

**Государственное автономное образовательное учреждение Тюменской области
дополнительного профессионального образования
«ТЮМЕНСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ
РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ»
(ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»)**

Кафедра подготовки и сопровождения управленческих кадров ОО

УТВЕРЖДЕНА
решением Ученого совета
ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»
от 28.02.2024 г.
протокол № 1

Рабочая программа дисциплины

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ. КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ
(18 час.)**

Автор:
Таланцева М.Л., ст. методист
кафедры подготовки и сопровождения
управленческих кадров ОО,
ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»

Тюмень – 2024

Пояснительная записка

Как самостоятельное научное направление управление персоналом (кадровый менеджмент) – относительно новая дисциплина, возникшая в рамках менеджмента и остающаяся его важнейшей функцией. В создании и развитии кадрового менеджмента участвуют разные общественные науки – экономика, право, психология, социология. В данной области на современном этапе происходят кардинальные изменения как в России, так и в странах с развитой рыночной экономикой. При этом они имеют разный характер. Если для европейских стран сформировалась устойчивая ориентация на гуманистические ценности и основное направление исследований – это вовлечение работников в управление организацией, активизация их творческих способностей, то для России актуально освоение всех разнообразных форм и технологий управления персоналом, выработанных в развитых странах и приспособленных к рыночным условиям.

Образовательная организация, как социальный институт наиболее быстро и остро реагирующий на все изменения, происходящие в обществе, в полной мере вовлечено в круг структурных, экономических и правовых перестроек. В складывающихся условиях перехода к рыночным отношениям переосмысливаются работа с кадрами (подбора, оценки, расстановки, адаптации и другие), формирование коллектива, обоснование и реализация кадровой политики. Вопросы мотивации, планирования служебной карьеры, управления конфликтами приобретают особую значимость. Управление персоналом становится самостоятельным направлением деятельности руководителя образовательного учреждения.

Программа дисциплины рассчитана на 18 часов и включает 8 часа аудиторной работы, 10 часов самостоятельной работы, что предполагает практическое осмысление ее разделов и тем как на практических занятиях, так и в процессе выполнения заданий для самостоятельной работы.

Программа специальной дисциплины «Управление персоналом в образовании» предназначена для реализации учебного плана курсов профессиональной переподготовки руководителей в сфере образования по специальности «Менеджмент организации».

Данная программа освещает широкий круг вопросов кадрового менеджмента. Она предполагает не только изучение теоретических вопросов, но и, в большей степени, освоение практических основ деятельности по управлению персоналом.

1. Содержание специальной дисциплины

РАЗДЕЛ 1. Персонал как система

Тема 1.1. Эволюция управленческой мысли и оценка роли персонала в производстве

Понятия школ и подходов к управлению. Классификация персонала по категориям. Основные группы персонала ОУ. Понятия «профессия», «специальность», «должность». Отечественная базовая классификация кадров, основанная на разделении «рабочие-служащие».

Понятие «менеджер образования», уровни менеджеров образования.

Тема 1.2. Система работы с персоналом ОУ. Кадровая политика

Понятие «персонал», основные группы персонала ОУ; нормативные документы учреждения, отражающие систему работы с персоналом. Взаимосвязь подсистем работы с персоналом (кадровая политика, подбор, оценка, расстановка, адаптация, обучение).

Понятие кадровой политики, нормативные документы, отражающие кадровую политику ОУ; исторические типы власти в обществе (охлократия, автократия, демократия), сформировавшие типы кадровой политики – авторитарный, демократический, либеральный, смешанный. Факторы, влияющие на политику управления персоналом.

Структурные подразделения ОУ. Планирование, организация и контроль структурными подразделениями ОУ. Роль методических объединений, кафедр, цикловых ассоциаций по развитию персонала ОУ.

РАЗДЕЛ 2. Формирование трудовых ресурсов

Тема 2.1. Подбор кадров.

Понятие подбора персонала. Внешние и внутренние источники набора персонала. Классическая процедура отбора персонала: предварительная беседа, анализ документов, собеседование, тестирование, проверка отзывов и рекомендаций. Визуальная психодиагностика как инструмент подбора персонала.

Основные функциональные обязанности в ОУ. Роль педагогических кадров в ОУ. Функциональные обязанности административного персонала. Маркетинг персонала. Процедура

оформления на работу. Работа с кадровым резервом. Работа с молодыми кадрами. Этапы профессионального становления педагога.

Тема 2.2. Расстановка и адаптация персонала

Понятие расстановки персонала. Составляющие научно-обоснованной расстановки кадров – планирование служебной карьеры, условия и оплата труда, движение кадров, увольнение работника. Исходные данные для расстановки кадров. Особенности основных моделей служебного роста (модели «Трамплин», «Змея», «Лестница», «Перепутье»).

