

ПЕДАГОГИКА

Поляков Дмитрий Дмитриевич

канд. пед. наук, доцент

ФГБОУ ВПО «Елецкий государственный

университет им. И.А. Бунина»

г. Елец, Липецкая область

МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА СИСТЕМЫ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Аннотация: в данной статье анализируется проблема определения эффективных механизмов реализации технологии формирования кадрового резерва в системе общего образования РФ. В результате исследования удалось установить, что формирование кадрового резерва системы общего образования РФ ориентировано в основном на управленческий персонал, что является недостаточным. В исследовании обосновывается необходимость расширения технологии формирования кадрового резерва.

Ключевые слова: управление персоналом, система общего образования, управление образовательными системами, кадровый резерв, оперативный резерв, стратегический резерв.

Исследование выполнено в рамках государственного задания по проекту №3165 «Разработка эффективных механизмов формирования кадрового резерва системы общего образования (педагогические работники, руководящий состав) и его регулярной ротации».

В соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. №2227-р «О Стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 г.» формирование педагогического корпуса, соответствующего запросам современной жизни, повышение профессионального уровня педагогов – необходимое условие

модернизации системы российского образования. Одним из действенных механизмов, которые обеспечивают развитие, является формирование кадрового резерва.

Под кадровым резервом понимается специально отобранная группа сотрудников организации с целью перспективной вертикальной (реже – горизонтальной) ротации для формирования и развития управленческого корпуса организации. Применение технологии формирования кадрового резерва нацелено на реализацию следующих функций: мотивация персонала; сохранение и консервация капитала знаний и опыта; мониторинг; эргономия средств (М. Armstrong [1], О.Н. Богатырева, Е.Ю. Бармина [2], А.Я. Кибанов [8], А.А. Татарников [7], С.В. Шекшня [10], Т.В. Шинина [11]).

Разработка, внедрение и функционирование системы работы с кадровым резервом становится элементом стратегического развития образовательного учреждения. Подобная работа зависит как от научно-методической и нормативной проработки основы функционирования данной системы, так и от практической реализации принятых решений в условиях управления образованием региональных и муниципальных уровней и реальных образовательных учреждений.

На федеральном уровне организации работы с кадровым резервом в субъектах Российской Федерации должна быть разработана единая научно обоснованная, учитывающая отечественный опыт, специфику образовательной сферы, специальная программа работы с кадровым резервом и его дальнейшей ротации в муниципальных и региональных системах общего образования РФ. На региональном и муниципальном уровнях управления образованием должны быть разработаны нормативные документы, опирающиеся на вышеуказанную программу, четко регламентирующие механизмы и методы работы с кадровым резервом с учетом специфики местных условий по субъектам Российской Федерации. Это позволит определить систему стратегических и тактических мер, касающихся работы с резервом кадров в объеме требований. На разных уровнях (федеральном, региональном, муниципальном и отдельных образовательных учреждений) на эффективность формирования и использования кадрового резерва

будут влиять разные факторы. На федеральном – наличие указанной программы и входящих в нее или изданных отдельно методических рекомендаций по ее реализации. На региональном – исполнение данной программы через разработку нормативных актов, позволяющих реализовать поставленные в программе цели и задачи. На уровне конкретного образовательного учреждения – отношение администрации образовательного учреждения, подготовленность кадровых служб, задействованных в системе работы с кадровым резервом, так как роль кадровых служб может ограничиваться деятельностью по ведению документации и обучением работников под текущие задачи образовательного учреждения без учета стратегических задач и перспектив развития организации.

Несмотря на то, что теория управления персоналом достаточно разработана в науке, в том числе и в части технологии формирования кадрового резерва, публикаций, отражающих результаты исследования особенностей применения данной технологии в системе общего образования, в российском научном пространстве сравнительно немного. Такие авторы, как Д.А. Дмитриев [3], И.Д. Чечель [9], демонстрируют описание сложившегося опыта муниципальных органов исполнительной власти по формированию кадрового резерва в системе общего образования. Причем, эти авторы придерживаются узкой трактовки понятия «кадровый резерв», связывая его с технологией замещения вакантных должностей управленческого корпуса образовательной организации. Широкий взгляд на проблему формирования кадрового резерва в системе общего образования содержится в работах следующих авторов: Н.Н. Опарина [4; 5], М.М. Поташник [6]. Идеи, высказываемые этими исследователями, разделяет автор данного исследования.

