

УДК 374 (14.27.01)

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УЧРЕЖДЕНИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ

Скрипка Л.П.

Томский государственный педагогический университет, Томск, Россия, e-mail: rector@tspu.edu.ru

Статья посвящена теоретическим вопросам стратегического управления персоналом учреждения дополнительного образования детей в России. Дано представление об учреждениях дополнительного образования детей (УДОД) в России, их особенностях и функциях. Описаны современные направления развития учреждений дополнительного образования детей. Представлено содержание понятия стратегического управления персоналом в УДОД, концепция стратегического управления персоналом учреждения дополнительного образования детей. Научная новизна исследования определена систематизацией и обоснованием ведущих идей стратегического управления персоналом в системе дополнительного образования детей, выявлением социально-педагогических условий реализации данной концепции, разработке на основе ресурсной концепции стратегического управления персоналом целевой программы стратегического управления персоналом в УДОД (на примере МБОУ ДОД ДДиЮ «Наша Гавань»).

Ключевые слова: учреждение дополнительного образования детей, стратегическое управление персоналом, ресурсная концепция стратегического управления персоналом.

THEORETICAL ASPECTS OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE ESTABLISHMENT OF ADDITIONAL EDUCATION

Skripka L.P.

Tomsk State Pedagogical University, Tomsk, Russia, e-mail: rector@tspu.edu.ru

The article is devoted to theoretical issues of strategic human resource management (HRM) in the institutions of additional children's education in Russia. The notions of institutions of additional education, their features and functions are introduced. The modern trends in the development of such organizations are presented. The concept as well as the basic principles of strategic HRM is formulated. It is shown that the principal trend in the development of strategic HRM is a resource concept and its offshoots – the concept of dynamic abilities, and the concept of the intellectual capacity of the organization. The concept of strategic HRM in institutions of additional education of children is proposed. The scientific novelty of the investigation is connected with: systematization and grounding of the principal ideas of HRM in institutions of additional education; identification of the social and pedagogical conditions for the realization of the HRM concept; development of the HRM-based target program of HRM in institutions of additional education of children (on the example of the Institution of additional education of children “Our Harbor”).

Keywords: institution of additional education, strategic human resource management, resource concept.

В настоящее время в России и происходит становление новой системы образования, которая должна соответствовать запросам информационного общества и ориентироваться на вхождение в мировое образовательное пространство. Впервые основное и дополнительное образование детей могли бы стать равноправными, взаимодополняющими друг друга элементами одного целого и тем самым создать единое образовательное пространство, необходимое для полноценного развития личности каждого ребенка [2]. Однако это возможно только при тесном сотрудничестве двух разных систем образования.

Дополнительное образование детей должно быть равнозначным в ряду других видов образования, ведь на базе этого образования происходит становление личности будущего гражданина, от его умений и приобретенных компетенций не только образовательного, но и

социального характера будет зависеть будущее России. Для приобретения же этих компетентностей необходим творческий, грамотный, ведущий за собой педагог дополнительного образования, который в свою очередь должен обладать рядом необходимых компетенций. В настоящее время только еще открываются специальности и направления в педагогических вузах, занимающиеся подготовкой таких специалистов.

В сентябре 2014 года была принята Концепция развития дополнительного образования детей в России, в которой прописаны планируемые этапы развития дополнительного образования детей. При условии выполнения всех этапов концепции должно измениться качество дополнительного образования детей: повысится профессиональный уровень педагогов, сформируется новое содержание образовательных программ, улучшится материальная база учреждений дополнительного образования детей (УДОД) и т.д. В настоящее время проблемы в системе дополнительного образования детей, к сожалению, сохраняются и сильно мешают их развитию.

Особенности системы дополнительного образования, присущие в целом России, являются актуальными и в городе Томске. В связи с введением ФГОС региональными органами власти в образовательной сфере было проанализировано текущее положение дел и сделаны соответствующие выводы.

Законодательной Думой Томской области [6] были выделены три существенные проблемы, без решения которых обеспечение доступности и качества образования не может быть реализовано. К числу этих проблем относятся: 1. Кадровое обеспечение, т.к. уровень сформированности педагогических кадров не отвечает потребностям развития общего и дополнительного образования, не соответствует современным стандартам профессионального стандарта. 2. Материально-техническая база общего и дополнительного образования не способна обеспечить реализацию ФГОС в связи с предполагаемым дефицитом ученических мест в будущем. 3. Финансово-экономическое обеспечение введения ФГОС: Финансирование системы образования не обеспечивает потребности образовательных организаций в создании условий для реализации образовательных программ.