Процедуры движения кадров: повышение в должности, перемещение, понижение в должности, увольнение. Формы переподготовки и повышения квалификации вне ОУ. Формы внутрифирменного повышения квалификации. Обучение новым образовательным технологиям.

Понятие «адаптация персонала». Этапы и формы адаптации персонала: испытательный срок, адаптация молодых специалистов, программа введения в должность руководящего работника, наставничество и консультирование, развитие человеческих ресурсов. Программы адаптации в ОУ.

Тема 2.3. Потребности и мотивация персонала

Понятия категории мотивации: потребности, мотив, стимулы. Теории мотивации: первоначальные, содержательные, процессуальные. Содержательные теории (модели А. Маслоу, Д. МакКлеланда, Ф. Герцберга).

Процессуальные теории (теория ожидания В. Врума, теория справедливости).

Современные стратегии активизации работников (материальная, патерналистская, партисипативная, трудом). Явления абсентеизма и рестрикционизма. Виды стимулирования. Формы организации стимулирования труда: опережающая и подкрепляющая. Зарубежный опыт.

Мотивационные программы в ОУ. Премирование деятельности педагогов. Нормативно-правовые основы стимулирования труда работников ОУ. Новые формы оплаты труда педагогических работников (НСОТ).

Тема 2.4. Оценка результатов труда

Оценка деятельности. Методы оценивания. Аттестация как форма комплексной оценки кадров. Участие общественных органов управления в оценке деятельности педагогических работников. Роль независимой экспертизы в оценке деятельности педагогов и администраторов.

Понятие «оценка персонала»; способы оценки персонала: оценка потенциала работника, оценка индивидуального вклада, аттестация кадров; методы оценки персонала – источниковедческий, интервьюирование, анкетирование, социологический опрос, наблюдение, тестирование, экспертные оценки, критический инцидент, деловая игра, анализ конкретных ситуаций, ранжирование, программирующий контроль, экзамен, самоотчет, комплексная оценка труда, аттестация персонала.

РАЗДЕЛ 3. Управление педагогическим коллективом кадровый резерв

Тема 3.1. Кадровый резерв

Программа научно-методического бесшовного сопровождения Единого регионального резерва управлеченческих кадров образовательных организаций Тюменской области. Актуальные вызовы и целевые ориентиры. Цель и задачи реализации Программы. Принципы. Основные направления работы. Ожидаемый результат. Основные показатели.

2. Практические занятия

Таблица 1

Практические занятия по специальной дисциплине «Управление персоналом. Кадровый резерв»

| № | Раздел | Тема и краткое содержание | Характер и цель практического занятия | Кол. часов |
|---|--------|--|--|------------|
| 1 | 1 | Тенденции социального управления в современном мире. Работа в группах. Предлагается проанализировать основные тенденции управления в современном обществе и оценить положительные и | Закрепление знаний слушателей об основных тенденциях управления в современном обществе по материалам периодических педагогических изданий и методических рекомендаций: | 2 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | отрицательные последствия их реализации. | -повышение социальной защищенности разных слоев населения, в том числе и педагогов; - укрепление экономической независимости и правовой защищенности личности; - вовлечение педагогов и общественности в управление ОУ. | |
| 2 | 1 | Кадровое обеспечение образовательного учреждения. В форме фокус-группы обсуждаются актуальные вопросы управления персоналом в ОУ. По результатам заполняется матрица «Функциональные обязанности в образовательном учреждении». | Закрепление знаний слушателей об обеспечении кадрами образовательных учреждений. В процессе обсуждаются вопросы: - функциональные обязанности педагогического персонала, - локальные акты, регламентирующие деятельность по управлению персоналом в ОУ (должностные инструкции, положения о методическом объединении, педагогическом совете и др.). | 2 |
| 3 | 2 | Структурные подразделения ОУ. Участие в деловой игре «Планирование педагогического совета». | Формирование практических умений формулировать цели и задачи педагогического совета, планировать методику его проведения. | 2 |
| 4 | 2 | Профессиональное становление молодого педагога. Работа в группах с кейсами по анализу особенностей создания условий, обеспечивающих успешное становление и развитие профессионализма молодых педагогов. | Формирование знаний слушателей об особенностях профессионального развития молодых специалистов и организации работы с данной категорией персонала ОУ. В процессе работы с кейсами слушатели предлагают решения вопросов по адаптации молодых специалистов, формам и методам работы с молодыми педагогами, созданию благоприятного морально-психологического климата в ОУ. | 2 |
| 5 | 2 | Повышение квалификации педагогических работников. Работа в группах: обсуждение системы мероприятий по организации | Формирование знаний слушателей об особенностях и возможностях повышения квалификации в образовательном учреждении. | 2 |