Проблема определения эффективных механизмов реализации технологии формирования кадрового резерва в системе общего образования РФ требует особого внимания. Очевидно, что применение традиционных сценариев реализации технологии формирования кадрового резерва, характерных для негосударственных организаций, может быть неприемлемо в отношении государственной сферы. Сложившиеся механизмы формирования кадрового резерва в военных и

силовых структурах России также не могут рассматриваться в качестве эталонной модели для трансфера в систему общего образования ввиду особой специфики.

Обобщение направлений работы с кадровым резервом позволяет определить специфику использования данной технологии в системе общего образования. В таблице 1 представлены основные программы формирования и развития кадрового резерва системы общего образования федеральных округов.

Таблица 1

Федеральный округ	Программы развития кадрового резерва
Центральный (ЦФО)	«Школа резерва руководящих кадров муниципальных образовательных учреждений»; «Менеджмент»; обучение по вопросам трудового законодательства, законодательной базы, предоставление услуг в электронном виде
Южный (ЮФО)	Обучающие семинары для кадрового резерва на замещение вакантных должностей руководителей ОУ, мониторинг кадрового резерва руководителей системы общего и дополнительного образования
Северо-Западный (СЗФО)	«Современные технологии управления организацией»; «Менеджмент организации»; «Менеджмент в образовании»; «Школы молодого управленца»; сопровождение профессионального развития кадрового резерва руководителей образовательных учреждений; обновление и ротация кадрового состава
Дальневосточный (ДФО)	«Школа кадрового резерва»; проведение анализа эффективности использования резерва управленческих кадров для выдвижения на замещение руководящих должностей в образовательных учреждениях
Сибирский (СФО)	«Менеджмент в сфере образования»; «Формирование кадрового резерва как технология управления персоналом»; разработка нормативно-правовой базы по внедрению конкурсной системы замещения вакантной должности руководителя государственного (муниципального) общеобразовательного учреждения, ротации управленческих кадров
Уральский (УФО)	«Современный образовательный менеджмент»; «Современные технологии менеджмента для кадрового резерва ОО»; «Менеджмент организации»; «Технологии управления персоналом»; системная работа по обеспечению формирования необходимых профессиональных компетенций и их готовности к управленческой деятельности
Приволжский (ПФО)	«Кадровый менеджмент»; «Современный образовательный менеджмент»; «Системная работа руководителя, повышение эффективности менеджмента и личные компетенции руководителя»
Северо-Кавказский (СКФО)	«Подготовка управленческих кадров в сфере здравоохранения и образования в 2011–2014 годах»

Как видно из таблицы 1, практически все программы развития кадрового резерва ориентированы на управленческий корпус системы общего образования. Лишь в отдельных регионах ЦФО (Воронежская, Рязанская, Тульская области) и СЗФО (Архангельская, Мурманская область) можно выделить инициативы по формированию банка вакансий, выходящие за рамки управленческого корпуса. В большинстве случаев в программах работы с кадровым резервом не прослеживается отчетливо специфика системы общего образования (например, в Северо-Кавказском федеральном округе реализуется программа, в которой не дифференцируется специфика управления образовательными организациями и организациями здравоохранения). Программы развития кадрового резерва управленческого корпуса, в которых учитываются особенности профессиональной деятельности в условиях системы среднего образования, реализуются в таких федеральных округах, как Центральный федеральный округ, Сибирский федеральный округ, Уральский федеральный округ и Приволжский федеральный округ.

В контексте решения проблемы создания и развития кадрового резерва системы общего образования РФ рассмотрение понятия «кадровый резерв» по отношению лишь к управленческому персоналу – руководителям, заместителям руководителей – является недостаточным. Область его применения должна распространяться также на педагогических работников образовательных организаций и их структурных подразделений. В частности, кадровый дефицит, который испытывает система общего образования РФ, реализуется как минимум на трех уровнях. Во-первых, речь идет о физическом дефиците педагогических кадров в ряде регионов, что обусловлено старением кадров и недостаточным притоком молодых кадров. Более подробно данная информация представлена на рисунке 1.

