

## **КАДРЫ КАК ОСНОВНОЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Солодовникова И.Н.**

**Муниципальное общеобразовательное автономное учреждение  
«Средняя общеобразовательная школа № 56 имени Хана В.Д. с  
углубленным изучением русского языка, обществознания и права»,  
г. Оренбург**

Школа – система, состоящая из нескольких подсистем, взаимно связанных между собой и окружающей средой. Внешняя среда формируется следующими группами факторов: социальным, научно-техническим, экономическими, политическими.

«Кадровая политика образовательной организации – это целостная стратегия работ с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы, имеющая целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды» (Веснин В.Р.).

Со слов автора основным содержанием кадровой политики являются, во-первых, обеспечение рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наем, высвобождение (выход на пенсию, увольнение), анализ текучести кадров и др.; во-вторых, развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестации и оценки уровня квалификации; в-третьих, совершенствование организации и стимулирование труда, обеспечение техники безопасности».

Основу кадровой политики составляет корпоративная стратегия управления человеческими ресурсами. Она представляет собой разработку перспективных ориентиров использования трудового потенциала, его обновления и совершенствования, развития, мотивации.

С точки зрения работников, кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, дающие удовлетворение от работы, обеспечивать возможность продвижения по службе, но и необходимую уверенность в завтрашнем дне.

Современному руководителю необходимо учитывать, что довольно быстрые изменения в экономической и социальной жизни общества оказывают непосредственное воздействие на мотивационную сферу педагогов, перестраивая традиционную иерархию потребностей.

Человек трудится с высокой отдачей, готов преодолевать препятствия на пути к намеченной цели, если работа и вознаграждения за нее позволяют ему удовлетворить значимые для него потребности. Руководитель, стремящийся к тому, чтобы побудить своих подчинённых к эффективной работе должен, во-первых, знать их потребности, во-вторых, создавать условия для их удовлетворения либо компенсации какими-то иными средствами. В этом, собственно скрыт ключ к успешной мотивации.

## Значимые потребности (В.Р. Веснин)

Наименование потребности	Мотивы деятельности	Некоторые удовлетворения потребностей педагога
Самовыражение	Рост профессионального мастерства; общекультурное развитие; работа, позволяющая проявлять свои возможности и реализовать свои идеи; лидерство, возможность вести за собой других	Поручение более сложных и ответственных, чем другим педагогам, заданий. Передача дополнительных полномочий. Перевод на самоконтроль, предоставление большей самостоятельности в действиях. предоставление возможности регулярно повышать квалификацию. Направление на курсы по перспективным направлениям педагогической деятельности. Поощрение инициатив, самостоятельности. Включение в коллективную деятельность (в составе творческих проблемных групп, команд разработчиков проектов)
Признание и самоутверждение	Ощущение успеха, достижения; признание одобрение; возможность действовать самостоятельно, доверие; наличие перспектив продвижения	Обобщение опыта работы, сообщение о нем в различных средствах массовой информации. Аттестация на более высокую квалифицированную категорию. Предоставление различных льгот. Премирование. Предоставление возможности работы в престижных классах. Привлечение к управленческой деятельности. Включение в резерв руководящих кадров.
Принадлежность и причастность	Возможность полноценного общения; хорошее отношение с сотрудниками; информированность; участие в выработке решения	Повышение статуса образовательной организации. Поддержка существующих традиций. Совместное проведение досуга (вечера, экскурсии, походы и т.д.) Поздравление со знаменательными событиями в жизни педагога. Привлечение к общественной работе. Привлечение педагогов к коллективному анализу организации.
Безопасность	Спокойная работа без стрессов и психических напряжений; уверенность в завтрашнем дне; справедливость в отношениях с руководством	Наличие профсоюзной организации, коллективного договора. Четкие должностные инструкции. Своевременное предоставление информации о проверках. Наличие четко определенной системы материального стимулирования, системы доплат и надбавок.

Физиологические	Зарплата, возможность сохранения (улучшения) социально-бытовых условий; возможность для отдыха и поддержания здоровья	Предоставление отгулов. Удобно составленное расписание занятий. Корректное поведение руководителей образовательной организации, демонстрация их стороны поддержки.
-----------------	---	--

В свою очередь множественность мотивов, влияющих на поведение человека, предполагает существование определенной связи между ними, установление компенсаторных отношений. Недостаточная сила одних мотивов может быть компенсирована или уравновешена действием других.

Необходимо понимать, что, отвечая на вопросы о возможностях компенсации тех или иных факторов, негативно влияющих на его мотивацию, каждый педагог исходит из собственной структуры и иерархии потребностей. Для другого человека система компенсаторных мотивов может быть принципиально иной. В голове каждого работника существует своя уникальная, сложно устроенная «пирамида» самых разнообразных мотивов, где верхние «этажи» господствуют над «нижними».

Мотивационная пирамида – это очень устойчивая внутренняя психологическая система, выстраиваемая человеком всю жизнь. В ней невозможно мгновенно что-либо кардинально изменить путем прямых внешних воздействий. Уникальное строение индивидуальной мотивационной пирамиды и определяет систему устремления человека как работника. Один из самых мощных мотивов – интерес к работе.

Непривлекательный труд кажется, человеку лишенным всякого смысла и воспринимается как тяжкое наказание. Чем выше образование и квалификация работника, чем менее жестоко регламентирована выполняемая им деятельность, тем сильнее стремление к самостоятельности в работе. Почти каждый учитель стремится к личностной самореализации, осуществляя ее прежде всего через творческое содержание труда, которым он занимается, субъективное удовлетворение от хорошо выполненной работы.

