

УДК 374 (14.27.01)

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕСУРСА УЧРЕЖДЕНИЙ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ РОССИИ В УСЛОВИЯХ СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАНИЯ

Скрипка Л.П.

Томский государственный педагогический университет, Томск, Россия (634061, Россия, Томск, ул. Киевская, 60), e-mail: rector@tspu.edu.ru

Статья посвящена теоретическим вопросам формирования кадрового ресурса учреждений дополнительного образования детей (УДОД) в России. В статье предлагается понятие дополнительного образования как социокультурного явления, определяются пути повышения конкурентоспособности такого типа образовательных организаций, одним из которых является формирование кадрового ресурса. В исследовании характеризуются направления кадровой политики, этапы формирования кадрового ресурса. Охарактеризовано понятие обучающейся организации, выделены ее признаки в учреждении дополнительного образования детей. Новизна исследования связана с разработкой и апробацией учебно-методического комплекса дисциплины курсов повышения квалификации «Стратегическое управление персоналом для руководителей образовательных учреждений в условиях перехода на Федеральный государственный образовательный стандарт» на примере Томского государственного педагогического университета.

Ключевые слова: учреждение дополнительного образования детей, конкурентоспособность, формирование кадрового ресурса, кадровая политика, обучающаяся организация.

THEORETICAL BASES OF FORMATION OF HUMAN RESOURCES IN INSTITUTIONS FOR SUPPLEMENTARY EDUCATION FOR CHILDREN IN RUSSIA IN THE SOCIAL AND CULTURAL MODERNIZATION OF EDUCATION

Skripka L.P.

Tomsk state pedagogical university, Tomsk, Russia, (634061, Russia, Tomsk, 60 Kievskaya st.), e-mail: rector@tspu.edu.ru

The article is devoted to theoretical bases of formation of human resources in the institutions of additional children's education (IACE) in Russia. The paper proposes the concept of additional education as a social and cultural phenomenon, determined the ways to increase the competitiveness of this type of educational institutions, one of which is the formation of human resources. In the article five directions of human resources management, stages of formation of a personnel resource are characterized. The concept of the trained organization is characterized and its features in establishment of additional children's education are allocated. Novelty of research is connected with development and testing of an educational and methodical complex of discipline of advanced training courses "Strategic human resource management in the conditions of transition to the federal state educational standard for heads of educational institutions" as an example of Tomsk state pedagogical university.

Keywords: the institutions of additional children's education, competitiveness, formation of human resources, human resources management, a trained organization.

Дополнительное образование как социокультурное явление способствует социальному, культурному, экономическому функционированию и интеллектуальному развитию общества в целом и каждой личности в частности, регулирует личностные процессы развития человека, что подчеркнуто в исследованиях Е. Б. Евладовой [1], А. В. Золотаревой [2] и др. Основной характерной чертой современного дополнительного образования является обращенность к личности, стремление удовлетворить ее разнообразные познавательные потребности.

Постоянное развитие социокультурной среды учреждения дополнительного

образования детей заставляет постоянно контролировать складывающуюся ситуацию и вносить соответствующие коррективы в деятельность организации, что позволяет сохранять и укреплять конкурентные позиции [9]. О позиции повышения конкурентоспособности образовательных учреждений, в частности в системе дополнительного образования, указано в Концепции развития дополнительного образования детей РФ [5], Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 г. [6] и Национальной доктрине образования в России на период до 2025 г. [8], что свидетельствует об актуальности рассматриваемой проблемы.

Для выявления оптимальных путей управления развитием конкурентоспособности учреждения дополнительного образования необходимо учитывать специфику вида образовательного учреждения, опираться на его потенциал.

