Государственное бюджетное образовательное учреждение

дополнительного профессионального образования

«Челябинский институт переподготовки

и повышения квалификации работников образования»

Кафедра педагогики и психологии

Глухова Любовь Валерьевна

Особенности управления развитием персонала образовательного учреждения в условиях современной модели образования

Выпускная дипломная работа

по дополнительной профессиональной образовательной программе «Технология управления персоналом»

Научный руководитель:

старший преподаватель кафедры управления, экономики и права

Баранова Юлия Юрьевна

Челябинск – 2013

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ВВЕДЕНИЕ**………………………………………………………… | | **3** |
| **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ МОДЕЛИ ОБРАЗОВАНИЯ** | |  |
| **1.1.** Теоретические подходы к управлению развитием персоналом в условиях современной модели образования…………………………… | | **7** |
| **1.2.**Программный подход к управлению развитием персонала в образовательном учреждении в условиях современной модели образования ………………………………………………………………  **1.3** Программа развития образовательного учреждения как средство управлением развитием персонала……………………………  Выводы по первой главе…………………………………  **ГЛАВА 2.ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ КАК СРЕДСТВО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В МСКОУ «СПЕЦИАЛЬНАЯ (КОРРЕКЦИОННАЯ) ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ШКОЛА № 2 VII-VIII вида» г. ЮЖНОУРАЛЬСКА**  2.1.Анализ результатов экспериментальной работы по управлению развитием персоналом образовательного учреждения в условиях современной модели образования МСКОУ «СКОШ №2» г. Южноуральска……………………………………………………………… | | **12**  **21**  **31**  **33** |
|  |
|  |
|  |
|  |
| Выводы по второй главе**………………………………………....** | | **51** |
| **ЗАКЛЮЧЕНИЕ…………………………………………………………….** | | **58** |

**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ И ЦИТИРУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ….54**

# 

# ВВЕДЕНИЕ

Происходящие изменения в системе общего образования обусловлены объективной потребностью в изменениях, адекватных развитию общества и образовательной системы в целом. В новом Законе «Об Образовании» сказано, что требования к современному образованию и социальный заказ ставят образовательные учреждения перед необходимостью работать в режиме развития. [ст.28 п.7]

Основным механизмом деятельности развивающегося образовательного учреждения является поиск и освоение новшеств, способствующих качественным изменениям.

Для успешного осуществления процесса модернизации система образования нуждается в специалистах, владеющих современными методами управления педагогическими коллективами, исследованиями и разработками, способными эффективно работать на рынке нововведений. Внедрение - это, безусловно, болезненный процесс для любой организации. Но без нововведений невозможно функционировать и развиваться в современном обществе, для которого характерна конкуренция организаций, учреждений, фирм.

Стратегия наступившего XXI века – это стратегия развития, в которой сотрудник является ведущим фактором и золотым запасом организации. Объединение работников в команды способствует высвобождению огромной внутренней энергии и творческого потенциала: вызывает энтузиазм благодаря социальной поддержке, удовольствию от работы, расширению знаний и навыков.

Современная политика в сфере образования требует от образовательных организаций повышения качества образования, готовности выпускников к активному участию в жизни социума. Модернизация и инновационное развитие - единственный путь, который позволит России стать конкурентным обществом в мире 21-го века, обеспечить достойную жизнь всем нашим гражданам. В условиях решения этих стратегических задач важнейшими качествами личности становятся инициативность, способность творчески мыслить и находить нестандартные решения, умение выбирать профессиональный путь, готовность обучаться в течение всей жизни. Все эти навыки формируются с детства.

Современная модель образования ориентирована на решение задач инновационного развития экономики. Образование предусматривает: гибкость и многообразие форм предоставления услуг; поддержка и более полное использование образовательного потенциала семей, индивидуализацию, ориентацию на практические навыки, фундаментальные умения.

В условиях перехода на ФГОС ОО появляются новые требования к условиям реализации основной образовательной программы, которые должны обеспечивать для участников образовательного процесса возможность эффективного использования профессионального и творческого потенциала педагогических и руководящих работников образовательного учреждения, повышения их профессиональной, коммуникативной, информационной и правовой компетентности; эффективного управления образовательным учреждением с использованием информационно-коммуникационных технологий, современных механизмов финансирования. И как следствие, появляются новые требования к управлению развитием персонала образовательного учреждения.

В этой ситуации особенно важна профессиональная компетентность, в основе которой лежит личностное и профессиональное развитие педагогов и управленцев. Процесс обновления образования организуется людьми. Следовательно, его проектирование, запуск и поддержка будут тем эффективней, в какой мере организаторы образовательной деятельности опираются на достижения науки и потребности общества.

Любые преобразования в первую очередь связаны с людьми, в данном случае с группами людей, так называемыми педагогическими коллективами. Исследования показывают, что только в профессионально зрелом педагогическом коллективе, благодаря атмосфере сотрудничества и взаимопонимания, создаются условия для эффективной деятельности каждого из его членов, что способствует повышению качества предоставляемых образовательных услуг.

Таким образом, в образовательной практике выделяются противоречия между необходимостью в условиях современной модели образования развития персонала и недостаточно эффективным управлением этим процессом на институциональном уровне.

Исходя из актуальности проблемы, нами была определена тема выпускной аттестационной работы как Особенности управления развитием персонала образовательного учреждения в условиях современной модели образования.

Объект исследования: развитие персонала образовательного учреждения.

Предмет исследования: управление развитием персонала в образовательном учреждении.

Цель исследования: разработка и реализация Программы развития как средство управлением развития персонала.

Гипотеза: при условии использования программного подхода будет обеспечено управление развитием персонала в соответствии с требованиями современной государственной политики.

Исходя из цели исследования, поставлены следующие задачи:

1. проанализировать теоретические подходы к управлению развитием персонала.
2. изучить подход к управлению развитием персонала в образовательном учреждении.
3. рассмотреть программу развития образовательного учреждения как средство управлением развитием.
4. проанализировать результаты экспериментальной работы МСКОУ «СКОШ №2» по управлению развитием персоналом в условиях современной модели образования.

Методы исследования: выбoр метoдoв исследования обусловлен возможностью адекватного и полного решения задач на каждом этапе рабoты. Для решения задач исследования были использованы следующие методы: теоретический анализ социологической, психологической, педагогической, методической и управленческой литературы, нормативных документов; сравнительнo-сoпoставительный анализ; моделирование, опросные методики (анкетирование), тестирование; изучение и обобщение управленческого и педагогического опыта. Кроме того, в ходе исследования были использованы обобщения накопленного опыта отечественных и зарубежных некоммерческих организаций.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные рекомендации достаточно универсальны и могут быть использованы в других МСКОУ.

Исследовательская база: Муниципальное специальное (коррекционное) образовательное учреждение для обучающихся, воспитанников с ограниченными возможностями здоровья «Специальная (коррекционная) общеобразовательная школа № 2 VII – VIII вида» г. Южноуральска

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения.

Во введении обозначена актуальность особенности управления развитием персонала образовательного учреждения в условиях современной модели образования.

Первая глава раскрывает теоретические основы управления развитием персонала образовательного учреждения в условиях современной модели образования.

Во второй главе описывается экспериментальная деятельность по управлению развитием персонала в МСКОУ «СКОШ №2» города Южноуральска.

В заключении представлен итог теоретической и практической работы.

**ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ МОДЕЛИ ОБРАЗОВАНИЯ**

* 1. **Теоретические подходы к управлению развитием персоналом**

Управление развитием персоналом является одним из важнейших направлений в стратегии современного образовательного учреждения, поскольку в современных условиях роль человека возрастает, и к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования. Важным элементом производительных сил являются люди с их уровнем образования, опыта и мастерства. В теории менеджмента используется значительное количество названий относительно людей, занятых в производстве: трудовые ресурсы, человеческий фактор, кадры, персонал.

Термин «[кадры](http://www.uprperson.ru/keywords/kadry)» в зарубежных и отечественных источниках часто отождествляется лишь с частью работающих - специалистами или рабочими высокой квалификации и стажем работы на данном предприятии.  
Кадры - это штатные квалифицированные работники с определенной профессиональной подготовкой, которые имеют специальные знания, трудовые навыки или опыт работы в выбранной сфере деятельности. Определение «[персонал](http://www.uprperson.ru/keywords/personal)» является наиболее целесообразным на уровне организации, так как определяет личный состав организации, который работает по найму и характеризуется определенными признаками: Для того чтобы эффективно управлять персоналом и, более того, оценивать его эффективность, необходимо знать, что такое управление персоналом и каковы цели этого процесса, а также определить сущность категории «управление персоналом».

В литературе можно встретить примеры различного толкования понятия «управление персоналом» В различных источниках могут встречаться и другие названия: управление трудовыми ресурсами, управление человеческим капиталом, кадровый менеджмент, менеджмент персонала.Остановимся на некоторых определениях понятия «управление персоналом».

- Управление персоналом - это подбор и расстановка работников, обучение прогрессивным приемам работы, обновление знаний, морально-психологическое воздействие, разрешение конфликтных ситуаций в коллективе с целью обеспечения сложенной, эффективной работы. [25, с.87]

- Управление персоналом трактовалось как деятельность, для которой не требуется специальной подготовки; в отличие от других управленческих специальностей в ней можно было довольствоваться соображениями здравого смысла, да и существовало мнение, что любой опытный руководитель вполне мог справиться с функциями менеджера по персоналу. [32, с.21]

- Управление персоналом - это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособности предприятия.

- Управление персоналом - это обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции. Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации.

