подготовке и подборе кадров, в том числе на замещение вакантных мест.

Сегодня в качестве рекомендаций для отделов образования и непосредственно образовательных учреждений мы предлагаем придерживаться нижеследующей схемы отбора кадров на вакантные должности в системе образования. В соответствии с предложенным механизмом власти следует разработать систему тестирования, позволяющую оценить набор компетенций у кандидата на вакантную должность. При этом следует систему тестирования представить блоками: для руководителя ОУ, для заместителей руководителей по направлениям специализации, для учителей и т.д.

При этом отбор кадров можно осуществлять по следующим направлениям:

- отбор кандидатов на замещение вакантных должностей по конкурсу;
- отбор кандидатов на замещение вакантных должностей без проведения конкурса.

Система отбора кадров в сфере образования в условиях системных обновлений схематично представлена на рисунке 1.

При этом в районах следует разработать «Порядок проведения конкурса на замещение вакантной должности» по соответствующим направлениям.

С целью выявления специалистов, готовых приступить к работе по вакантным должностям и направлениям, отделам управления образования совместно с ИПКиППРО следует проработать ряд позиций:

- анализ результатов конкурсов и конкурсов на включение в кадровый резерв (проведение, сбор и анализ информации о результатах конкурсов, проведенных государственными органами, территориальными органами федеральных органов исполнительной власти, государственными органами субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления);

- проводить плановую работу с образовательными организациями в целях раннего выявления подходящих кандидатов на замещение вакантных должностей (в том числе в соответствии с частью 7 статьи 13 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» предоставление возможности прохождения практики студентам образовательных организаций высшего образования в государственных органах, направленной на формирование, закрепление, развитие практических навыков и профессиональных качеств в процессе выполнения определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью);

- проводить плановую работу с кадровыми службами иных государственных и муниципальных органов с целью выявления работников, готовых перейти на работу в систему образования, в том числе в случаях замещения ими сокращаемых должностей или должностей в упраздняемых государственных органах;

- проводить регулярную работу с организациями любых форм собственности с целью привлечения подходящих кандидатов для работы в сфере образования;

- установить контакты с государственной службой занятости населения, а также базами вакансий в сети Интернет в целях поиска (привлечения) подходящих кандидатов на должности педагогов и руководителей ОУ.



Рис. 1. Схема отбора кадров на вакантные должности в системе образования

Рекомендуем также осуществлять внутреннее привлечение кадров по следующим направлениям:

- работа с кадровым резервом ОУ;
- анализ итогов аттестации работников ОУ;
- мониторинг профессиональной служебной деятельности работников ОУ;
- результаты регулярной текущей оценки профессиональной компетенции педагогов и руководителей ОУ.

Таким образом, осуществление перечисленных действий позволит качественно повысить эффективность работы кадровых служб и наладить систему отбора кадров в образовательные организации, повысить доверие граждан к педагогической деятельности.

Список использованной литературы

1. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для студентов вузов. 4-е изд., испр. Н. Новгород : Нижегород. ин-т менеджмента и бизнеса, 2003. 713 с.

2. Зотова Н. К. Персонализируемая модель повышения квалификации педагогических работников региональной системы образования // Образование, общество, учитель: взаимодействие и ответственность : коллективная монография : в 2 т. Оренбург : Изд-во ОГПУ, 2010. Т. 2. С. 166—175.
3. Кричевский В. Ю. Профессиограмма директора школы // Проблемы повышения профессиональной квалификации руководителей школ / Е. П. Тонконогая [и др.] ; под ред. Е. П. Тонконогой ; АПН СССР, НИИ общ. образования взрослых. М., 2007. С. 67.
4. Павлова И. Работа с педагогическими кадрами на основе мониторинга // Качество образования в школе. 2010. № 6. С. 17.
5. Приказ № 544н Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации «Об утверждении Профессионального стандарта педагога» от 18 октября 2013 г.
6. Пономарева Г. М. Руководителю образовательного учреждения о работе с персоналом. М. : Сентябрь, 2011. 208 с.
7. Saitbaeva E. A Phenomenon of Self-Determination of the Pedagogue-Professional and his Educational Support [Электронный ресурс] // Middle-East Journal of Scientific Research. 2013. № 17 (3). P. 287—291. URL: [http://www.idosi.org/mejsr/mejsr17\(3\)13/4.pdf](http://www.idosi.org/mejsr/mejsr17(3)13/4.pdf)
8. Сaitbaeva Э. Р. Обновление системы оценки в условиях персонализируемой модели повышения квалификации педагогических кадров [Электронный ресурс] // Письма в Эмиссия.Оффлайн = The Emissia.Offline Letter : электрон. науч. журн. СПб., 2013. Январь. ART 1951. URL: <http://emissia.org/offline/2013/1951.htm>
9. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации [Электронный ресурс]. URL: <http://nashaucheba.ru/>
10. Шапиро С. А., Шатаева О. В. Основы управления персоналом в современных организациях [Электронный ресурс]. URL: <http://nashol.com/>

Поступила в редакцию 15.04.2014 г.

Бочков Денис Владимирович, кандидат экономических наук, доцент
Оренбургский государственный педагогический университет
460014, Российская Федерация, г. Оренбург, ул. Советская, 19
E-mail: dionisoren@mail.ru

Ермолаева Надежда Николаевна, заместитель директора по воспитательной работе
Зиянчуринская средняя общеобразовательная школа
462202, Российская Федерация, Оренбургская область, Кувандыкский район, с. Зиянчурино,
ул. Садовая, д. 9
E-mail: nne101010@mail.ru

UDC 37.088

D. V. Bochkov
N. N. Ermolayeva

Personnel management in a rural school as a basic condition of its competitiveness

The article reveals the practical analysis of personnel management in educational institutions. Problems of its application in the personnel policy are identified and recommendations on its improvement are given. A model of recruitment into an educational institution is suggested.

Key words: system updating, personnel potential of an educational institution, human resource, personnel policy, promotion, staff selection system, pedagogical staff selection system.

Bochkov Denis Vladimirovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Orenburg State Pedagogical University
460014, Russian Federation, Orenburg, ul. Sovetskaya 19
E-mail: dionisoren@mail.ru

Ermolayeva Nadezhda Nikolaevna, Deputy director on educational work
Ziyanchurinskaya Secondary School
462202, Russian Federation, Orenburg region, Kuvandyksky district, Ziyanchurino, ul. Sadovaya 9
E-mail: nne101010@mail.ru