В целом в современной России (и в частности в г. Томске) сложились следующие *социально-педагогические условия развития дополнительного образования детей*: нормативные, материальные, финансово-экономические, кадровые, методические, психологические, информационные.

В связи с этим возникают следующие основные направления развития дополнительного образования детей в России и в том числе в г. Томске: изучение и формирование социального заказа на дополнительное образование детей; разработка и

реализация механизмов интеграции общего и дополнительного образования в процессе реализации ФГОС нового поколения; создание условий для выстраивания индивидуального образовательного маршрута ребенка; совершенствование подготовки педагога для учреждений сферы дополнительного образования детей; разработка мотивационной поддержки развития дополнительного образования детей; преодоление нарастающего разрыва в системе дополнительного образования детей между содержанием, направлениями образовательных программ и требованиями современной инновационной экономики, процессами информатизации образования; урегулирование проблемы баланса платного и бесплатного дополнительного образования детей; совершенствование форм коллективного и государственно-общественного управления в учреждении дополнительного образования детей; организация межведомственной интеграции в системе дополнительного образования детей.

Для реализации развития УДОД одним из самых важных условий является наличие квалифицированного персонала учреждения, нацеленного на инновационное развитие. Для получения максимальной отдачи от персонала учреждения требуется разработка такой системы методов управления, которая способствовала бы реализации стратегической цели и задач учреждения. Основу системы управления персоналом УДОД в настоящее время составляют возрастающая роль личности сотрудников, знание их мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед учреждениями.

Процесс управления человеческим капиталом будет эффективен лишь в том случае, когда имеется определенная стратегия его развития, взаимосвязь между стратегией, политикой и системой управления.

Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, гибко реагирует на вызов со стороны внешнего окружения, проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, ориентируясь в своей деятельности на потребности потребителей, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей [1].

Основными принципами стратегического управления являются: долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений, направленность управленческих воздействий на изменение потенциала объекта управления и создание возможностей более эффективной реализации данного потенциала, первоочередной учет при разработке и принятии управленческих решений состояния и возможных изменений внешней среды, альтернативность выбора управленческих решений в зависимости от состояния внутренней и

внешней среды организации, осуществление постоянного контроля за состоянием и динамикой внешней среды и своевременного внесения изменений в управленческие решения.

Принципы и ценности в управлении персоналом могут и не быть новыми. Но их комбинация и эффективность этой комбинации действительно могут быть новы. Управление персоналом в УДОД должно быть гибким.

В системе образования на фоне преобразований и трансформаций формируется конкурентная среда: при ограниченном финансировании образовательные учреждения не только функционируют, но и успешно конкурируют на рынке образовательных услуг.

Возникает вопрос: почему при наличии схожих условий внешней среды и относительно равных материально-технических, финансовых, кадровых ресурсах образовательные учреждения имеют совершенно разные результаты – одни становятся успешными, преуспевающими, а деятельность других определяется в категории «функционирует»? Почему лучшие образцы и хорошо зарекомендовавшая себя практика одних образовательных учреждений не может быть перенесена на деятельность других?

Ответ на эти вопросы дает ресурсная концепция теории стратегического управления. Именно на базе ресурсной концепции нами разработана программа стратегического управления персоналом УДОД.

В целях разработки программы стратегического управления персоналом УДОД нами выявлены *следующие ведущие идеи* как теоретическая база нашего проектирования.

Главный постулат ресурсной концепции определяется так: успехи организации – это, главным образом, заслуги ее внутренних уникальных ресурсов и организационных способностей [6]. При этом под способностью понимается потенциальная пригодность интегрированного набора ресурсов для выполнения какой-либо деятельности или задачи, а под ресурсами понимаются «исходные данные» для деятельности организации: финансы, оборудование, умения индивидуальных сотрудников организации и талантливые менеджеры.

Сами по себе ресурсы и организационные способности не являются преимуществами, а становятся их источниками, когда применяются для целей учреждения. Уникальные ресурсы появляются именно и только в результате деятельности конкретного учреждения, т.е. от образовательного учреждения требуется создание и развитие собственных труднокопируемых другими ресурсами и способностями, составляющих основу его конкурентного преимущества.