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| | | <p>внутришкольной системы повышения квалификации.</p> <p>Практическое задание: написание творческого эссе «Школьное методическое объединение: за и против».</p> | <p>Вопросы для обсуждения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - роль методических объединений в повышении квалификации педагогов, - современные формы представления и распространения передового педагогического опыта в системе образования (мастер-класс, диссеминация, презентация, конференция, семинар, наставничество и др.). | |
| 6 | 2 | <p>Мотивация и стимулирование труда педагога.</p> <p>Работа в группах. Предлагается проанализировать существующие подходы к стимулированию труда педагогических работников.</p> <p>Практическое задание: написать краткий вариант программы мотивации педагогических работников ОУ.</p> | <p>Формирование представлений слушателей о современных подходах к проблеме стимулирования труда педагогических работников на основе изучения материалов научно-педагогических и методических журналов.</p> <p>Обсуждение вопросов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сущность мотивации и стимулирования педагогов, - роль материальных и моральных стимулов в эффективности труда педагогов, - участие органов самоуправления и общественного участия в стимулировании работы педагогов. | 4 |
| 7 | 3 | <p>Командная организация работы в ОУ.</p> <p>Работа в группах: обсуждение и анализ методов и приемов организации команд в ОУ.</p> <p>Практическое задание индивидуальное: разработка рекомендаций по созданию рабочих команд в ОУ.</p> | <p>Формирование знаний слушателей об особенностях командной организации труда в ОУ, формирование умений по созданию команд «под задачу» в ОУ.</p> | 2 |

3. Самостоятельная работа слушателей

Таблица 2

Самостоятельная работа слушателей по специальной дисциплине

| № | Тема | Вид самостоятельной работы | Кол. часов |
|---|---|---|------------|
| 1 | Персонал образовательного учреждения как объект управления | Конспект законодательных и нормативных актов, характеризующих целевые установки по управлению персоналом в образовании | 3 |
| 2 | Функциональное разделение труда в образовательных учреждениях | Анализ и графическое представление структуры управления ОУ | 2 |

| | | | |
|-----------|--|---|----------|
| 3 | Управление работой методических объединений, кафедр, цикловых ассоциаций | Сравнительная таблица «Функции методических объединений и кафедр» | 4 |
| 4 | Роль органов государственно-общественного управления образовательным учреждением в привлечение специалистов в ОУ | Эссе на тему «Участие органов государственно-общественного управления в привлечении специалистов в ОУ» | 2 |
| 5 | Управление работой с молодыми специалистами | План работы заместителя директора по УВР с молодым специалистом сроком на 1 год | 2 |
| 6 | Управление карьерой педагогических работников | Конспект «Планирование карьеры педагогических работников» | 6 |
| 7 | Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала | Конспект-характеристика «Формы и направления повышения квалификации руководителя ОУ» | 2 |
| 8 | Мотивация и стимулирование труда персонала | Сравнительная таблица «Содержательные и процессуальные теории мотивации персонала» | 6 |
| 9 | Оценка эффективности управления персоналом | Творческое эссе на тему «Критерии оценки эффективности управления персоналом в ОУ» | 4 |
| 10 | Развитие коллектива как функция руководителя по управлению персоналом ОУ | Анализ и графическое представление стадий коллективообразования ОУ | 4 |

4. Контрольные мероприятия по специальной дисциплине

Вопросы для подготовки к зачету

1. История возникновения, этапы развития организационного проектирования системы управления персоналом в школоведении.
2. Правовое обеспечение системы управления персоналом.
3. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
4. Нормативно-методическое и информационное обеспечение системы управления персоналом.
5. Техническое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.
6. Содержательные основы концепций управления человеческими ресурсами.
7. Основные функциональные обязанности педагогического персонала.
8. Локальные акты образовательного учреждения, регламентирующие деятельность персонала.
9. Особенности набора и отбора педагогического персонала.
10. Методы отбора педагогического персонала.
11. Работа с кадровым резервом в ОУ.
12. Высвобождение педагогического персонала в ОУ.
13. Структурные подразделения ОУ, специфика их деятельности.
14. Планирование, организация и контроль структурными подразделениями ОУ.
15. Формирование андрагогики как научного направления: ведущие теории и направления исследования.
16. Роль методических объединений, кафедр, цикловых ассоциаций по развитию персонала ОУ.