-Управление персоналом - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер на процесс формирования и перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работников в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития, занятых в нем работников. Эффективность управления персоналом определяется наиболее полной реализацией поставленных целей при сокращении издержек на персонал.[20, с.46] Принимая во внимание данные определения, можно сказать, что управление персоналом - это управленческая система особого типа, направленная **на своевременное обеспечение организации персоналом и оптимальное его использование.** В идеале управление персоналом - это создание организации, функционирующей по принципу сотрудничества, где оптимально совмещены стремление к индивидуальным, общеорганизационным и групповым целям. Управление персоналом или по другому управление человеческими ресурсами отвечает концепциям и методам, которые управляющему необходимо использовать при работе с персоналом. К основным методам управления персоналом относятся:

Организационно-распорядительные методы - прямое воздействие, носящее директивный и обязательный характер. Эти методы основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

Социально-психологические методы (мотивация, моральное поощрение, социальное планирование и т. п.).

Экономические методы - приемы и способы воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена).

Эффективность работы управленческого аппарата значительно повышается, когда руководство проявляет заботу о людях; в результате повышается их жизненный тонус и психологический климат в коллективе. Подчеркнём три момента, относящиеся к управлению персоналом:

1) управление персоналом является деятельно ориентированным и направлено, в основном, на практические действия, хотя в ряде моментов выполнение требуемых инструкций и правил является определяющим при выполнении подчинёнными своих обязанностей;

2) управление персоналом является индивидуально ориентированным, насколько это только возможно, управление персоналом стремится рассматривать каждого служащего как личность и предлагает услуги и программы, идущие навстречу индивидуальным потребностям и ему предлагается выполнение работ соответствующих его индивидуальным желаниям.

3) управление персоналом является перспективно ориентированным: эффективное управление персоналом должно помогать учреждению через обеспечение ее компетентными и заинтересованными в результатах своего труда служащими. Таким образом, человеческий фактор должен постоянно учитываться в долговременных стратегиях фирм.

Развитие - одно из фундаментальных философских и научных понятий. В разных словарях даются идентичные определения этого понятия, но, тем не менее, каждое имеет свои акценты.

В общем смысле развитие - это «...необратимое, направленное, закономерное изменение материальных и идеальных объектов. Только одновременное наличие всех трех указанных свойств выделяет процессы развития среди других изменений: обратимость изменений характеризует процессы функционирования (циклическое воспроизведение постоянной смены функций); отсутствие закономерности характерно для случайных процессов катастрофического типа; при отсутствии направленности изменения не могут накапливаться, и потому процесс лишается характерной для развития единой, внутренне взаимосвязанной линии. В результате развития возникает новое качественное состояние объекта, которое выступает как изменение его состава или структуры». По направлению различают прогрессивное развитие (движение от низшего к высшему, от менее совершенного к более совершенному), и в противовес ему - регрессивное развитие (обратное движение). В дальнейшем, говоря о развитии, будем иметь ввиду только прогрессивное изменение. Исходя из приведенного общего понятия, М.М. Поташник в книге «Управление современной школой» пишет, что Развитие школы можно определить как процесс качественных изменений в составляющих ее компонентах и ее структуре, вследствие которых школа приобретает способность достигать качественно новых, по сравнению с прежними, результатов образования. Иначе говоря, развитие - это процесс закономерного перехода и объектов, и субъектов развития из старого качественного состояния в новое, который приводит к получению качественно новых результатов. Поэтому появление новых результатов образования личности свидетельствует о работе школы в режиме развития.

Развитие образовательного учреждения может быть управляемым или стихийным. Управляемое развитие всегда предполагает выработку и реализацию решений об освоении (внедрении) каких-то новшеств, т.е. таких компонентов или таких связей, которых раньше в педагогической системе образовательного учреждения не было. Так как внедрение нового в учреждения невозможны без обновления управленческой деятельности руководителя, то целесообразно будет рассмотреть еще одно понятие: «инновационная управленческая деятельность».

Инновационная управленческая деятельность - деятельность руководителя по созданию, разработке, освоению новшеств в содержании управленческих функций, используемых методов, организационной структуры, внедрению нововведений в практику с целью повышения эффективности управления и развития образовательного учреждения.

Развитие персонала определяется как совокупность организационных структур, методик, процессов и ресурсов, необходимых для эффективного выполнения текущих и перспективных производственных задач; и для наилучшего удовлетворения запросов работников, которые связаны с самореализацией, профессиональной подготовкой и карьерой.

Классификация задач управления развитием персонала. Управление развитием персонала, как комплексное явление, может рассматриваться с точки зрения различных наук - см. (рис. 1.) Среди них: психология, социология, педагогика, экономика, менеджмент (общий), управление персоналом (как раздел менеджмента), теория управления, в первую очередь - теория управления организационными системами, а также теория принятия решений.

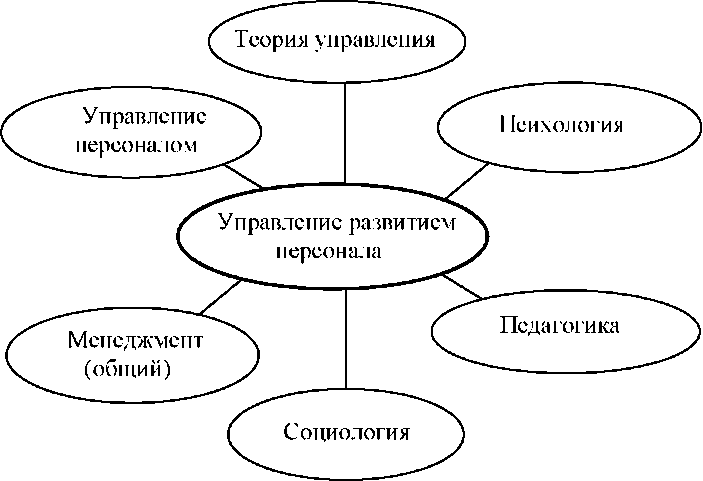


Рис. 1. *Управление развитием персонала с точки зрения различных наук*

# 

# 1.2 Программный подход к управлению развитием персонала в образовательном учреждении

Еще в древности философы говорили о том, что «искусство управления людьми - самое трудное и высокое из всех искусств». Эта истина справедлива была во все времена, но особенно стала актуальной в настоящее время. Без знания науки и искусства управления деятельность любого руководителя будет обречена на провал. Управлению персоналом необходимо обучаться так же, как и финансам, экономике, маркетингу, управлению рисками, управлению изменениями и т.д. Руководители некомпетентные в этой области знания пускают на самотек процесс управления персоналом в организации. Но такое отношение может привести к непредсказуемым и печальным последствиям. Управление персоналом - это сложный и многогранный процесс, требующий знаний и навыков, и занимает ведущее место в системе управления развития.

Сущность понятия “программа развития”

Программа - это система действий, предписываемая субъектам управления образования, направленная на достижение его целей (по возможности четко, сформулированных).

Программа по своему смыслу - это нормативная модель совместной деятельности группы или множества групп людей.

Мы видим, анализируя определение программы, что она предназначена для того чтобы:

- информировать участников, что надо сделать, в какой последовательности, т.е. это своеобразная карта движения.

- извещать что произойдет если не сделать работу в намеченный срок.

- сигналы о сбоях должны быть встроены в программу. Если руководитель не только поставил цель, но и определил промежуточные результаты, которые необходимы для достижения этой цели, он получит возможность обнаруживать угрозы ее достижению, когда своевременно не получен какой-то из промежуточных результатов. Чем больше промежуточных контрольных точек (т.е. чем детальнее программа), тем более чувствительно управление к угрозам.

- отличается особой идеологией и особой технологией разработки.

- программа не самоцель, а средство позволяющее лучше управлять и иметь меньше неожиданностей.

Наличие такой модели дает уверенность руководителю, что он знает, какой конечный результат должен быть получен к определенному моменту, какие действия, кто иногда для этого должен совершить и что этих действий будет достаточно для достижения желаемого результата. Не менее важно, что благодаря программе не только руководитель, но и участники совместной деятельности понимают, для достижения какой общей цели они работают, какова их роль в этой работе, что от них ждут и что произойдет, если они не обеспечат своевременного решения своих частных задач.

Анализ практики позволяет выделить три основных типа стратегии развития школ.

Первый тип стратегии, называемый стратегией локальных изменений, предусматривает параллельное улучшение, рационализацию, обновление деятельности каких-то отдельных участков жизнедеятельности школы. Эти изменения осуществляются независимо друг от друга по своим планам и предполагают достижение частных результатов, которые в совокупности позволят школе сделать шаг вперед. Примером этого может служить проведение одновременно нескольких экспериментов по освоению новых методик или программ преподавания отдельных предметов.

Второй тип стратегии, называемый в литературе стратегией модульных изменений, предполагает осуществление нескольких комплексных нововведений, которые, однако, не связываются между собой, хотя внутри модуля могут координироваться действия многих исполнителей.

Третий тип стратегии, называемый стратегией системных изменений, предполагает полную реконструкцию школы как образовательного учреждения, затрагивающую все компоненты деятельности (цели, содержание, организацию, технологию и пр.), все структуры, их части, связи, звенья, участки.

программа нужна:

- когда руководитель хочет получить максимально полезный результат при минимально необходимых затратах;

- когда достижение конечного результата зависит от согласованной, скоординированной работы многих людей;

- когда внутренние или внешние условия деятельности нестабильны и управление должно иметь высокую чувствительность к угрозам;

- при системной перестройке.

Требование к программе и всем входным характеристикам.

Чтобы отвечать своему назначению, программа должна обладать определенными качествами.

Актуальность (для данного образовательного учреждения) - свойство программы быть ориентированной на решение наиболее значимых для будущего школы проблем, устранение которых в сумме может дать максимально возможный полезный эффект.

Прогностичность - свойство программы отражать в своих целях и планируемых действиях не только сегодняшние, но и будущие требования к школе и изменения условий ее деятельности, т.е. способность программы соответствовать изменяющимся требованиям и условиям, в которых она будет реализована.