В настоящий период понятие «*дополнительное образование*» имеет интегративную характеристику, соответственно каждый исследователь отображает новую грань его развития и совершенствования [4]. Это позволяет выявить несколько направлений, которые отождествляются с развитием конкурентоспособности системы: а) направленность на удовлетворение потребностей личности (В. А. Горский, А. Я. Журкина, Е. Б. Евладова, Л. Г. Логинова, В. М. Полонский и др.); б) вариативность данного вида образования, возможность выбора (Т. А. Антопольская, Г. П. Буданова, Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспиров, Л. Ю. Круглова и др.). Дополнительное образование детей рассматривается нами как система равноправная с общим образованием, обладающая механизмами социально-педагогического выравнивания различных категорий детей для получения образования в соответствии с их потребностями, расширяющая и обогащающая культурное пространство самореализации личности ребенка и других его субъектов.

Потенциалом дополнительного образования является его широкие возможности для консолидации общества, преодоления этнонациональной напряженности и национальных конфликтов, образования единого социокультурного пространства, на началах равноправия национальных культур и различных вероисповеданий, ограничения социального неравенства и др.

Усиление конкуренции на рынке дополнительного образования наряду с решением проблем, связанных с содержательной стороной, обуславливает необходимость исследования возможности повышения конкурентоспособности учреждений данного типа и формирования системы управленческо-педагогических мер по ее обеспечению.

Отличительными чертами для конкуренции среди учреждений дополнительного образования детей будут являться: создание условий для свободного выбора каждым ребенком образовательной программы; педагога; личностно-ориентированный подход к

ребенку; личностно-деятельностный характер образовательного процесса; создание условий для развития личности; многообразие видов деятельности; возможность ребенка в самоопределении [9].

При этом мы рассматриваем *конкурентоспособность системы дополнительного образования детей* как результат управленческо-педагогической деятельности, связанный с развитием социокультурной среды учреждения, созданием положительного имиджа учреждения, программированием образовательной деятельности, направленной на максимальную полноту удовлетворения потребности детей и подростков в саморазвитии, самосовершенствовании, самореализации, и позволяющий прогнозировать успешное развитие учреждения в современных условиях модернизации образования.

Развитие конкурентоспособности учреждения дополнительного образования соотносится с развитием конкурентной среды, статуса организации, конкурентоспособности образовательно-воспитательных услуг, доступностью, степенью успешности в социальной среде выпускников коллективов и объединений данной сферы, определенности теоретико-методологического инструментария организационно-управленческой группы и др.

Анализ современных научно-педагогических исследований проблем дополнительного образования детей позволяет констатировать, что в его развитии нашли свое отражение теоретико-методологические подходы, как общие для всей системы образования, так и присущие только данной образовательной сфере.

Повышение конкурентоспособности учреждения дополнительного образования детей обусловлено формированием уникального кадрового ресурса, который бы смог реализовать стратегию данного учреждения. Одной из основных мер по формированию кадрового ресурса является отбор персонала, который должен быть связан со всеми другими функциями управления персоналом. Являясь ключевым элементом управления персоналом, поиск и отбор персонала должны быть тесно увязаны со всеми основными направлениями работы в данной сфере: планирование персонала; поиск и отбор персонала; адаптация новых работников; анализ работы и нормирование труда; система стимулирования труда; обучение и развитие; оценка исполнения; внутриорганизационные перемещения работников; формирование и поддержание организационной культуры. При поиске и отборе персонала следует учитывать следующие требования: алгоритм отбора кадров должен соответствовать стратегии управления персоналом и всем программам, реализуемым в сфере управления персоналом; указанный процесс не должен рассматриваться как просто выбор подходящего человека для выполнения конкретной работы, необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и что не менее важно – то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации.

Как известно, общий контроль в сфере управления персоналом и ответственность за ее результаты несет руководитель учреждения. Политика руководства в отношении персонала (мотивация персонала, обучение и развитие работников, обеспечение хорошего морального климата в организации и др.) оказывает значительное влияние на эффективность деятельности персонала.