17. Исследовательская работа педагога, ее роль в развитии профессионализма работников ОУ.
18. Адаптация молодых специалистов в ОУ.
19. Этапы профессионального становления педагога.
20. Формы и методы работы с молодыми специалистами.
21. Формы переподготовки и повышения квалификации вне ОУ.
22. Возможности образовательного учреждения в повышении квалификации педагогических работников.
23. Основные теории мотивации труда.
24. Нормативно-правовые основы стимулирования труда работников ОУ.
25. Нормативно-правовые особенности премирования деятельности педагогов.
26. Критерии и показатели результативности работы педагогических работников.
27. Система аттестации педагогических работников.
28. Нормативно-правовая база аттестации педагогических работников.
29. Участие общественных органов управления в оценке деятельности педагогических работников.
30. Аудит педагогической и управленческой деятельности работников ОУ.

Список рекомендуемой литературы

Основная:

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2023).

2. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования», утвержденная Постановлением Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2023).

3. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

4. Национальный проект «Образование» (утв. президентом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24.12.2018 № 16). 2 5. Государственная программа Тюменской области «Развитие образования и науки» (утверждена постановлением Правительства Тюменской области от 14.12.2018 № 479-п).

6. Общая Концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации (одобрена Комиссией при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, протокол от 29 ноября 2017 г. № 5).

7. Концепция формирования и работы резерва управленческих кадров образовательных организаций Тюменской области на 2023-2026 годы, утвержденная приказом Департамента образования и науки № 133/ОД от 08.02.2023 «Об утверждении Концепции формирования и работы резерва управленческих кадров образовательных организаций Тюменской области на 2023-2026 годы».

8. Приказ Департамента образования и науки Тюменской области от 15 февраля 2024г. № 184/ОД «О включении кандидатов в Единый региональный резерв управленческих кадров образовательных организаций Тюменской области».

9. Приказ ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО» от 08.02.2023 № 17а-О «Об утверждении плана мероприятий («Дорожной карты») по формированию Единого регионального резерва управленческих кадров образовательных организаций Тюменской области».

10. Положение о региональной системе научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров Тюменской области, утвержденное приказом Департамента образования и науки Тюменской области от 08 июня 2023 г. № 606 /ОД «Об утверждении Положения о региональной системе научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров Тюменской области и Комплекса мер («дорожная карта») по созданию и функционированию региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров в Тюменской области на период до 2024 года».

11. Комплекс мер («дорожная карта») по созданию и функционированию региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров в Тюменской области на период до 2024 года (далее – РС НМС), утвержденный приказом Департамента образования и науки Тюменской области от 08 июня 2023 г. № 606 /ОД «Об утверждении Положения о региональной системе научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров Тюменской области и Комплекса мер («дорожная 3 карта») по созданию и функционированию региональной системы научноМетодического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров в Тюменской области на период до 2024 года».

12. Положение о системе наставничества педагогических работников в образовательных организациях Тюменской области, утвержденное приказом Департамента образования и науки

Тюменской области от 25 марта 2022 г. № 185/ОД «Об утверждении системы наставничества педагогических работников образовательных организаций Тюменской области»

Дополнительная:

1. Глухов В.В. Основы менеджмента. – СПб: Специальная литература, 1995. – 328с.
2. Горбунова М.Ю. Кадровый менеджмент и психология управления. Серия Экономика и управление.- М., Владос-Пресс, 2008.- 224с.
3. Жилина А.И. Эталонная модель профессиональной компетенции менеджера (руководителя). – СПб: ИОВ РАО, 2002. – 228с.
4. Коргова М.А. Кадровый менеджмент. Серия Высшее образование.- М., Феникс, 2007.- 464с.
5. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации.- М., 1996.
6. Менеджмент, маркетинг и экономика образования. Уч. пособие/ Под ред А.П. Егоршина. - Н. Новгород: НИМБ,2001.-624с.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.- М., 1992.
8. Основы управления персоналом/ Под ред. Б.М.Генкина.- М., 1996.
9. Пугачев В.П. Тесты. Деловые игры, тренинги в управлении персоналом. Учебник.- М., Аспект-Пресс, 2003.- 285с.
10. Саакян А.К., Зайцев Г.Г., Лишманова Н.В., Дягилева Н.В. Управление персоналом в организации. – СПб: Питер, 2002. – 176с.
11. Силин А.Н., Хайруллина Н.Г. Управление персоналом. – Учебник по кадровому менеджменту. Изд-е третье, испр. и дополн. – Тюмень: Издательство «Вектор Бук», 1999.- 276с.
12. Управление персоналом организации. - Изд-во Вузовский учебник, Инфра-М, 2010.- 400с.
13. Управление персоналом. Серия Учебники Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации.- Издательство РАГС, 2008.- 608с.
14. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент.Учебник. – СПб: ТК Велби, 2006. – 160с.