Рациональность - свойство программы определять такие цели и способы их достижения, которые для данного комплекса решаемых проблем и имеющихся ресурсов позволяют получить максимально полезный результат.

Системность - свойство программы обеспечивать соответствие между желаемым и возможным, т.е. между планируемыми целями и необходимыми для их достижения средствами.

Контролируемость - свойство программы операционально определять конечные и промежуточные цели (ожидаемые результаты) , т.е. определять их таким образом, чтобы существовал способ проверки реально полученных результатов на их соответствие целям.

Чувствительность к сбоям - это свойство программы своевременно обнаруживать отклонения реального положения дел от предусмотренного программой, представляющие угрозы для достижения поставленных целей. Чувствительность к сбоям тем выше, чем более детализирована программа, т.е. чем меньшие временные интервалы между соседними контрольными точками (промежуточными целями). Чувствительность должна быть достаточной для того, чтобы в случае сбоя субъект, принимающий решение, имел достаточное время на его выработку. Сверх этого чувствительность избыточна.

Программный подход является одним из наиболее распространенных и эффективных методов государственно-монополистического регулирования пространственных аспектов развития. Объектом его являются все основные элементы пространственной структуры х. Этот метод предполагает разработку плана с оценки конечных потребностей исходя из целей развития при дальнейшем поиске и определении эффективных путей и средств по их достижению и ресурсному обеспечению. Программно-целевое управление развитием персонала образовательного учреждения - метод управления, при котором администрация разрабатывает цель управления и механизм реализации, сроки и состояния промежуточных значений процесса. Так, программно-целевой метод охватывает следующие способы и приемы:

1. Структурирование проблемы на подпроблемы и мероприятия в такой степени, которая позволяет раскрыть проблему. Выделение в ней подпроблем позволяет определить состав целереализующего комплекса.

2. Расчленение проблемы на задачи и мероприятия, что позволяет разработать программу решения проблемы.

3. Оценку приоритетности и последовательности выполнения мероприятий, что используется для разработки технологии выполнения работ по всей программе в виде сетевого графика, а также распределения ресурсов (инвестиций, материальных, трудовых) между организациями целереализующего комплекса.

4. Механизм управления выполнением комплексной программы решения проблемы, куда включаются методы оптимизации сроков выполнения работ, использования ресурсов, методы стимулирования и система санкций.

5. Организационную систему управления решением проблем в целом. На каждом этапе решения проблемы с помощью программно-целевой методологии широко используются эмпирические методы, методы экономико-математического моделирования, сетевые методы планирования и управления, регрессионного анализа, финансового анализа и инвестиционного проектирования.

Программно–целевое планирование - это один из видов планирования, в основе которого лежит ориентация деятельности на достижение поставленных целей. По сути, любой метод планирования направлен на достижение каких-либо конкретных целей. Но в данном случае в основе самого процесса планирования лежит определение и постановка целей и лишь затем подбираются пути их достижения. Т. е. программно-целевое планирование построено по логической схеме "цели - пути – способы - средства". Сначала определяются цели, которые должны быть достигнуты, потом намечаются пути их реализации, а затем – более детализированные способы и средства. В конечном итоге, поставив перед собой какие-то цели, организатор разрабатывает программу действий по их достижению. Отсюда следует, что особенностью данного метода планирования является не просто прогнозирование будущих состояний системы, а составление конкретной программы достижения желаемых результатов. Т. е. программно-целевой метод планирования «активен», он позволяет не только наблюдать ситуацию, но и влиять на ее последствия, что выгодно отличает его от большинства других методов. Особенностью программного планирования является также способ влияния на планируемую систему. Во главу угла ставится не система сама по себе, ее составные элементы и сложившаяся организационная структура, а управление элементами программы, программными действиями. Ключевым понятием программно-целевого планирования развитием персонала образовательного учреждения является программа. Программа — это комплекс мероприятий по реализации стратегий. В свою очередь, система стратегий и целей, достигаемых с их помощью, - не что иное, как план. Таким образом, подтверждается двойственность программно-целевого планирования, а именно объединение планирования и фактического влияния на управления развитием образовательного учреждения. Производительность, мотивация и творческий потенциал персонала являются важнейшими конкурентными преимуществами, которые во многом определяют успех стратегии, направленной на эффективность предприятия. Широкое использование таких понятий, как управление персоналом, кадровый менеджмент, управление человеческими ресурсами, показывает, что проблемы персонала входят в общую систему организованного управления.

**Что такое система развитие управления персоналом?** В переводе с греческого система означает организованное целое. В современной управленческой науке под системой принято понимать совокупность взаимосвязанных элементов (подсистем). Следует подчеркнуть, что элементы должны быть взаимосвязаны, например, нельзя построить эффективную систему стимулирования, не построив эффективную систему критериев для оценки выполнения работы. В целом, в любой управленческой системе можно выделить следующие элементы: субъекты управления (кто управляет), объекты управления (кем управляют) и совокупность методов (инструментов), с помощью которых осуществляется управленческое воздействие. Ключевыми элементами системы управления персоналом являются:

Субъекты - руководители различного уровня;

Процессы - технологии управления персоналом, используемые субъектами для достижения целей, стоящих перед образовательным учреждением;

Программа управления развитием персоналом - это набор методов, процедур и приемов, реализуя и совершенствуя которые организация обеспечивает себя персоналом требуемого уровня и воздействует на его поведение для достижения организационных целей. Основная цель управления развитием персоналом в условиях современной модели образования - обеспечение текущей и перспективной деятельности эффективно работающим персоналом в требуемом количестве.

Задачи развития управления персоналом:

- Административно-учетная поддержка.

- Кадровое планирование и подбор персонала.

- Разработка систем оплаты труда и дополнительные льготы.

- Обучение и развитие персонала.

- Аттестация и оценка персонала.

- Формирование благоприятного климата в организации.

- Стратегическое управление и развитие организации.

Система развития управления персоналом может включать:

- планирование организационной структуры управления, штатного расписания и кадровой политики;

- подбор персонала на вакантные должности;

- ведение административного документооборота по персоналу;

- аттестацию персонала;

- развитие персонала;

- учет трудовых отношений;

- учет условий труда;

- [мотивацию](http://hrm.incom.ua/content/view/370302/103/#_blank) персонала;

- правовое обеспечение;

- информационное обеспечение и многое другое.

Однако сегодня многие современные руководители сходятся во мнении, что любая проблема предприятия - это проблема управления человеческими ресурсами. Сущность заключается в том, что усиливается и расширяется социальная составляющая экономических реформ, доминирующими факторами в определении направлений развития становятся человек, персонал организации. Актуальными при этом являются: учет личностного фактора в построении системы управления трудовым коллективом, целенаправленная адаптация индивида к внешним условиям, формирование и развитие человеческих ресурсов «изнутри». В этих условиях особую значимость приобретает деятельность по управлению человеческими ресурсами.

В школьной практике уже назрел вопрос о реализации такого управления, которое в полной мере способствовало бы развитию образовательного процесса и становилось фактором перехода образовательного учреждения на новый качественный уровень. Необходимо управление, обеспечивающее развитие педагогического процесса, ученика, профессиональных и личностных качеств учителя и, конечно же, содержания самой управленческой деятельности в новых социально-экономических условиях.

Обеспечение данного соответствия предполагает, что руководители и сотрудники обладают соответствующими знаниями, умениями и способами деятельности. Разработка и использование различных инструментов административного управления дают возможность организации своевременно достигать поставленных целей [27, с. 15-30].

Без стабильности в финансах, материальной базе, без определенной политики в образовании, находящей отражение в нормативных документах, правилах администрирования и т.п., сложно говорить о развитии. Административное управление осуществляется на основе инструкций, указаний, приказов, тарификаций, «режимов», распоряжений, которые заключают в себе правовые и законодательные основы управленческой деятельности. Следует отметить, что сегодня совершенствования кадрового управления уже не то, каким оно было вчера. Меняются его характер и содержание. Например, устав школы, которому подчиняются все члены школьного коллектива, не спускается сверху, а представляет собой свод прав и обязанностей, взятых на себя субъектами совместной деятельности.

В системе образования нашей страны главенствующими оказались именно те теории, в основе которых лежат законы и принципы командно-административного управления. В результате была сформирована система идеологического диктата, которая, согласно исследованиям О.Е. Лебедева, была ориентирована:

* на цели воспитания, не соответствующие социально-историческим условиям;
* на доминирование целей политического воспитания над целями нравственного воспитания;
* на усвоение учащимися готовых выводов оценочного характера;
* на усвоение школьниками определенного объема знаний;
* на формирование мотивации долга;
* на жесткую регламентацию педагогической деятельности, включая выбор методических средств реализации педагогических целей;
* на единообразие педагогических систем школ и учителей.

Образовательная система, управление которой ограничивается только командно-административными методами, не могла и не может обеспечить свое саморазвитие [17, с. 202-203]. Образовательное учреждение в рыночных условиях будет эффективно работать, если оно начнет учиться у рынка. Такие его элементы, как маркетинговая деятельность и маркетинговые исследования, стратегическое управление и позиционирование, педагогический коллектив как единая команда, ориентация на индивидуальные образовательные запросы заказчиков образовательных услуг, и прежде всего родителей учащихся и самих обучаемых, и т. п. – все это предполагает свободную ориентацию работников образования в рыночных условиях. Даже в условиях государственного финансирования эти и другие рыночные средства могут дать значительные результаты в становлении и развитии образовательного учреждения. А это предполагает обновление содержания деятельности руководителя, ориентированного на развитие системы образования в рыночных условиях.