Формирование кадровой политики учреждения направлено на реализацию миссии организации, ее целей, и как стратегия управления персоналом направлено на:

- наращивание высокопрофессионального кадрового потенциала: необходимо формирование персонала, как по численности, так и по уровню квалификации, планирование развития персонала в связи с освоением новых технологий, инноваций, разработкой и внедрением новых программ, соответствующих современным требованиям;
- развитие организационной культуры, поддержание традиций, создание новых;
- организацию работы с резервом кадров;
- укрепление принципов командного сознания, групповой работы специалистов, сближение личных интересов персонала с интересами организации;
- оплату труда исходя из реального вклада работника, стимулирование инициативы, заинтересованности работников в увеличении контингента обучающихся и повышении качества образовательных услуг.

Политика в сфере управления персоналом определяет стратегическую роль, цели, задачи, принципы управления персоналом и охватывает все категории персонала. Выявление потенциальных возможностей в области управления людьми и определение направлений работы с персоналом, необходимых для успешной реализации организационной стратегии, служат исходным материалом для формирования стратегии управления персоналом.

Формирование кадрового ресурса связано в первую очередь с оптимизацией кадров, что предполагает осуществление должностных перемещений сотрудников учреждения, и увольнение сотрудников, не соответствующих профессиональным компетенциям и по своим качествам тем требованиям, которые предъявляются к сотруднику на конкретном рабочем месте или должности. Оценка профессионального уровня и качества выполнения функциональных обязанностей сотрудников проводится в соответствии с процедурой периодических аттестаций на соответствие должности или по инициативе работника, на присвоение категории.

Персонал организации является не только главным ресурсом, но и основной статьей капиталовложений с точки зрения затрат по найму и обучению. Высокая эффективность использования сотрудников организации приводит к повышению производительности труда. Разработка и жесткая реализация кадровой политики организации образует основу для

формирования системы управления персоналом и служит исходной позицией для руководителей при принятии конкретных решений в сфере управления персоналом.

УДОД как организация, основным направлением деятельности которой являются предлагаемые образовательные услуги, методические разработки, обобщающие опыт деятельности учреждения, безусловно, и сама должна стать обучающейся. Изменение действующей стратегии организации на стратегию, соответствующую концепции учреждения современного типа, требующую постоянного развития организации, развития ее персонала, в первую очередь, – основного – педагогических работников и руководящего состава [7]. Понятие обучающейся организации было сформулировано Сенге П.М., как организации, обеспечивающей обучение в различных формах, поощрение экспериментов и непрерывность обучения для необходимого развития. Развитие коммуникаций, поощрение творчества, активность, критическое мышление, роль менеджера являются основными признаками обучающейся организации.

Каждый сотрудник организации должен нести ответственность не только за конкретные результаты труда в соответствии с установленными нормами и правилами, но и за постоянное улучшение собственной работы. Данное требование также пересекается с двумя следующими признаками обучающейся организации – с поощрением творчества и активностью. Сотрудники занимают центральное место в системе менеджмента знаний, потому что знания невозможно рассматривать независимо от людей и от ситуации, в которой они их применяют. Именно сотрудники организации (педагогический, методический, административно-управленческий, учебно-вспомогательный персонал) являются носителями знаний, необходимых для нормального функционирования и развития учреждения, и их развитие становится доминирующим фактором, способствующим становлению обучающейся организации.

В настоящее время необходимо выделить два фактора, влияющие на формирование кадрового ресурса учреждений дополнительного образования детей. В первую очередь это модернизация самой системы дополнительного образования детей России, соответственно появление новых требований к уровню квалификации работающего персонала [3]. Педагог этой сферы должен быть как очень хорошим профессионалом в области профиля деятельности (вокалистом, хореографом, спортсменом, техником, прикладником и т.д.), так и профессиональным педагогом. Кроме того, не только способствует приобретению компетенций в определенной сфере деятельности, но и развивает личность ребенка, помогает в решении его социальных проблем. Он становится для ребенка непререкаемым авторитетом, который в любой момент не только поможет разобраться в решении проблемы в сфере деятельности, но и поможет разобраться в личной проблеме. Следовательно, он

