

**Павлова Любовь Викторовна**

заместитель директора по УВР

**Мушикова Нина Александровна**

директор

**Томилина Наталья Владимировна**

старший методист

МБОУ г. Астрахани «Гимназия №1»

г. Астрахань, Астраханская область

## **ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО РЕСУРСА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

*Аннотация:* в настоящей статье персонал организации рассматривается как ключевой ресурс обеспечения стратегических изменений в образовательной организации. Методологические средства когнитивного моделирования и системного анализа представлены в качестве инструментария для проектирования программ развития кадрового ресурса образовательной организации. Главным механизмом профессионального развития педагогических кадров, накопления человеческого капитала организации на этапе реализации программ, является обучение, которое в эпоху «экономики знаний», по мнению авторов настоящей работы, должно базироваться на идее и принципах непрерывного образования.

*Ключевые слова:* персонал, кадровый ресурс, развитие, когнитивное моделирование, системный анализ, планирование, программа, человеческий капитал, непрерывное образование.

В условиях развития процессов, связанных с экономической и социокультурной модернизацией российского общества, главным приоритетом становится ориентация на стратегическое, управление образовательной организацией (далее – ОО), призванное обеспечить конкурентоспособность ОО во внешней среде. Государственная программа «Развитие образования» (постановление Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. №1642) задает четкую ориентацию на проектное

управление в системе образования. Потребность в стратегических системных изменениях на основе проектной организации управления изменениям возрастает в связи с внедрением Федеральных государственных стандартов (далее- ФГОС) общего образования.

Главными ресурсами, обеспечивающими стратегическое развитие ОО, являются люди и знания, компетенции, которыми они обладают. Именно они являются главным капиталом ОО в эпоху «общества знаний». Быстрые темпы развития современного общества требуют непрерывного развития профессиональных компетенций педагогических работников. Не случайно, на этом акцентирует внимание ФГОС общего образования, Государственной программы «Развитие образования» на 2018–2025 гг. В национальном проекте «Образование», который был инициирован Указом Президента России Владимира Владимировича Путина «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (опубликован и вступил в силу 7 мая 2018 г.), и предполагает на сегодня реализацию 9-ти проектов, есть и федеральный проект «Учитель будущего». Актуализируются задачи непрерывного развития педагогических кадров и в связи с переходом на профессиональные стандарты по профессиям и специальностям в области образования и науки.

По мнению авторов настоящей статьи, целевая программа развития кадрового ресурса ОО, опирающаяся на методологию программно-целевого проектирования и когнитивного моделирования, проектного менеджмента, должна стать эффективным организационным механизмом развития системы непрерывного профессионального развития членов педагогического коллектива МБОУ г. Астрахани «Гимназия №1» (далее – Гимназия). Данная идея была обоснована нами, в частности, на 1-ой и 2-ой Международных конференциях «Когнитивное моделирование в науке, культуре, образовании» [12; 13]. Такая программа может разрабатываться и позиционироваться либо в качестве подпрограммы (проекта) программы развития ОО, либо – самостоятельного стратегического документа.

Программно-целевой подход к управлению – это «методология, в рамках которой программы и проекты выделяются в качестве главного

---

инструмента» [7, с. 25]. Данный подход направлен «на интегративное представление, целостное формирование и последовательное осуществление управлеченческого решения, основанного на анализе проблем, определении целей и разработке мер по их достижению» [4, с. 30]. Эффективным инструментом поддержки процесса принятия управленческих решений в условиях мобильной внешней среды является и технология когнитивного моделирования, предложенная Р. Аксельродом [AxelrodR., 1976].