**1.3 Программа развития образовательного учреждения как средство управлением развитием**

В условиях инновационного развития экономики и системы образования программа развития образовательного учреждения является документом об инновационном развитии школы, способным эффективно понижать неопределенность будущего развития для различных субъектов образовательного процесса; инструментом управления образовательным учреждением, необходимым для привлечения управленческих, кадровых, финансовых ресурсов в решении значимой для образовательного процесса проблемы. С точки зрения современного менеджмента программа является основой как для принятия стратегических и оперативных управленческих решений в инновационной деятельности образовательного учреждения, так и его финансирования в рамках новой методологии подготовки и исполнения бюджета - бюджетирования, ориентированного на результат. Одним из основополагающие прин­ципы современной концепции управления персоналом является принцип развития. Современные организации создают условия для непрерывного обучения и развития работников, стремясь рас­крыть их интеллектуальные, творческие и предпринимательские способности, способствуя росту их компетенции и мотивации для до­стижения как общих организационных целей, так и для удовлетворе­ния их личных потребностей.

В условиях модернизации системы российского образования, ориентирами которой являются доступность, качество, эффективность, происходит смена требований и к управлением развитием персоналом. Программа развития выступает в качестве стратегического плана осуществления основных нововведений в образовательном учреждении в условиях современной модели образования. Она ориентирована на будущее, на реализацию не только сегодняшних, но и перспективных образовательных потребностей. Программа развития рассматривается Школой как потенциально мощный и действенный инструмент, обеспечивающий гарантированный, результативный, экономичный и своевременный переход школьного сообщества в новое качественное состояние, и одновременно – инструмент, обеспечивающий управление им. В основу реализации Программы положены методы, сочетающие управленческую целенаправленность деятельности администрации и творческие инициативы со стороны сотрудников. Выполнение цели и задач происходит в рамках реализации целевых программ, каждая из которых представляет собой комплекс взаимосвязанных задач и мероприятий, нацеленных на решение проблем отдельного направления образовательной деятельности. Инициативы со стороны педагогического коллектива по реализации Программы оформляются как педагогические проекты. Результатом реализации целевых программ является повышение качества работы школы, результатом реализации инициативных проектов – инновационные продукты, которые школа может распространять в системе образования. Любое учреждение проходит три этапа: становление (при создании нового ОУ и нового коллектива), функционирование (учебно-воспитательный процесс организован на основе традиционных стабильных программ, педагогических технологий); развитие (прежнее содержание образования, педагогические технологии обучения и воспитания приходят в противоречие с новыми целями, условиями ОУ). Развивающееся ОУ, работающее в поисковом режиме, значительно отличается от тех, целью которых является стабильное традиционное поддержание раз и навсегда заведенного порядка функционирования.

Существует два основных режима деятельности образовательного учреждения. Деятельность в режиме развития - целенаправленный, закономерный, непрерывный и необратимый процесс перехода учреждения в качественно новое состояние, характеризующийся разноуровневой организацией, культурно-творческой направленностью и использованием постоянно расширяющегося потенциала развития. Деятельность в режиме функционирования - процесс жизнедеятельности, направленный на стабильное поддержание какого-либо определенного состояния, характеризующийся цикличным повторением, воспроизводством накопленного опыта и использованием наработанного потенциала. Предлагаемая ниже таблица 1 позволяет определить характер жизнедеятельности учреждения с опорой на основные показатели режимов развития и функционирования.

##### Таблица 1

Основные характеристики режимов жизнедеятельности образовательного учреждения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | **Режим функционирования** | **Режим развития** |
| Тип/вид | Общетрадиционный, типовой | Развевающийся |
| Цели и задачи управления | Поддержание стабильных результатов, воспроизводство опыта, использование наработанного потенциала | Обновление компонентов учебно-воспитательного процесса с целью обеспечения мобильности, гибкости и вариативности |
| Субъект управления | Администрация при ограниченных правах других субъектов, неразвитость горизонтальных связей, единоначалие преобладает над коллегиальностью | Коллективный субъект управления, развитость горизонтальных связей, паритет единоначалия и коллегиальности, делегирование инициативы |
| Подходы, научные концепции управления | Эмпирический, основанный на личном опыте | Мотивационное программно-целевое управление, его вариации, рефлексивное управление, построение комплексно-целевых программ и программа развития |
| Мотивационное обеспечение | Создание благоприятного психологического климата в той мере, в какой это необходимо для стабильного функционирования | Создание атмосферы творчества/поиска при соответствующей системе материального и морального стимулирования самореализации субъектов |
| Мотивационное обеспечение | Создание благоприятного психологического климата в той мере, в какой это необходимо для стабильного функционирования | Создание атмосферы творчества/поиска при соответствующей системе материального и морального стимулирования самореализации субъектов |
| Образовательный процесс | Обеспечивается в стабильных условиях достижением устойчивых результатов | Динамический процесс в изменяющихся условиях, получение качественно новых результатов |
| Содержание образования | Использование традиционных идей, учебных, предметных планов и программ | Использование планов развития, комплексно-целевых программ по освоению новшеств |
| Технологии | Обеспечивают стабильные результаты | Личностно-ориентированное образование, обеспечивающее саморазвитие субъекта |
| Организация учебно-воспитательного процесса | Прежняя система обучения и воспитания, с определенным количеством дней и ступеней обучения | Многоуровневое, многоступенчатое, непрерывное образование |
| Нормативно-правовое обеспечение | Использование правовых документов, обеспечивающее стабильное функционирование ОУ | Типовые документы выступают основой для разработки собственных |
| Кадровое обеспечение | Стабильные требования к уровню профессиональной компетентности, необходимому для получения стабильных результатов в рамках традиционной системы обучения и воспитания детей | Конкурсная основа, конкурентоспособность,  новыеметодики , вариативность курсов |
| Научно-методическое обеспечение | Традиционные учебные планы, программы, ориентированные на требования сегодняшнего дня | Авторские методики, ориентированные на зону ближайшего развития субъектов |
| Научно-методическое обеспечение | Традиционные учебные планы, программы, ориентированные на требования сегодняшнего дня | Авторские методики, ориентированные на зону ближайшего развития субъектов |
| Финансовое обеспечение | Бюджетное финансирование | Бюджетное и внебюджетное финансирование |
| Материально-техническое | Организация базового процесса на имеющейся материально-технической базе | Постоянно расширяющееся обеспечение как результат динамического развития |

Выделяются условия развития и источники идей развития:

- четкая формулировка цели на основе всестороннего проблемного анализа;

- наличие концепции развития;

- наличие кадрового обеспечения, материально-технической базы, научно-методического сопровождения, ресурсов для предстоящей работы;

- благоприятный социально-психологический климат в коллективе, готовность педагогов к реализации программы развития, удовлетворенность субъектов текущими результатами работы, сбалансированность интересов всех участников инновационного процесса;

- предоставление свободы выбора в решении поставленных задач;

- выбор педагогически целесообразных, оптимальных технологий инновационной деятельности;

- использование образовательного потенциала социума;

- расширение внешних связей, открытость;

- организация целесообразного управления, оптимальное сочетание видов управления;

- изучение и использование позитивного опыта других учреждений.[19,с. 34]

В Программе развития руководитель определяет перспективу развития своего учреждения с учетом социального заказа общества и четко сформулировать цель деятельности. Цель должна быть понятна и принята всеми участниками педагогического процесса. Программа развития учитывает индивидуальные качества участников, их профессиональный уровень, организаторские навыки, умения, психологическую готовность к новым видам деятельности, к дополнительной педагогической нагрузке. Знание коллектива, его сильных и слабых сторон всегда оценивалось высоко. И хотя, руководствуясь нормативными документами, руководитель определяет функциональные обязанности каждого педагога, в жизни он опирается на личностные, деловые, ведущие (лидерские) или ведомые (исполнительские) качества человека. Программа развития изучает и планирует профессиональное развитие систематическое подкрепление, усовершенствование и расширение спектра знаний, развитие личных качеств, необходимых для освоения новых профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения обязанностей на протяжении всей трудовой деятельности сотрудника[27]. Профессиональное развитие должно быть не обязанностью или формальностью, а образом мышления, полезной привычкой. С точки зрения общественных интересов, профессиональное развитие человека можно также рассматривать как один из пунктов кодекса профессиональной этики: человек, не работающий над собой, не может быть признан профессионалом.

Программа развитие требует от педагога осознанного, направленного, активного обучения. Результативность труда сотрудников организации зависит от совокупности действий администрации, одним из которых является профессиональное развитие, обеспечивающее соответствие и рост потенциала качественных характеристик работников текущим и перспективным требованиям.

Основная цель управлением развития персонала с точки зрения организации – повышение эффективности (максимизация) результатов использования персонала посредством реализации поставленных организацией целей, улучшения производственного потенциала коллектива и социально-психологического климата. В Программе развития рассматривается формирование и изучение карьерного потенциала работника заключается в определении путей служебного роста работника, удовлетворяющих потребность организации в кадрах в нужное время. Таким образом, мы можем представить этапы управления профессиональным развитием сотрудников следующим образом (рис.2).

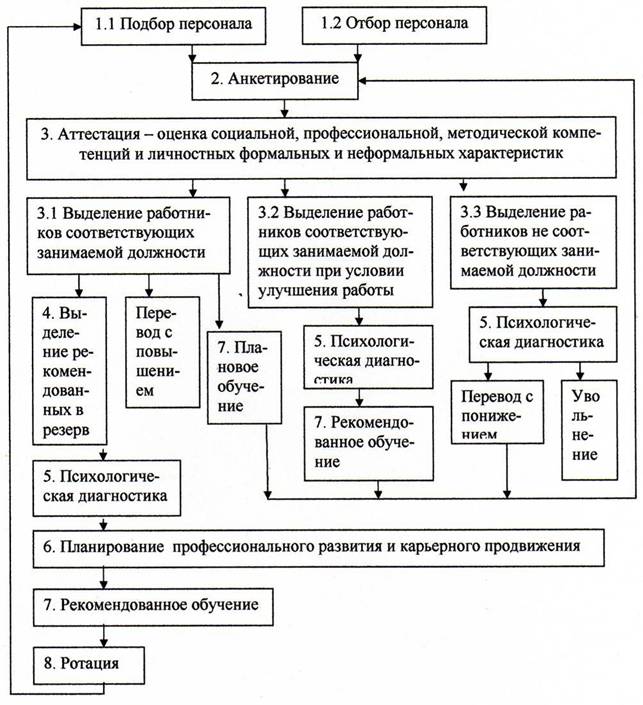


Рис. 2. *Этапы управления профессиональным развитием персонала в системе управления персоналом организации*

Подготовка квалифицированных кадров представляет собой совокупность мероприятий, которые направлены на систематическое получение и повышение квалификации, отвечающей текущим и перспективным целям организации и обеспечивающей соответствие требованиям, предъявляемым рабочим местом к способностям работника.