должен владеть современными педагогическими технологиями и технологиями социального творчества, освоить позиции тьютора, психолога и т.п. Педагогические работники системы дополнительного образования детей должны быть в курсе новых процессов, обусловленных изменениями в социально-экономическом развитии России, государственно-общественном управлении, автономном режиме работы и др. Недостаточная развитость системы повышения квалификации специалистов сферы дополнительного образования детей осложняет процесс непрерывного обучения педагогов дополнительного образования. Это обстоятельство порождает низкое качество оказываемых ими образовательных услуг, а также существенно снижает успешное функционирование и развитие УДОД и подсистем дополнительного образования в образовательных учреждениях других типов.

В настоящее время широко обсуждается проект профессионального стандарта педагога дополнительного образования, который формулирует требования, которыми должен обладать специалист, занимающий эту должность. Из проекта можно увидеть, что в скором времени к педагогу будут предъявлены требования не только обладания профессиональными знаниями, но и достаточно глубокими знаниями психологии и владения компетенциями в области инклюзивного образования. Эти компетенции далеко не всегда присущи педагогам дополнительного образования сейчас.

Сравнение требований к умениям, навыкам, знаниям и способностям для различных групп работников, наличие у них профессиональных компетенций дает представление о работниках, которые наиболее соответствуют с точки зрения кадрового потенциала стратегическим задачам учреждения [3]. На основании этих сравнений и полученных результатов анализа ситуации разрабатываются программы переподготовки кадров, а также индивидуальные планы обучения сотрудников и планы самообразования.

Административно-управленческий персонал организации нуждается в обучении в соответствии с индивидуальными потребностями каждого руководителя, при этом план развития предусматривает профессиональный рост сотрудника в соответствии с направлением развития организации и управленческой команды.

При этом необходимо учитывать шесть причин, которые влияют на развитие обучающейся организации: организационная культура, навыки управления, отношения между работниками, обязательства топ-менеджеров, организация работы и развитие человеческих ресурсов.

Вторым фактором, определяющим процесс формирования кадрового ресурса учреждений дополнительного образования детей, является переход системы высшего образования страны на федеральные государственные образовательные стандарты (2012 г.), включение в направление «Педагогическое образование» профиля «Дополнительное

образование детей».

Эти факторы и стали определяющими для подготовки кадров дополнительного образования детей, что требует поиска новых подходов к повышению квалификации этой категории работников образования. Основной состав работников УДОД проходит плановое организованное повышение квалификации педагогических, методических работников и административно-управленческого персонала. Индивидуальное развитие персонала, несмотря на отсутствие внимания к нему со стороны руководства, имеет ключевое значение для развития учреждения, т.е. его воспитательной, образовательной, научно-методической деятельности, и создается в процессе ежедневной трудовой деятельности основного персонала.

Механизмом формирования современного кадрового потенциала учреждения является система непрерывного профессионального роста специалистов. В связи с тем, что система подготовки специалистов с высшим образованием необходимой квалификации появилась только недавно, и далеко не все педагоги имеют педагогическое образование, осложняет развитие кадрового потенциала УДОД [3], что снижает качество предоставляемых услуг.

В настоящее время руководители УДОД – это педагоги или методисты (бывшие педагоги или методисты), порой прошедшие тернистый путь от рядового педагога до руководителя организации, которые далеко не сразу стали опытными управленцами, а многим умениям им пришлось обучаться в процессе непосредственной работы, а это в свою очередь повлияло и на развитие учреждения. Для реализации развития коммуникаций необходимы грамотные специалисты в области управления, в том числе управления персоналом. Для этого нами разработан УМКД курсов повышения квалификации «Стратегическое управление персоналом в условиях перехода на ФГОС для руководителей образовательных учреждений» (руководителей структурных подразделений, проектных групп и др.), особенностями которого является ориентация на формирование конкретных управленческих компетенций.

УМКД состоит из 2 модулей «Концептуальные основы стратегического управления персоналом организации» и «Методологические основы управления персоналом».