В интенсивно развивающейся в настоящее время методологии когнитивного моделирования совершенствуется аппарат анализа и методы прогнозирования возможных векторов развития ОО в различных ситуациях. И в стратегическом менеджменте, и в когнитивном моделировании, в качестве основных техник системного анализа позиционируются PEST-анализ и SWOT-анализ. К преимуществам техники SWOT-анализа (аббревиатура четырех английских слов: S – strengths – сильные стороны, W – weaknesses – слабые стороны, O – opportunities – возможности, T – threats – угрозы) относится возможность наглядно представить результаты комплексного анализа внешней и внутренней среды ОО. В применении к анализу образовательных систем, в том числе и уровня ОО, названные техники достаточно детально рассматривались нами в методическом пособии, изданном в 2010 году [14, с. 54–63, 169–176]. В качестве методического ресурса для проведения анализа кадрового ресурса ОО целесообразно, на наш взгляд, воспользоваться матрицей SWOT-анализа персонала организации Томпсона-Стрикленда [15, с. 223], учитывая при этом специфику профессиональных характеристик педагогических работников.

Важнейшим результатом системного анализа в стратегическом менеджменте, программно-целевом проектировании, является выявление проблем. Формулировка проблем позволяет руководителям более точно указать на несоответствие внутренних и внешних факторов требованиям внешней среды, и тем самым помочь более конкретно сформировать цель и стратегические задачи. Названные выше техники анализа позволяют выявить проблемное поле исследуемого объекта. Но для того, чтобы методически грамотно сформулировать проблему,

необходимо четко определить глубину её проявления через показатели-характеристики (качественные параметры проблемы) и индикаторы (количественные характеристики проблемы), а также субъект проблемы (в чьей компетенции находится её решение). Техникой, позволяющей алгоритмизировать процесс постановки и анализа проблемы до необходимого уровня конкретизации, установить причины выявленных проблем, определить возможности их решения является проблемно-ориентированный анализ. Данная техника создает, в свою очередь, прочный фундамент для формулировки целей и задач развития системы (в нашем случае системы (подсистемы) развития кадрового ресурса ОО).

Иерархически выстроенная система целей и задач («дерево целей») – это идеальное предвосхищение результата деятельности, и проект действий. Деятельность, в свою очередь, предстает как сложный процесс осуществления цели, выбора оптимального пути среди возможных альтернатив. Поэтому следующий шаг в программно-целевом проектировании деятельности по развитию персонала будет связан с определением стратегии развития кадрового ресурса Гимназии. Стратегический менеджмент, – по определению Р. Дафта, – «это совокупность решений и действий по формулированию и реализации стратегии, призванной обеспечить наилучшее конкурентное положение в окружающей среде и достижение поставленных целей» [5, с. 269]. Стратегия же управления персоналом – это «разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и её ресурсные возможности» [15, с. 212]. Она выступает в роли частной стратегии по отношению к общей стратегии развития ОО.

Разработка тактики реализации рабочей стратегии развития кадрового ресурса ОО (выбранной из возможных альтернатив) осуществляется в формате стратегического планирования. Важнейшим направлением и условием развития человеческих ресурсов организации является обучение. При этом, мы согласимся с мнением П. Друкера, о том, что в современных условиях любая организация,

---

должна представлять собой «учреждение, где обучают и обучаются», а сами процессы обучения и развития должны быть непрерывными [6, с. 29].

Процессам развития и обучения персонала организаций стало уделяться приоритетное внимание с момента формирования во второй половине XX века концепции и теории человеческого капитала, в рамках которой «процесс качественного совершенствования человека обрел ясное, или почти ясное, материальное воплощение» [10, с. 4]. Определяя понятие «человеческий капитал» как экономическую ценность «знаний, опыта, навыков и способностей персонала», Ричард Дафт отмечает, что его увеличение производится путем целенаправленного применения стратегий повышения квалификации сотрудников [5, с. 418–419].

Формирование и постоянное обогащение у педагогических работников и менеджмента Гимназии качеств, профессионально значимых знаний, навыков и умений, компетенций, необходимых для эффективного выполнения ими своих должностных функций, прав и обязанностей, предполагает использование самых различных форм обучения, методов и средств обучения. Системное планирование обучения предполагает разработку программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы. Но не только. «В идеале обучение призвано передавать работникам также информацию о текущем состоянии дел в компании, способствовать развитию у них понимания перспектив развития организации и основных направлений её стратегии, повышать уровень трудовой мотивации, приверженности работников своей организации и включенности в её дела [11, с. 346]. Обучение может быть ориентировано как на стратегические, так и тактические (текущие) цели организации.