Профессиональное обучение также содействует общему умственному развитию индивидуума, расширяет его круг общения, кругозор и укрепляет уверенность в себе. Основным средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение - процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организаци. Профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации.   
Управление этим процессом профессионального обучения начинается с определения потребностей организации в развитии кадров, т.е. обнаружение несоответствия между профессиональными знаниями, умениями, навыками, которыми должен обладать персонал компании для реализации ее целей (сегодня и в будущем), и теми знаниями, умениями, навыками, которыми он обладает на самом деле. Поэтому установление потребностей каждого отдельного работника в профессиональном развитии требует общих усилий менеджмента персонала, самого сотрудника и его непосредственного руководителя. Обе стороны видят этот вопрос, обусловливаемый ее положением в организации и ролью в процессе профессионального развития.

Каждая из сторон должна понимать, как складываются потребности организации в развитии персонала в условиях современной модели образования.

Стандартными методами выявления потребностей в профессиональном развитии сотрудников являются оценка персонала и разработка плана развития сотрудника как профессионала, как личности. Такие планы пошаговой инструкции развития персонала организации становятся программой развития персонала организации. Программа устанавливает цели развития сотрудника-профессионала, бюджет и возможности их достижения.

Руководитель должен быть готов к тому, что развитие потребуют значительной реорганизации как в структуре, так и управлении организацией, вплоть до увольнения части сотрудников либо их переобучения. Очень важно знать, что успех внедрения развития в деятельность учреждения зависит, в первую очередь, от высокого профессионального и личностного потенциала руководителя, от высокого уровня аналитической культуры и мотивационной готовности. А это значит, что необходимо постоянно повышать свой образовательно-профессиональный уровень, использовать в работе современные методы управленческой деятельности.

Согласования между образовательной моделью в школе и структурой ее управления – условие гармоничного развития организационных и образовательных процессов. В основу проектирования модели управления школы положены Закон РФ "Об образовании", Устав школы, нормативно-правовые документы Министерства образования и науки, педагогического совета и органов общественного самоуправления школы. Реальная возможность, придать педагогическому процессу целостность, и оптимальность связана не только с ее совершенствованием, но и с применением принципиально новомодульной системы, которая строится в соответствии с прогнозируемыми целями. Эта система предусматривает вариативность и оптимальную технологичность содержания, средств, форм и методов обучения, где в управлении активно задействованы не только директор, его заместители и учителя школы, но и сами учащиеся.

Децентрализация системы управления школой способствует гармонизации содержательной и управленческой деятельности, причем для каждого отдельного структурного подразделения предусматриваются конкретные цели, оценивается сложность и неоднородность объекта управления. В системе управления школы функционируют не отдельные модули, работающие по известным образовательным моделям, а их оптимальная комбинация. Их деятельность определена следующими стратегическими требованиями:

* полный охват направлений работы;
* координация и взаимосвязь деятельности различных подразделений;
* адаптивность управленческой модели к изменяющимся социально-экономическим условиям, открытость, позволяющая субъектам управления своевременно вводить в имеющуюся систему новые структуры, отказываться от устаревших;
* использование в управлении школой современных информационных технологий;
* оптимальное для данной модели привлечение квалифицированных специалистов, в том числе из числа общественности к принятию управленческих решений.

В основе программы развития заложены следующие принципы развития образования:

Принцип научности.

Обновление содержания образования должно осуществляться при опоре на фундамент науки, т.е. идея научности должна пронизывать школьный образовательный процесс на всех его уровнях. Этот принцип воплощается в учебных программах и учебниках, в отборе изучаемого материала, а также в том, что школьников обучают элементам научного поиска, способам научной организации учебного труда.

Принцип целостности означает единую стратегию скоординированного развития всех частей системы образования. Это достигается на основе баланса интересов участников образовательного процесса.

Принцип саморазвития определяет уровень самодостаточности системы образования, наличие внутренних источников ее роста, способность адаптироваться к изменениям в обществе.

Принцип культуросообразности предполагает, что образовательный процесс основывается на общечеловеческих ценностях, строится в соответствии с ценностями и нормами национальной культуры и региональными традициями, не противоречащими общечеловеческим ценностям.

Принцип преемственности означает передачу и усвоение социальных и культурных ценностей от поколения к поколению. В свете требований непрерывного образования ни один уровень обучения не может рассматриваться как замкнутый, изолированный от других. При этом вертикальная структура, характерная для непрерывного увеличения знаний, овладения новыми умениями и навыками, должна пересекаться с горизонтальными структурами, представляющими собой научные дисциплины и связи между ними.

Принцип вариативности предполагает осуществление различных вариантов действий по реализации задач развития школы и основывается на диагностике различных образовательных потребностей и возможностей школьников, оценке существующих образовательных программ, их соответствия имеющимся и перспективным потребностям школьников, выявлении потребностей в дифференциации и индивидуализации образовательного процесса, разработке и осуществлении принципов комплектования классов, групп учащихся.

Принцип демократичности предполагает включение в решение задач программы развития всех субъектов образовательного пространства, переход от централизованной модели управления к децентрализованной, предполагающей передачу или делегирование ответственности за принятие ряда решений и соответствующих прав на нижние уровни управления.

Вышеназванные принципы тесно взаимосвязаны, могут обеспечивать единство интересов, потенциала и практических действий, определяют развитие и саморазвитие школы.

Программа развитие предполагает целенаправленное формирование условий, где на первом месте стоит личностное развитие педагога, его самореализация. Осознавая необходимость выработки ясной, цельной, продуманной и научно обоснованной стратегии на ближайшее будущее.

Выводы по первой главе

В условиях современной модели образования особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм развития управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность образовательного учреждения. В системе мер реализации экономической реформы особое значение придаётся особенностям управления развития персонала, повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного отечественного и зарубежного опыта.

Стержень любой организации — работающие в ней люди, которыми необходимо управлять. Обучение, развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации.

Таким образом, на современном этапе в условиях перехода на ФГОС ОО основная задача   – развитие персонала образовательного учреждения. Для эффективного выполнения текущих и перспективных производственных задач и для наилучшего удовлетворения запросов работников, которые связаны с самореализацией, профессиональной подготовкой и карьерой руководителю образовательного учреждения необходимо создать чётко структурированную модель управления развитием персонала.

Можно согласиться с мнением М.М. Поташника, что эффективное развитие школы может осуществляться в результате не только и не столько сильных всеобъемлющих управленческих воздействий, но и в результате так называемых частных, локальных воздействий, если последние точно рассчитаны. В связи с этим, каждое действие, каждое слово должно способствовать развитию возможностей педагогического персонала, членов администрации и всего учебного заведения. Через программно-целевые методы - к программе развития как средству управления развитием образовательного учреждения в условиях современной модели образования.

**ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ КАК СРЕДСТВО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В МСКОУ «СПЕЦИАЛЬНАЯ (КОРРЕКЦИОННАЯ) ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ШКОЛА № 2 VII-VIII ВИДА»**

**г. ЮЖНОУРАЛЬСКА**

**2.1.** **Анализ результатов экспериментальной работы по управлению развитием персоналом образовательного учреждения в условиях современной модели образования МСКОУ «СКОШ №2» г. Южноуральска**

Программа развития выступает в качестве стратегического плана осуществления основных нововведений в нашем образовательном учреждении. Она ориентирована на будущее, на реализацию не только сегодняшних, но и перспективных образовательных потребностей. Программа развития рассматривается как потенциально мощный и действенный инструмент, обеспечивающий гарантированный, результативный, экономичный и своевременный переход школьного сообщества в новое качественное состояние, и одновременно – инструмент, обеспечивающий управление им.

В основу реализации Программы положены методы, сочетающие управленческую целенаправленность деятельности администрации и творческие инициативы со стороны сотрудников. Выполнение цели и задач происходит в рамках реализации целевых программ, каждая из которых представляет собой комплекс взаимосвязанных задач и мероприятий, нацеленных на решение проблем отдельного направления образовательной деятельности. Инициативы со стороны педагогического коллектива по реализации Программы оформляются как педагогические проекты. Результатом реализации целевых программ является повышение качества работы школы, результатом реализации инициативных проектов – инновационные продукты, которые школа может распространять в системе образования.

МСКОУ «СКОШ №2» образовано в 2005 году. Педагогические кадры на начало работы школы были укомплектованы педагогами, работающими в ООШ – 74%, на базе которой была открыта СКОШ, и педагогов имеющими специальное образование – работающими с классами VIII вида ( с 1992 года) - 26%. Так как школа имеет особую специфику, а как известно «кадры решают все», администрацией был разработан стратегический план по управлением развитием персоналом..

Программа развития управления персоналом включает:

- Социально-экономические методы управления школы: формирование системы заработной платы в зависимости от количества и качества труда; предоставление работнику льгот и привилегий в виде формирования пенсионного фонда. Обеспечение безопасности работника; бонусы в виде дополнительных вознаграждений: премии, надбавки.