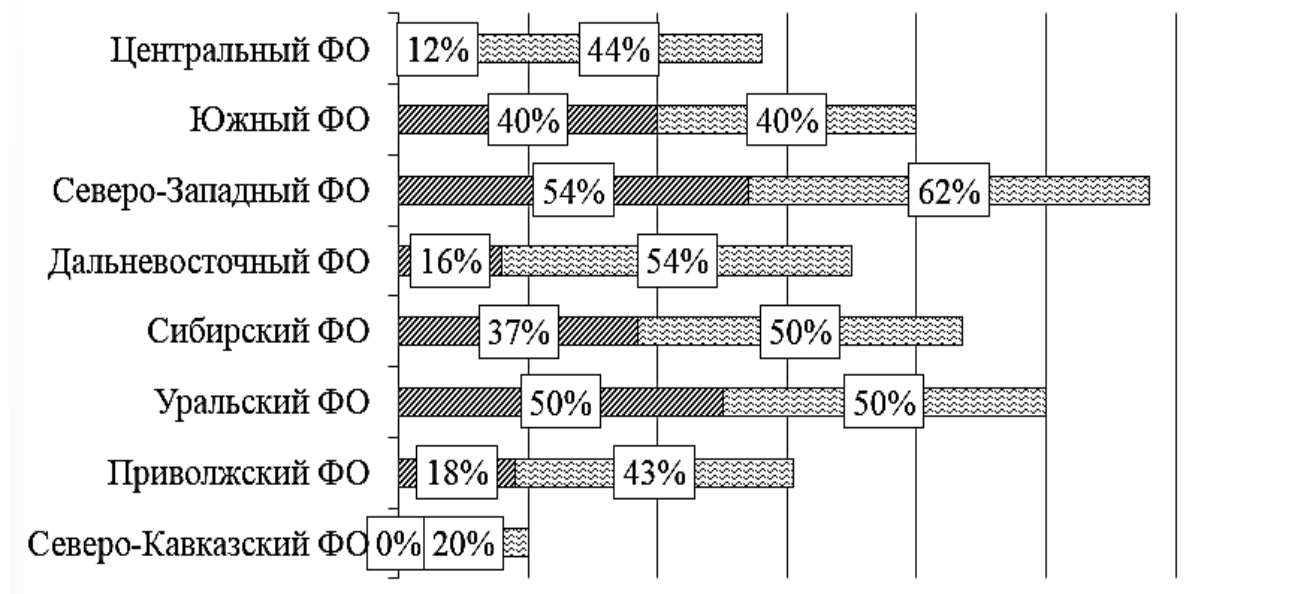


Рис. 1. Кадровые проблемы системы общего образования в федеральных округах РФ

Общая картина указанных показателей выглядит следующим образом: старение педагогических кадров – 22 региона (26%); проблемы с молодыми кадрами – 22 региона (26%). В значительно меньшей степени, но присутствует дефицит педагогических работников по ряду специальностей в отдельных регионах: Архангельская область, Ленинградская область (СЗФО), Амурская область, Сахалинская область, Чукотский АО (ДФО), Челябинская область (УФО).

Во-вторых, существует дефицит педагогических кадров, отвечающих требованиям, заложенным в законодательных документах и актах, направленных на модернизацию системы, и социальным ожиданиям современного общества. В данном случае речь идет о профессиональном старении («моральном износе») педагогических кадров, причем данный дефицит в отличие от физического дефицита кадров системы общего образования практически невозможно диагностировать в достаточно широких масштабах. Наиболее рациональным инструментом преодоления данного дефицита следует рассматривать компетентность руководителя образовательной организации.

В-третьих, следует отметить также дефицит кадров системы общего образования, обладающих явно выраженным инновационным потенциалом. Данная задача является особенно актуальной в условиях поставленной Правительством РФ стратегической задачи инновационного развития государства.

В вышеизложенном контексте актуальным будет расширение и дополнение технологии формирования кадрового резерва по следующим направлениям: оперативный резерв, стратегический резерв и молодые специалисты (Опарина, 2012). Также следует отметить, что в распоряжении Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. №2227-р «О Стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 г.» зафиксирована расширенная трактовка кадрового резерва, в частности, в данном распоряжении предписывается требование сформировать кадровый резерв системы общего образования РФ, развивать механизмы регулярной ротации руководящего состава.

Оперативный резерв – кадровый резерв сотрудников, который нацелен на замещение конкретных должностей. Как показало исследование, в практике формирования кадрового резерва системы общего образования оперативный резерв выступает в качестве наиболее востребованной технологии управления руководящим персоналом образовательной организации.