В условиях, когда меняются роли учителя в образовательном процессе, когда от него требуется высокий уровень развития рефлексивных умений и умений работать с незнакомой профессиональной информацией, обеспечить его эффективное профессиональное развитие только за счет различных внешних форм повышения квалификации и переподготовки не реально. Все более востребованной, к примеру, формой развития и саморазвития учителя и руководителя образовательной организации становится сетевое обучение, которое еще называют

деятельностным обучением (*learning by doing*), обучением через сотрудничество (общение) в профессиональных сетях [16, с. 280]. Она становится все более востребованной и среди педагогов Гимназии.

Тем не менее одним из известных путей наращивания человеческого капитала и наиболее эффективным способом профессионального развития персонала является обучение внутри организации. В Лиссабонской стратегии непрерывного образования указывалось: «Развитие обучения в течение всей жизни предполагает наличие высококачественных систем обучения на рабочем месте и формирование умений, необходимых для самообразования» [8, с. 2–3].

В Гимназии внутреннее обучение педагогов, как и в других общеобразовательных организациях, осуществляются в рамках подсистемы методической работы, основная функция которой собственно и заключается в том, чтобы «обеспечить поступательный и постоянный профессионально-личностный рост учителя» [9, с. 23]. В настоящее время стратегические приоритеты развития кадрового ресурса Гимназии, так или иначе, связаны с реализацией модели организации методической работы, предложенной, научно-педагогическим коллективом под руководством Л.Г. Петерсон. Реализация данной модели осуществляется при постоянной консультативной поддержке сотрудников НОУ ДПО «Институт системно-деятельностной педагогики» (г. Москва). В рамках данной модели авторами выделяются три группы педагогов с условными статусами: педагог-»стажер», педагог-»технолог», педагог-»мастер». Учитывая различные уровни мотивации к обучению и самообразованию у педагогов с разными статусами, проектируется модель их движения по индивидуальной траектории профессионального развития [1, с. 2].

Не вдаваясь в более детальное рассмотрение подходов к организации методической работы (это не входит в основные задачи настоящей публикации), обратим внимание лишь на один фактор, способный, по нашему мнению, существенное влияние на эффективность системы непрерывного профессионального образования педагогических работников. Анализ зарубежного опыта в области персонифицированного обучения специалистов позволяет сделать вывод о том,

что главным условием их эффективного непрерывного профессионального развития выступает такая организация обучения, «при которой решения, касающиеся профессионального развития работника, получат статус стратегических» [3, с. 50]. В связи с этим в управлении персоналом говорят о научющейся организации и об управлении знаниями. К научющимся относятся организации, «сотрудники которых непрерывно расширяют свои возможности, помогающие им добиваться нужных результатов»; их философия: «если организация хочет выжить, обучение должно быть существенной составляющей ее политики» [2, с. 452–453].

Таким образом, организационно-координирующим механизмом, обеспечивающим процесс непрерывного профессионального развития человеческого ресурса ОО, призвана стать соответствующая целевая программа. Базисными основаниями её проектирования являются системный, программно-целевой, когнитивный подходы. В своей тактической (собственно программной, конструктивной, составляющей) рассматриваемая программа должна опираться на идеи и принципы кадрового планирования, учитывать как сложившийся опыт организации, так и новые идеи, тенденции, практики обучения персонала, как основного инструмента профессионального развития педагогических работников.