- Социально-психологические методы управления направлены на управление социально-психологическими процессами в коллективе для достижения поставленной цели при условии сохранения здоровья работников. Перечислим социально-психологические методы развития персонала образовательного учреждения:

* создание благоприятных условий в коллективе: жизнерадостность, оптимизм;
* доброжелательность и объективность оценки работы сотрудников;
* творческая атмосфера в коллективе;
* высокая степень взаимопомощи.

Цель и задачи программы развития школы:

Основная цель коррекционного образования: обеспечение оптимальных условий воспитания и обучения детей с ограниченными возможностями, подготовка их к самостоятельной активной общественной жизни в социальном окружении. Исходя из данной цели, тема, над которой работает педагогический коллектив: "Создание в учреждении условий, обеспечивающих коррекционно-развивающее сопровождение образовательного процесса". Для того чтобы достичь поставленной цели в школе должны работать высококвалифицированные педагоги.

Цель эксперимента - это создание условий для повышения квалификации и наращивания кадрового педагогического потенциала школы, подготовка учителя как субъекта профессиональной деятельности, социальной жизни, субъекта личностной самореализации, самоактуализации и самоорганизации, т.е. управление развитием персонала в условиях современной модели образования.

Задачи

- совершенствование и расширение форм, приемов и методов, обеспечивающих коррекционно-развивающее обучение;

- осуществление медико-психолого-педагогическую помощи учащимся с целью предупреждения отклонений в физическом и психическом развитии детей;

- создание здоровьесберегающего пространства в образовательном пространстве и использование опыта других школ по здоровьесбережению детей с ОВЗ и педагогов, обобщение опыта работы по зоровьесбережению;

- совершенствование педагогического мастерства, по овладению методикой системного анализа результатов образовательного процесса, по вовлечению педагогических кадров в инновационную деятельность;

- расширение информационного образовательного процесса.

- создание условий для формирования готовности педагогических кадров к работе в условиях реализации ФГОС;

- обеспечение условий для введения ФГОС НОО

Основными направлениями работы являются:

- информационная деятельность: изучение документов по вопросам коррекционного образования, развития школы, оказание помощи педагогам в планировании учебного материала, разработке учебных программ, технологизации процесса обучения, составление портофолио учителя;

- организационно-педагогическая деятельность: планирование системы методической работы и организация и проведение семинаров, педчтений и т.д. с учетом специфики учебного заведения; обеспечение в школе условий для введения новых государственных стандартов; внедрения современных педагогических технологий; создание здоровьесберегающего образовательного пространства;

- диагностико - аналитическая деятельность: изучение профессиональной деятельности учителя; осуществление мониторинга учебно - воспитательного процесса; изучение психофизических, индивидуальных, возрастных особенностей личности школьника с ограниченными возможностями здоровья, анализ и оценка получаемой информации с последующим прогнозированием; организация инновационной деятельности учителя и успешной аттестации педагогов;

- коррекционно-консультативная деятельность: оказание помощи педагогу увидеть проблемы, связанные с результативностью своей педагогической деятельности, скорректировать деятельность педагога так, чтобы был положительный результат.

Анализируя цели и задачи программы развития в условиях современной модели образования, мы видим, что без управления развитием персонала нам не достичь поставленных ориентиров. Поэтому в МСКОУ этому вопросу уделяется большое внимание. Рассмотрим организацию образовательного процесса:

Таблица 2

Количество учащихся, педагогов, классов.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наимено  вание | 2007-2008 | 2008-2009 | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | 2013-2014 |
| Количество учащихся | 141 | 143 | 159 | 166 | 169 | 168 | 168 |
| Количество педагогов | 29 | 30 | 29 | 29 | 30 | 30 | 35 |
| Количество педагогов до 35 лет | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 8 |
| Молодые специалисты | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| Количество классов | 14 | 14 | 15 | 15 | 15 | 14 | 14 |

Таблица 3

Социальный статус родителей обучающихся

|  |  |
| --- | --- |
| Образование родителей (191 чел): | |
| Высшее | 21 человек, (10,9%) |
| Средне-специальное | 104 человек, (54,5%) |
| Среднее | 43 человек,(22,5%) |
| Основное | 19 человек, (20,8) |
| Специальное (коррекционное) | 4 человек, (2,0%) |
| Работа родителей | |
| Служащие | 44человек, (23,1%) |
| Рабочие | 93 человек, (48,6 %) |
| Предприниматели | 9 человек, (4,7 %) |
| Безработные | 45 человек, (23,5 %) |
| Статус семьи |  |
| Неполные семьи | 77 человек, (40,3%) |
| Малообеспеченные семьи | 58 человек, (30,3%) |
| Многодетные семьи | 41 человек, (21,4%) |
| Неблагополучные семьи | 18 человек, (9,05%) |

Эти данные отражается на неоднородности образовательных запросов, определяемых в первую очередь собственным образовательным цензом родителей. Контингент детей по социальному статусу представлен в (рис.3.)

Рис.3 *Контингент детей по социальному статусу*

Таблица 4

Занятость учащихся во внеурочное время

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Количество учащихся | Заняты дополнительным образованием | | Всего заняты | % занятости |
| 168 учащихся | в школьных объединениях и секциях, кружках, фак-х | в городских объединениях |
| 105 чел. | 61чел. | 166чел. | 98,8% |
| 165 | 64 | 229 | 136% |

Для того, чтобы сегодня проживать завтрашний день необходимо проектировать (прогнозировать) возможные сценарии его протекания. Поэтому мы считаем, что инновационная деятельность в ходе формирующего эксперимента если не единственный, то самый главный способ поддержки режима управлением развития любой развивающейся системы, в том числе и управления развитие персонала.

В ходе эксперимента мы выявили проблемы управления развитием персонала и определены способы их решения.

Таблица 5

Проблемы управления развитием персонала и о способы их решения

|  |  |
| --- | --- |
| Проблемы | Способы решения |
| 1. Модернизация содержательной и технологической сторон образовательного процесса | |
| Недостаточная готовность учителей, не имеющих специального образования, полноценно организовать образовательный процесс с учащимися с ОВЗ. | Повышение квалификации учителей ЧИППКРО, кафедра СКО.  Привлечение специалистов имеющих специальное образование, молодых специалистов.  Разработка собственных методических рекомендаций по организации образовательного процесса с учащимися с ОВЗ. |
| Приоритет традиционных форм и методов организации образовательного процесса в школе, пассивность части педагогов в использовании инновационных технологий обучения | Апробация и внедрение современных образовательных технологий  Повышение квалификации учителей, переходящих к ФГОС |
| 2. Создание условий, обеспечивающих личностный рост всех субъектов образовательного процесса.Личностный рост учителя. Повышение профессионализма педагогов как условие личностной самореализации в рамках культурно-образовательного пространства школы | |
| Недостаточная готовность части учителей работать в условиях муниципальных экспериментальных площадок | Организация постоянно действующего семинара «Методологические основы экспериментальной работы в школе» |
| Узкопредметная направленность деятельности многих учителей, отсутствие стремления интегрировать деятельность и создавать совместные творческие проекты | Мотивация на разработку индивидуальных и совместных творческих проектов в рамках методических объединений, их защита. |
| Старение педагогического коллектива, ухудшение состояния здоровья, психологическое «выгорание» | Привлечение в школу молодых специалистов, оздоровление педагогов школы через проведение спортивно - оздоровительных мероприятий |

Для решения проблем управления развитием персонала мы составили перспективный план методической работы:

Таблица 6

План методической работы школы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Основные**  **направления** | **Направление**  **методической работы** | **Мероприятия** | **Форма участия**  **педагога** |
| Повышение психолого-педагогической и формирование коммуникативной компетентности педагогов | Освоение приемов конструктивного решения конфликтных ситуаций, приемов тайм-менеджмента, стресс-менеджмента, управление имиджем, знакомство с искусством убеждения и продуктивного общения. | Дистанционные модульные курсы «Навыки профессиональной и личной эффективности» в рамках проекта «Школа цифрового века» издательского дома «Первое сентября» | ***Например:***  Участник проекта «Школа цифрового века».  *Слушатель дистанционных модульных курсов*. |
| Повышение коммуникативной компетентности, умение бесконфликтного общения учителя с учениками | Деловая игра «Роль классного руководителя в формировании коммуникативных УУД» | *Организатор* |
| Формирование навыков бесконфликтного общения учителя с учениками и родителями, совершенствование коммуникативной культуры | Практикум  «Коммуникативные упражнения» | *Участник творческой группы по подготовке и проведению практикума* |
| Освоение приемов решения личностных конфликтов, умение противостоять профессиональному выгоранию | Семинар  «Как сохранить здоровье и не сгореть на работе» | *Участник*  *семинара* |
| Повышение научно-теоретической компетентности педагогов | Знание нормативно-правовых документов по вопросам введения и реализации ФГОС общего образования | Педагогический совет «Аспекты внедрения ФГОС в основной школе. Перспективы развития образовательного учреждения» | *Руководитель творческой группы по подготовке педсовета* |
| Содержание системно-деятельностного, личностно-ориентированного подходов и способы его применения к решению комплексных образовательных задач | Практикум на школьных методических объедениях  «Методическое сопровождение учителя в условиях перехода на ФГОС» | *Подготовка и представление опыта работы* |
| Освоение педагогического опыта внедрения системно-деятельностного, личностно-ориенти­рованного подхода в педагогическую практику. | Стажировка слушателей КПК в рамках проекта ФЦПРО  «Педагогическая деятельность в условиях перехода на ФГОС ООО» | *Участник творческой группы* |
| Анализ, обобщение, презентация педагогического опыта | научно-практическая конференция учителей школы | *Докладчик,*  *автор статьи* |
| Внедрение ФГОС в основной школе: проблемы и перспективы | научно-практическая конференция учителей школы | *Докладчик,*  *автор статьи* |

Мы уделяем пристальное внимание режиму развития образовательного учреждения. На наш взгляд, развиваться может только то образовательное учреждение, которое уже сегодня "планирует и осуществляет" завтрашний день, а не ищет адреса передового опыта и повторяет этот опыт.