Среди ресурсов образовательного учреждения чаще всего выделяют кадровые, материально-технические, финансовые и другие. Обычно анализ ресурсного обеспечения предполагает оперирование количественными показателями (например, количество

преподавателей с высшей категорией, количество единиц компьютерной техники и т.д.), а также используется хорошо известный в управленческой практике SWOT-анализ. При подобном анализе вопрос уникальности представленных ресурсов, аспектов успешной деятельности не рассматривается [3]. В управленческой практике применяется и оценка потенциала организации, однако, по утверждению ряда исследователей, нельзя отождествлять потенциальные возможности организации и ее действительные преимущества.

В последнее время в ресурсной теории все больше отдается предпочтение ее ответвлениям – концепции динамических способностей и концепции интеллектуального потенциала организации. Эти подходы созвучны современной тенденции построения экономики, основанной на знаниях. Необходимо отметить, что современная модель образования строится в соответствии с потребностями знаниевой экономики. В этой связи все большее внимание ученых и менеджеров-практиков уделяется анализу организации с точки зрения имеющихся у нее нематериальных активов (знания, организационная культура, репутация и др.).

Проанализируем в разрезе ресурсной концепции муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования детей Дом детства и юношества «Наша Гавань» г. Томска (МБОУ ДОД ДДиЮ «Наша Гавань»). Учреждение сегодня – это многопрофильное учреждение, которое отличается гибкостью и разнообразием программ, методов обучения и воспитания.

Здесь организована работа 25 объединений (108 групп). Основные направления деятельности в соответствии с реализуемыми 40 дополнительными общеразвивающими программами: художественная, туристско–краеведческая, физкультурно-спортивная, естественнонаучная, социально–педагогическая. Учебная деятельность обучающихся осуществляется как в разновозрастных, так и в разновозрастных объединениях по интересам, в которых занимаются дети и подростки в возрасте от 3 до 18 лет. Организация дополнительного образования детей осуществляется также на базах 8 общеобразовательных школ города.

В учреждении имеется устоявшийся работоспособный коллектив. Всего в учреждении трудится 51 работник. Из них 32 человека – педагогические работники, из которых 84 % – штатные сотрудники, совместители – 16 %. Имеют высшее образование 86,6 % педагогических работников, среднее профессиональное – 6,7 %, среднее полное общее – 6,7 %, из них два педагога – студентки профильных вузов. По итогам аттестации 70 % педагогов имеют квалификационную группу, 30 % – не имеют, в связи с пенсионным возрастом либо недостаточностью опыта работы. Основной педагогический состав работников учреждения

имеет педагогический стаж работы от 15 до 25 лет. Большее количество педагогов в возрасте 30–55 лет. 66 % педагогического состава работают в учреждении более 5 лет. В коллективе работает один педагог, имеющий почетное звание «Заслуженный учитель РФ», один является дважды лауреатом конкурса «Сердце отдаю детям». Результатом работы педагогов и их коллективов неоднократно являлись дипломы лауреатов и сертификаты участия в конкурсах и соревнованиях различного уровня.

Все педагоги активны, осваивают новые технологии обучения и воспитания, но не всегда применяют их в своей деятельности. Обновление программ дополнительного образования в связи с введением ФГОС общего образования продвигается довольно медленно, в связи с отсутствием ФГОС дополнительного образования и соответствующей методической литературы. Психологический микроклимат в учреждении не достаточно стабилен, в связи с проблемами финансового обеспечения, недостаточностью материальной базы.

Для более эффективного управления персоналом учреждения необходима программа стратегического управления персоналом, построенная на основе ресурсной модели. Такая программа является элементом стратегии развития любого образовательного учреждения, как управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе [4].

Стратегическими целями *программы стратегического управления персоналом в МБОУ ДОД ДДиЮ «Наша Гавань»* стали такие **цели**: развитие кадрового потенциала, отвечающего задачам учреждения; развитие организационной культуры, экономических стимулов и социальных гарантий для наиболее полной самореализации педагогов и обучающихся.

Для выполнения поставленных целей необходимо **решить ряд стратегических задач** управления персоналом в учреждении. 1. Разработка и реализация программы развития кадрового потенциала. 2. Использование собственного кадрового потенциала учреждения [5]. 3. Развитие долговременных связей с социальными партнерами. 4. Подготовка педагогов к аттестации с учетом инновационного подхода к образовательной деятельности. 5. Повышение требований к административно-управленческому, техническому и хозяйственному персоналу. 6. Формирование кадрового резерва. 7. Поддержка ведущих направлений учреждения. 8. Обеспечение гарантий трудовых прав и свобод работников.