В первый модуль входят следующие темы: персонал предприятия как объект управления; место и роль управления персоналом в системе управления предприятием; принципы управления персоналом; функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом; кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом; понятие стратегического управления человеческими ресурсами; анализ кадрового потенциала; перемещения, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры.

Второй модуль включает: методология стратегического менеджмента; принятие стратегических решений в современных условиях; подбор персонала и профориентация; подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала; мотивация поведения в процессе трудовой деятельности; профессиональная и организационная адаптация персонала; конфликты в коллективе; оценка эффективности управления персоналом.

Этот курс удобен не только для слушателей курсов, но и для самостоятельного изучения вопросов, связанных со стратегическим управлением персоналом. В нем подробно изложен интересующий слушателя материал и приложен список необходимой литературы, а также есть методические рекомендации по изучению дисциплины для слушателей, учебно-методические материалы (УММ), лекции, практические занятия, формы текущего, промежуточного, рубежного и итогового контроля.

Курс был апробирован для слушателей курсов повышения квалификации Томского государственного педагогического университета (ТГПУ). В ходе эксперимента было обнаружено, что у руководителей учреждений имеют место затруднения с разработкой стратегии управления персоналом, с подбором и планированием персонала, его развитием. В результате обучения все слушатели (25 человек) подготовили итоговую работу по стратегии управления персоналом и защитили ее как часть программы развития учреждения. Каждый смог аргументировать те или иные позиции и доказать необходимость планируемой деятельности.

Таким образом, современная концепция формирования кадровых ресурсов представляет собой модель взаимодействия двух систем: системы управления персоналом и системы непрерывного образования. Содержание, характер и полнота взаимодействия которых в свою очередь определяют качество кадровых ресурсов и возможность их эффективной реализации.

Список литературы

1. Евладова, Е.Б. Теоретические основания и программно-методическое обеспечение программ дополнительного образования детей / Е. Б. Евладова // Методист: науч.-метод. журн. – 2011. – № 6. – С. 31–34.
2. Золотарева, А.В. Дополнительное образование детей как фактор социально-экономического развития региональной системы образования / А. В. Золотарева // Вестн. образования России. – 2008. – № 22. – С. 35–39.
3. Золотарева А.В. Варианты подготовки кадров для дополнительного образования детей в вузе // Конференция «Интеграция формального и неформального образования как условие достижения актуальных образовательных результатов» Евразийский образовательный

диалог: материалы международного форума. Международный форум: 17-19 апреля 2013 г. – Ч. 2. – Ярославль: ГОАУ ЯО ИРО, 2013. – 292 с.

4. Золотарева А.В. Проблемы и смыслы дополнительного образования детей в современной России / А. В. Золотарева // Развитие дополнительного образования детей в контексте современной образовательной политики: материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Челябинск: ЧИППКРО, 2011. – С. 6-14.

5. 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 15.05.2015).

6. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. N 1662-р // ©КонсультантПлюс, 1992-2014. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_90601/?frame=1/ (дата обращения 15.05.2015).

7. Кудрявцев Д.И. Особенности управления вузом в условиях модернизации высшего образования // Общество: социология, психология, педагогика. – 2011. – № 1–2. Издательский дом "ХОРС". – С. 59-65.

8. Национальная доктрина образования в Российской Федерации. Постановление Правительства Российской Федерации от 4 октября 2000 г. N 751 г. Москва «О национальной доктрине образования в Российской Федерации» // Интернет-портал "Российской Газеты" // URL: <http://www.rg.ru/2000/10/11/doktrina-dok.html>.

9. Туманова К.Р. Проблема управления развитием конкурентоспособности дополнительного образования детей /К. Р. Туманова // Вестник Челябинской государственной академии культуры и искусств. – 2012. – № 3. – С.31.

Рецензенты:

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

Сартакова Е.Е., д.п.н., доцент кафедры общей педагогики и психологии ФГБОУ ВПО «Томский государственный педагогический университет», г. Томск.