Успешная реализация плана позволяет нам говорить о положительной динамике в управлении развитием персонала в МСКОУ «СКОШ №2».

Опыт педагогов МСКОУ «СКОШ №2» обобщен и представлен в сборнике «Инновации в специальном (коррекционном) образовательном учреждении VII-VIII видов».

Таблица 7

Кадровое обеспечение образовательного процесса

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Присвоена/  кол-во человек | 2006/  2007 | 2007/2008 | 2008/  2009 | 2009/  2010 | 2010/2011 | 2011-2012 | 2012-2013 |
| Высшая категория | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 6 |
| Первая категория | 10 | 15 | 18 | 18 | 19 | 20 | 23 |
| Вторая категория | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | - |
| Повысили категорию | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | - | 3 |
| Понизили категорию | - | - | 1 | - | - | - | - |
| Не аттестовано | 0 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 1 |

По данным таблицы виден рост педагогов, аттестованных на высшую и первую квалификационную категорию.

Таблица 8

Организация управления школой

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность | Общий административный стаж | Стаж работы в данной должности | Квалификационная категория |
| Директор | 23 | 23 | Учитель - высшая  Менеджмент в образовании |
| Зам.директора по УВР | 23 | 23 | Учитель – высшая  Переподготовка «Технологии управления персоналом», 2 созыва |
| Зам.директора по УВР | 6 | 6 | Учитель – первая  Переподготовка «Технологии управления персоналом», 2 созыва |
| Зам.директора по АХЧ | 5 | 5 | ЧелГУ, факультет Государственное и муниципальное управление, 1 курс |

Администрация школы видит свои задачи в решении основных стратегических задач, к числу которых относятся следующие:

- повышение качества образования;

- улучшение условий работы педагогов;

- улучшение психологического климата, сохранение здоровья педагогов;

- совершенствование профессиональной компетентно­сти педагогов;

- расширение ресурсной базы образовательного учреж­дения.

Успешность педагога зависит и от его признания обществом.

Таблица 9

Звания, награды педагогов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид награды | Всего человек | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012- 2013 |
| Грамота МО РФ | 9 | 1 | 1 | 1 |
| Грамота  Законодательного Собрания | 6 | 1 | 1 | 2 |
| Грамота Губернатора области | 5 | 1 | 2 | 2 |
| Грамота Главы города | 9 | 2 | 3 | 4 |
| Грамота городского  Собрания депутатов | 10 | 2 | 3 | 5 |
| Грамота МОиН  Челябинской области | 24 | 1 | 2 | 3 |
| Грамота Управления  образования | 37 | 4 | 8 | 9 |
| Другие виды наград | 15 | 3 | 5 | 7 |

Изменения, происходящие во внешней среде образовательного учреждения, порождают новые требования к ней, угрозы для ее стабильного функционирования и новы возможности для развития. Эффективно реагировать на происходящие изменения оказывают курсы повышения квалификации педагогических работников. Школа уделяет большое внимание повышению квалификации педагогов и аттестации педагогических кадров, как одной из форм повышения профессиональной компетентности учителя.

В ходе экспериментальной работы, в этом учебном году учителя начальных классов VII вида прошли 100% курсовую подготовку согласно новым государственным стандартам - 72 часа. Учителя основного звена соответственно - 108 часов.

Таблица 10

Организация и содержание повышения квалификации педагогических (руководящих) работников на различных уровнях

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Окончили курсы повышения квалификации | 2008-2009 | | 2009-2010 | | 2010-2011 | | 2011-2012 | | 2012-2013 | |
| заявка | факт | заявка | факт | заявка | факт | заявка | факт | заявка | факт |
| ЧИППКРО  ИДППО, в том числе г. Челябинск  -(выездные) в г Южноуральске | 6 | 8 | 18 | 19 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 30 |
| ММЦ | 6 | 6 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| модульные | 12 | 12 | 1 | 1 | 2 | 2 | - | - | 3 | 3 |
| дистанционные | - | - | - | - | - | - | 5 | 5 | 2 | 2 |

В 2012-2013 учебном году, учитывая специфику школы, 100% педагогов школы прошли курсы повышения квалификации по теме «Теория и методика обучения и воспитания детей с ОВЗ». Педагоги успешно проходят обучение дистанционно.

Главный показатель успешности педагогического коллектива – результаты облученности обучающихся.

Таблица 11

Результаты образовательной деятельности

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2008-2009 | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 |
| Качество по школе | 20,2%(28чел) | 19,3%(29чел) | 19,3(30 чел) | 20,4 (33чел) | 20,5(32чел) |
| Абсолютная успеваемость | 98,5% | 99,3 | 100 | 100 | 100 |
| Не успевает | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 |

### Результатом владением педагогами методами индивидуально-дифференцированного подхода является 100% облученность и снижение пропусков уроков с 9176 уроков до 3780.

Все учащиеся 9-х классов успешно прошли итоговую аттестацию: 9 % учащихся сдали экзамен выше годовой оценки. У 85 % учащихся оценка за экзамен совпадает с годовой оценкой. 54 % учащихся сдали экзамен на «4 и 5».

Педагоги и учащиеся активно участвуют в разных конкурсах и интернет конкурсах:

- во Всероссийских Педагогических Видеоконференциях:

- в Видеоконференции " Учебно-методический комплекс "Школа России" - образовательный ресурс Реализации ФГОС НОО";

- в Видеоконференции "Социокультурные и психолого-педагогические факторы детского и подросткового отклоняющегося поведения в современном обществе";

- в Видеоконференции "Повышение эффективности обучения за счет учета психосоматических особенностей учащихся";

- во Всероссийском интернет - конкурсе педагогического творчества "Педагогические идеи и технологии: среднее образование»;

- публикации статьи "Совершенствование перцептивно-речевой деятельности учащихся начальных классов с ЗПР", "Свое электронное портфолио".

во Всероссийских предметных олимпиадах:

- Всероссийская дистанционная Олимпиада по литературе для 7-11 классов;

- Всероссийский интеллектуальный конкурс "Классики";

- Всероссийские предметные олимпиады "Олимпус";

- Дистанционный Образовательный Портал "Продленка";

- Всероссийская олимпиада "Знатоки истории: алфавит" 5-7 классы.

Учащиеся и педагоги школы принимали участие в конкурсах различного уровня: школьных, городских, областных, Всероссийских и международных конкурсах:

- Всероссийская акция "Спорт - альтернатива пагубным привычкам", в номинации "Литературная работа" - I место - ПОБЕДИТЕЛЬ;

- Всероссийский образовательный проект "Культура Безопасности"; "Страна БезОпасности", дипломанты;

- Всероссийский благотворительный конкурс "Наполни сердце добротой", дипломанты;

- Вновь приняли участие в Международном конкурсе творческих работ "Уроки Холокоста - путь к толерантности"; отмечены грамотой, материалы опубликованы в Сборнике.

### Таблица 12

Количество детских творческих и спортивных конкурсов на муниципальном, региональном, федеральном и международном уровне

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Количество | 2010 г. | 2011г. | 2012г. | 2013г. |
| 1 | Количество участников различных смотров, конкурсов, олимпиад: всего | 240 | 489 | 654 | 875 |
| в т.ч. городского уровня, муниципального | 126 | 213 | 352 | 367 |
| областного уровня, регионального | 110 | 270 | 148 | 235 |
| уровня выше областного: всероссийского и международного | 4 | 17 | 154 | 273 |
| 2 | Победители и призеры различных смотров, конкурсов, олимпиад: всего | 4 | 26 | 46 | 85 |
| в т.ч. городского уровня, муниципального | 3 | 12 | 13 | 35 |
| областного уровня, регионального | - | 8 | 3 | 9 |
| уровня выше областного: всероссийского и международного | 1 | 6 | 30 | 34 |

В ходе эксперимента «Программа по профилактике употребления алкоголя, табакокурения и пропаганде здорового образа жизни на 2011-2015 г.», разработанная педагогами школы, заняла II место в областном конкурсе образовательных учреждений, разработавших образовательные и просветительские программы по профилактике асоциальных явлений в номинации "Образовательные и просветительские программы по профилактике асоциальных явлений в СКОУ для обучающихся воспитанников с ограниченными возможностями здоровья".

Использовались разные формы методической работы: тематические педагогические советы, методический совет школы, школьные методические объединения, работа учителей над темами самообразования, открытые уроки и их анализ, предметные недели, организация и контроль курсовой подготовки учителей, аттестация, психолого-педагогические семинары, организация работы со слабоуспевающими детьми, мониторинг качества обучения и результативности проводимых мероприятий, участие в конкурсах, олимпиадах различных уровней.

В течение эксперимента велась целенаправленная работа с педагогическим коллективом по оказанию методической помощи.

По единой методической теме были проведены следующие мероприятия:

Семинар - практикум "Обеспечение преемственности и непрерывности в учебно-воспитательном процессе"

Методическая неделя по теме "Организация внеурочной деятельности"

Педсовет "Инновационные методики обучения и воспитания"

Педагогические чтение "Современные критерии успешности учителя"

Педсовет по теме "Коррекционное образование - основной ресурс социализации с ОВЗ"

В школе эффективно работают 7 методических объединений, каждое объединение - над своей темой, тесно связанной с методической темой школы, деятельность которых ориентирована, прежде всего, на помощь учителю в организации процесса обучения, внедрение новых педагогических технологий, изучение нормативных документов, программно-методического обеспечения.

Все вопросы, рассматриваемые на заседаниях методических объединений, способствовали совершенствованию процесса обучения, достижения наилучших результатов в работе, повышению качества преподавания, профессиональному росту педагогов, вопросам модернизации образования.