Стратегический резерв – кадровый резерв педагогов-профессионалов, который составляют работающие и неработающие специалисты, которые могут восполнить кадровый дефицит в регионе проживания или в другом регионе (горизонтальная ротация). Данный резерв не привязан к замещению конкретных должностей. В большей степени стратегический резерв должны составлять, во-первых, высококвалифицированные специалисты, имеющие педагогическое образование, которые по каким-либо причинам не работают вообще или не работают в сфере образования (рекрутинг) (М.М. Поташник [6]); во-вторых, педагогические работники системы общего образования, которые готовы к горизонтальной ротации на постоянной или временной основе (например, стажировки, обмен опытом) (соответственно, возникает необходимость создания инструмен-

тов стимулирования профессиональной мобильности педагогических работников); в-третьих, высококлассные специалисты, занятые на производстве или в системах образования других видов (хедхантинг) (М.М. Поташник [6]). В распоряжении Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. №2227-р «О Стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 г.» особенно акцентируется внимание на последней категории потенциальных резервистов системы общего образования, а именно, образовательным организациям общего образования рекомендовано усовершенствовать профессиональную ориентацию будущих учителей, в том числе за счет привлечения к педагогической работе граждан, не имеющих педагогического образования, но любящих и умеющих работать с детьми.

Создание стратегического резерва предполагает проведение постоянной работы (в том числе и в дистанционной форме) по сохранению и развитию профессиональных компетенций резервистов. Естественно, развитие стратегического резерва связано с созданием региональных и федерального банков вакансий специалистов в области общего образования. В практике управления системой образования США достаточно давно действует технология *teachers on reserve*, или учитель на замену. В качестве инструмента реализации данной технологии в США действует on-line рынок вакансий педагогов-резервистов (<http://www.teachersonreserve.com>).

Третье направление – кадровый резерв, формируемый из числа молодых специалистов, в состав которых входят студенты, магистранты и аспиранты высших учебных заведений. Реализация указанной технологии требует проведения разноплановой работы по привлечению данных категорий специалистов в качестве резервистов системы общего образования.

Действенность технологии формирования кадрового резерва в системе общего образования определяется прежде всего прозрачностью и результативностью применяемых инструментов развития кадрового ресурса, что исключает формализованное отношение к исполнению соответствующих предписаний. Вместе с тем, создание и развитие кадрового резерва за счет актуализации потен-

циала стратегического резерва и резерва молодых специалистов способно выступать эффективным инструментом регуляции кадрового ресурса системы общего образования. В СССР кадровое равновесие поддерживалось за счет технологии распределения выпускников вузов. Современное представление о технологии кадрового резерва базируется на основе принципов свободы выбора личностью своей профессиональной карьеры, что актуализирует необходимость решения проблем повышения социально-экономического статуса педагогических работников, а также формирования профессиональной мобильности как неотъемлемой черты личности современного компетентного педагога.

Список литературы

1. Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. Eleventh ed. p. cm. Rev. ed. of: A handbook of human resource management practice. – NY, 2006.
2. Богатырева О.Н. Кадровые технологии в системе управления персоналом: Учебное пособие / О.Н. Богатырева, Е.Ю. Бармина. – СПб., 2013.
3. Дмитриев Д.А. Основные факторы инновационного развития кадрового потенциала руководителей муниципальной системы образования / Д.А. Дмитриев // Вектор науки ТГУ. – 2012. – №1 (8). – С. 135–138.
4. Опарина Н.Н. Обучение и развитие кадрового резерва / Н.Н. Опарина // Ученые труды факультета государственного управления. – М., 2012. – Вып. 8. – С. 341–353.
5. Опарина Н.Н. Формирование кадрового резерва / Н.Н. Опарина // Стратегия России. – 2013. – №8. – С. 1–9.
6. Поташник М.М. Кадровый менеджмент в системе образования / М.М. Поташник // Школьные технологии. – 2012. – №4. – С. 56–61.
7. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии / А.А. Татарников. – М.: Прогресс, 2009.
8. Управление персоналом организации: Учебник для вузов / Под ред. А.Я. Кибанова. – М., 2010.

9. Чечель, И.Д. Формирование управленческого резерва для образовательных организаций / И.Д. Чечель // Управление образованием: теория и практика. – 2014. – №1. – С. 105–119.

10. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2003.

11. Шинина Т.В. Кадровый резерв: современный облик проблемы и пути ее решения / Т.В. Шинина // Социально-экономические и психологические проблемы управления: Сборник научных статей по материалам I (IV) Международной научно-практической конференции, проходившей в Московском городском психолого-педагогическом университете с 23 по 25 апреля 2013 года / Под общей ред. М.Г. Ковтунович. Часть 1. – М.: МГППУ, 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psyjournals.ru/>