### ***Список литературы***

1. Аверкиева Л.А. Индивидуальная траектория развития профессиональной компетенции педагога – эффективное средство освоения деятельностного метода обучения Л.Г. Петерсон и программы «Мир открытый» / Л.А. Аверкиева, Т.В. Текнеджян [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sch2000.ru/library/detail.php?ID=6686>
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]: Пер. с англ.; М. Армстронг; под ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 825 с.
3. Афанасьев В.В. Отечественный и зарубежный опыт персонификации в системе дополнительного профессионального образования [Текст] /

В.В. Афанасьев, С.М. Куницына, В.В. Лебедев [и др.] // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – №9 (51). – Ч. 4. – С. 47–52

4. Воровщиков С.Г. Школа должна учить мыслить, проектировать исследовать: Управленческий аспект: Страницы, написанные консультантом по управлению и директором школы [Текст] / С.Г. Воровщиков, М.М. Новожилова. – 2-е изд. – М.: 5 за знания, 2007. – 352 с.

5. Дафт Р. Менеджмент [Текст] / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд.– СПб.: Питер, 2009. – 800 с.

6. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента [Текст] / Пер. с англ. – М.: Вильяме, 2004. – 432 с.

7. Моисеев А.М. Разработка проектов перспективного развития школ на основе инициативы «Наша новая школа» [Текст]: Научно-методическое пособие / А.М. Моисеев, О.В. Жукова, Т.Ф. Сергеева, В.Ф. Солдатов. – М.: Педагогическое общество, 2012. – 208 с.

8. Основы обучения в течение всей жизни – предпосылки возникновения и история развития в странах ЕС. Связь с Лиссабонской стратегией // Национальный офис программы Tempus [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tempusrussia.ru/prep-zayavka/LLL-general.pdf>

9. Поташник М.М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе [Текст]: Метод. пособие / М.М. Поташник. – М., 2011. – 448 с.

10. Сергеев И.С. Как реализовать компетентностный подход на уроке и во внеурочной деятельности [Текст]: Практическое пособие / И.С. Сергеев, В.И. Блинов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Аркти, 2009. – 132 с.

11. Стародубов В.И. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник для вузов / В.И. Стародубов, П.И. Сидоров, И.А. Коноплева; под ред. В.И. Стародубова. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2006. – 1104 с.

12. Томилина Н.В. Проектирование образовательной программы образовательного учреждения в условиях внедрения ФГОС общего образования: проблема гармонизации педагогических парадигм, методологических подходов [Текст] / Н.В. Томилина, М.Ю. Елагина; Отв. ред. С.И. Масалова,

В.Д. Соловьев // Когнитивное моделирование: Труды первого Международного форума по когнитивному моделированию (14–21 сентября 2013 г., Италия, Милано-Маритима). В 2-х ч. Ч. 2. // Когнитивное моделирование в науке, культуре, образовании. – Ростов н/Д: Изд-во СКНЦ ВШ ЮФО, 2013. – С. 385–391.

13. Томилина Н.В. Методологические средства когнитивного моделирования и проектирование программы развития образовательной организации, образовательных программ [Текст] // Когнитивное моделирование: Труды второго Международного форума по когнитивному моделированию (6–13 сентября 2014 г., Словения, Изола). В 2-х ч. Ч. 2 / Отв. ред. С.И. Масалова, В.Н. Поляков // Когнитивное моделирование в науке, культуре, образовании: Труды II-й Международной конференции «Когнитивное моделирование в науке, культуре и образовании. CMSCE-2014». – Ростов н/Д: Фонд науки и образования, 2014. – С. 332–340.

14. Томилина Н.В. Программно-целевое проектирование стратегии развития образовательных систем. Стратегии инновационного развития [Текст] / Авт.-сост. Н.В. Томилина, Е.А. Мясоедова; под ред. Н.В. Томилиной. – Волгоград: Учитель, 2010. – 351 с.

15. Управление персоналом организаций [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Инфра-М, 2005. – 638 с.

16. Фрумина Е.Л. Непрерывное образование для педагогов: модели и особенности [Текст] / Е.Л. Фрумина // Непрерывное образование в политическом и экономическом контекстах / Отв. ред. Г.А. Ключарев. – М., 2008. – С. 274–292.