В основе формирования и реализации кадровой политики в ДДиЮ «Наша Гавань» лежат принципы инновационности, системности, нацеленности на результат,

педагогического сотрудничества и взаимодействия, социальной защищенности работников. Данный подход отвечает современным тенденциям в области работы с человеческими ресурсами и опирается на формирование и укрепление «человеческого капитала».

Результаты диагностики, анализ динамики образовательных процессов в учреждении, самооценка педагогов дополнительного образования позволяют сделать вывод о более эффективном формировании профессиональных компетентностей у педагогов дополнительного образования.

Во время исследования мы получили результаты, которые подтвердили состоятельность и эффективность предложенной модели стратегического управления персоналом УДОД и технологии ее внедрения, таких как:

- изменение отношения к получению высшего образования, повышению квалификации, переориентация профессиональной мотивации и ориентация в сторону потребности к профессиональному обучению, обучению новым технологиям и внедрению их в образовательный процесс;

- уровень профессионально-личностного развития продвинутых педагогов становится ориентиром для остальных, так как преимущество первых определяется наличием таких профессионально важных деловых качеств, как умение заинтересовать детей, создать сплоченный детский коллектив, получить высокие результаты его конкурсной активности; грамотно работать с родителями, проявляя коммуникативные навыки;

- уровень профессиональной мотивации, заинтересованность не только в собственных результатах, но и работа на престиж учреждения становится нормой в работе педагога дополнительного образования.

Результаты исследования показывают, что педагоги изменили отношение к процессу повышения квалификации и получения высшего образования. Отмечено также, что существует наличие прямой зависимости уровня мотивации достижения успеха от успешности формирования профессиональной компетентности.

Анализ итогов исследования подтверждает выдвинутую гипотезу и доказывает, что использование модели стратегического управления персоналом в УДОД и технологии ее внедрения дало положительные результаты.

Научная новизна исследования определяется систематизацией и обоснованием ведущих идей стратегического управления персоналом в системе дополнительного образования детей, выявлением социально-педагогических условий реализации данной концепции, разработке на основе ресурсной концепции стратегического управления персоналом целевой программы стратегического управления персоналом в УДОД (на примере МБОУ ДОД ДДиЮ «Наша Гавань»).

Список литературы

1. Гибсон Дж. Л. Организации: Поведение. Структура. Процессы / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Джонелли. М.: Инфра-М, 2000. 662 с.
2. Золотарева А. В. Проблемы и смыслы дополнительного образования детей в современной России. // Развитие дополнительного образования детей в контексте современной образовательной политики: материалы Всероссийской научно-практической конференции. Челябинск: ЧИППКРО, 2011. С. 6-14.
3. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. 2-е изд. / СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издательский дом С.-Петербургского государственного университета, 2008. 548 с.
4. Концепция развития дополнительного образования детей. Распоряжение правительства Российской Федерации от 4 сентября 2014 г. № 1726-р. Москва // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://www.rg.ru/2014/09/08/obrazovanie-site-dok.html/> (дата обращения 15.11.2014).
5. Котельников, В.Ю. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен. М.: Эксмо, 2007. 96 с.
6. Приложение к постановлению Законодательной Думы Томской области от 23.04.2013 № 1165 Рекомендации парламентских слушаний по теме «Особенности реализации федерального государственного образовательного стандарта (ФГОС) нового поколения в Томской области в условиях нового законодательства об образовании» // Официальный сайт законодательной думы Томской области. URL: <http://duma.tomsk.ru/page/24553> / (дата обращения 23.11.2014).
7. Хуторской А.В. Педагогическая инноватика: учеб. пособие для студ. высших учеб. заведений. М.: Академия, 2008. 256 с.

Рецензенты:

Куликов С.Б., д.филос.н., профессор, декан факультета общеуниверситетских дисциплин ФГБОУ ВПО «Томский государственный педагогический университет», г. Томск;

Ревякина В.И., д.п.н., профессор, заведующая кафедрой педагогики послевузовского образования ФГБОУ ВПО «Томский государственный педагогический университет», г. Томск.