Для чего чрезвычайно важно отношение и профессиональное признание со стороны коллег.

Чем больше у учителя самостоятельности и возможностей для проявления собственной инициативы, тем более привлекателен для него педагогический труд.

В структуру основной трудовой мотивации входит и материальная заинтересованность. Материальное поощрение – не просто некоторая сумма, получаемая работником на собственные нужды, но и показатель того, как коллектив оценивают его труд. В этом отчасти проявляется и еще один значимый аспект индивидуальной мотивации – потребность в осуществлении своей нужности коллективу, во внимании к своему труду и своим проблемам.

Отношение руководителя и коллектива к педагогу, к его проблеме, помощь в их решении, забота о создании для него возможностей роста – квалификационного, материального, должностного все это и создает у человека

представление о том, насколько он нужен школе, своим коллегам. Нельзя обойти вниманием и такой важный фактор трудовой мотивации, как удовлетворенность благоприятным психологическим климатом в коллективе: каждодневное отношение с коллегами, администрацией, общая атмосфера в коллективе оказывают исключительно сильное влияние на нашу активность, на планы, связанные с продолжением работы на данном месте или переходом на другое и если хорошее отношение не сложилось или даже обострилось это всегда тяжело переживается, приводит к отчуждению от сотрудников, к снижению профессиональной отдаче и, как следствие, к смене работы.

Для школьного учителя очень важно, чтобы на рабочем месте существовала зона «психологического» комфорта, который создает благоприятное общение с близкими по духу коллегами.

Школьный коллектив представляет собой организацию, которая целесообразно устроена, организована, смотивированна и выполняет важные социальные функции.

Теория и психология школьного коллектива разработана в трудах таких отечественных исследователей как А.С. Макаренко, С.Т. Шацкого, В.А. Сухомлинского. В их работах говорится о том, что коллектив станет замотивирован эффективно выполнять свои функции только если:

- развита самодисциплина, самоуправление, самоорганизация, которые позволяют эффективно использовать время и потенциальные возможности;
- все члены педагогического коллектива четко представляют себе цели общей работы;
- коллектив поддерживает своих членов и создает тесные взаимоотношения, усовершенствуют методы коллективной работы;
- создана производительная система мотивации.

Есть очень главное условие, без которого даже самая материально благополучная школа не состоится никогда – это педагоги, их профессионализм, доброта, чуткость, а главное – искреннее желание понять мир ребенка. И от того, кем станет этот взрослый в формирующемся миропонимании растущего человека, по существу зависит, какой мир вокруг себя построит человек.

Возьмет ли он в свою жизнь результат этого многолетнего общения или с болью отторгнет его; вспомнит ли он с искренней благодарностью время, прожитое в школе, или постарается забыть его, как тяжелый сон.

Учитель – это наставник, обладающий талантом обучения, природным даром предвидения будущего в ребенке. Это – человек, чьи знания, культура и воспитание становятся для детей примером жизненного пути.

Каждый руководитель ОО ставит перед собой задачу, чтобы при всех объективно объяснимых сложностях пытаться находить пути решения вопроса кадров. Необходимо видеть и досконально анализировать кадровую ситуацию, предвидеть ее развитие и действовать, основываясь на заранее спланированных позициях. И от того, какая кадровая архитектура заложена в основе образовательного блока, и будет зависеть результат его деятельности.

Поэтому ежегодно в нашей образовательной организации осуществляется анализ кадровой политики со стороны следующих показателей, критериев и коэффициентов:

- соотношение работников по возрастному составу, образованию, итогам аттестации;

- коэффициента выбытия кадров ( $K_{в.к.}$ );
- коэффициента приема кадров ( $K_{п.к.}$ );
- коэффициента стабильности кадров ( $K_{с.к.}$ );
- уровня текучести кадров ( $T_k$ ).

Такой подход соответствует принципам опережающего управления. Таким образом, основой управления закономерностей процесса текучести кадров. Знание этих закономерностей дает возможность определить наиболее эффективные управленческие воздействия (В.С. Татьянченко, Т.И. Еременко, А.П. Симонова – Совершенствование управленческого контроля в общеобразовательной школе). Администрация образовательной организации совместно с психологом проводят различные исследования используя методики И.А. Забуслаевой («Психологический климат в коллективе», «Ваше мнение»), Цветопись Лукошкина «Удовлетворенность учащихся жизнедеятельностью в школе» по методике А.А. Андреевой. Изучение удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в образовательной организации по методике Е.Н. Степановой. Методику ГОКК по выявлению коммуникативных качеств учителя, владения коммуникативными функциями, изучения профессионально-значимых личностных качеств, теста Снайдера самоконтроля в общении, психологический портрет учителя и др.

Итак, кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, которая наилучшим образом способствует совмещению целей и приоритетов образовательной организации и ее кадров.

#### *Список литературы*

1. *Веснин, В.Р. Менеджмент, М. Проспект, 2008.*
2. *Поташник, М.М. Управление развитием школы / М.М. Поташник, В.С. Лазарева – Москва 1998.*
3. *Татьянченко, В.С. Совершенствование управленческого контроля в общеобразовательной школе / В.С. Татьянченко, Т.И. Еремينا – Челябинск, 2006.*