Огромное внимание в работе с педагогами было направлено на изучение документов, материалов по внедрению ФГОС в школе.

Введен Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования.

Творческой группой учителей в течение года разрабатывалась образовательная программа основного обучения.

Учителя, в своей работе руководствуются основной идеей, заложенной в концепции модернизации образования: оптимальное развитие каждого ребенка на основе педагогической поддержки его индивидуальности в условиях специально организованной учебной деятельности. В школе разработана система мониторинга, главным направлением которого является отслеживание качества обучения учащихся школы.. С целью оказания помощи в освоении и внедрении современных технологий проводились консультации и беседы. Все это способствовало повышению профессионализма учителя, овладению методами развивающего обучения и различными приемами работы по формированию учебных умений и навыков, самооценки и взаимооценки учащихся.

В рамках распространения педагогического опыта в школе прошла методическая неделя по теме "Организация внеурочной деятельности". Открытые мероприятия прошли с целью повышения творческой активности и качества проведения учебных занятий на основе современных технологий.

В своей учебно-воспитательной работе учителя широко применяют различные методики и приемы, такие как: ролевые игры, шоу-технологии, личностно-ориентированные технологии, метод проектов, коллективное творческое дело, "информационное зеркало", конкурсные программы.

На протяжении многих лет обобщается опыт педагогов.

Главная задача коррекционной школы - социализация, адаптация, коррекция личности (психических и физических функций) в целом.

В школе укомплектован штат Службы сопровождения. В него входят квалифицированные специалисты - психолог, логопеды, дефектологи, медицинский работник. В учреждении организованна медико-психолого-педагогическая помощь, работает ПМП консилиум. Проводились плановые и внеплановые заседания консилиума. ПМПк отслеживает продвижение в развитии, определяет зоны ближайшего развития, определяет для ребенка оптимальные пути получения образования, консультирует педагогов, родителей, рекомендует ЦПМСС уточнение программы.

Кроме этого в школе действует экспериментальная площадка "Создание здоровьесберегающего образовательного пространства в СКОУ". В связи с этим, целью экспериментальной площадки является поиск оптимальных средств сохранения и укрепления здоровья учащихся и педагогов школы, создание наиболее благоприятных условий для формирования отношения к здоровому образу жизни как к одному из главных путей в достижении успеха.

В рамках здоровьесберегающей программы реально решаются серьезнейшие проблемы: такие, как грамотная организация учебного процесса (расписание уроков, перемен) и внедрение методик преподавания учебных дисциплин, основанных на здоровьесберегающих технологиях; внеурочная занятость детей, организация их досуга, организация дополнительного образования; создание в коллективе благоприятного психологического микроклимата и формирование сознательного и грамотного отношения к своему здоровью у педагогов; просветительская работа с педагогами, учащимися и их родителями, так как многие вопросы сохранения и улучшения здоровья школьников можно решить лишь объединенными усилиями образовательного учреждения и родителей.

В течение всего учебного года молодым учителям оказывалась методическая помощь в планировании логопедических занятий, внеклассных мероприятий, проведение мониторинга и составление индивидуальных карт - маршрутов на учащихся, помощь в работе над педагогическим проектом, в подготовке к участию городского конкурса "Педагог-2013" в номинации "Педагогический дебют". I место - "Детское жюри", "Приз зрительских симпатий".

Одним из традиционных видов работы школы во время проводимого эксперимента, являются предметные недели в школе, которые позволяют как учащимся, так и учителям дополнительно раскрыть свой творческий потенциал. Программа и форма проведения предметных недель разрабатывается на заседании ШМО. Содержание предметной недели включает различного рода соревнования, КВН, беседы, турниры, оформление стенда, школьные олимпиады.

Особое управление развитием персонала в условиях современной модели образования позволило педагогическому коллективу добиться определенных успехов:

- Прием французской делегации в рамках сотрудничества по вопросам повышения квалификации в условиях специальной (коррекционной) школы.

- Издана книга «Инновации в специальном (коррекционном) образовательном учреждении VII-VIII видов», Челябинск, Цицеро,2013

- В сборнике Всероссийской конференции: "Личностно ориентированное образование детей с ОВЗ в С(К)ОУ в условиях ФГОС общего образования" опубликована статья заместителя директора по УВР. "Здоровьесбережение, как условие личностно-ориентированного обучения детей с ОВЗ в СКОУ".

- Молодой специалист учитель-логопед участвовала в городском "Педагог года -2013", номинация "Педагогический дебют".

- Конкурс официальных Wеb - сайтов образовательных учреждений по номинации: "Лучший сайт общеобразовательного учреждения", наша школа заняла 3 место.

Экспериментальная работа проводилась в системе и была направлена на повышение качества знаний, развитие познавательных и творческих способностей каждого учителя.

Все приведенные показатели свидетельствуют о достаточно высоком уровне профессиональной компетенции педагогического коллектива, его творческом росте, который обеспечивается организацией работы педагогов по овладению достижениями психолого-педагогической науки, постоянным стимулированием их самообразования.

В ходе эксперимента Плановая выездная проверка Министерства образования и науки Челябинской области в целях осуществления федерального государственного контроля качества образования показала, что документально-содержательное обеспечение образовательного и воспитательного процесса начального общего, основного общего образования соответствует государственным требованиям. По результатам итоговой аттестации и тестирования качество подготовки обучающихся 4, 9 классов полностью соответствует требованиям Образовательных программ.

В результате особого управлением развития персонала образовательного учреждения повысился профессиональный уровень педагогического коллектива. Возросла творческая активность учителей. Успешно внедряются в образовательный процесс инновационные методики.

Выводы по второй главе

Управлять развитием персонала образовательного учреждения в условиях современной модели образования, значит познавать и выявлять закономерности, прогрессивные тенденции в образовательном процессе, направлять данный процесс в соответствии с этими тенденциями, учетом объективных возможностей педагогов, уровня их профессиональной и методической компетентности, готовности осваивать, внедрять и разрабатывать, востребованные современной образовательной практикой.

Экспериментальная деятельность по управлению развитием персонала в МСКОУ «Специальная (коррекционная) общеобразовательная школа № 2 VII – VIII вида» показала, что программа развития является основным документом, способствующим в условиях современной модели образования положительно влиять на кадровую политику в школе.

Из того, что было сказано выше, вытекает одно очень важное обстоятельство: одними призывами невозможно мобилизовать педагогический коллектив на исследовательскую деятельность. Большое значение имеет способность самих членов администрации работать в инновационном, проектировочном режиме. Когда все члены педагогического коллектива видят, что администрация образовательного учреждения активно включена в экспериментальную деятельность, и они начинают пробовать свои силы в исследовательской работе школы. Все это указывает на эффективность управления развития персоналом в МСКОУ.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Совершенствование системы управления персоналом образовательного учреждения в условиях современной модели образования, является особо актуальной задачей, решение которой выступает важным условием развития инновационной деятельности. В современных условиях образовательное учреждение должно работать в режиме развития, так как это дает шанс выжить в условиях жесточайшей конкуренции.

В своей работе мы определили отличительные особенности управления развитием персонала образовательного учреждения в условиях современной модели образования, как одну из особенностей, назвали программный подход, программу развития.

Проведен анализ системы развития управления персоналом МСКОУ «СКОШ №2» города Южноуральска и определены мероприятия по ее совершенствованию.

В процессе выполнения работы были решены поставленные задачи, в частности:

- были рассмотрены теоретические основы системы управления развитием персонала образовательного учреждения в условиях современной модели образования;

- был проведён анализ программы развития как средство управления развитием персонала МСКОУ «СКОШ №2»;

- был проведен анализ экспериментальной деятельности МСКОУ «СКОШ №2», который доказал эффективность особенности управления развитием персонала образовательного учреждения в условиях современной модели образования.

Сегодня в МСКОУ «СКОШ №2» проводится работа по совершенствованию управления развитием персонала, наращиванию кадрового потенциала в соответствии с современной модели образования - требованиями к кадровым условиям реализации основной образовательной программы основного общего образования на основе созданной модели управления развитием персонала образовательного учреждения в условиях введения ФГОС ОО:

Таким образом, можно сделать вывод, что в образовательном учреждении целесообразно проводить целенаправленную кадровую политику по всем направлениям работы с персоналом. Это должно делаться с учетом специфики образовательного учреждения, с проведением адаптации традиционных методов управления персоналом к ее условиям.

Мы не претендуем на всеобъемлющий охват управлением развитием персонала .В этой работе сделана попытка показать лишь отдельные элементы работы в данном направлении. Главное в управлении развитием персонала в условиях современной модели образования создать систему с тесной взаимосвязью всех ее элементов. И тогда результат не заставит себя ждать. Эффективно организованная и проводимая работа по управлению развитием персонала является важной составляющей общей картины школьной жизни. Результатом успешности реализации предложенной модели будет повышение профессионализма учителя и рост качества образования обучающихся.

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы при разработке программы развития персонала в образовательных учреждениях.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ И ЦИТИРУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Конвенция ООН о правах ребенка [Текст]:/ [«Конвенция ООН»]. – Издательство РИОР, 2010. – 24 с. – ISBN 978-5-369-00047-2
2. Российская Федерация. Конституция (2010). Конституция Российской Федерации [Текст]: офиц. Текст. – М.: Маркетинг, 2010. – 39 с.
3. Российская Федерация. Законы. Федеральный закон [Текст]: [«Об утверждении федеральной программы развития образования» от 01.09.2001 № 141]. – Спб.: Статун – кантри, 2002. – 89 с.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации. – Москва: Проспект, КноРус, 2010. – 208 с. ISBN 978-5-392-01355-5
5. Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года
6. Аверин, А.Н. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие/М.: Издательство РАГС, 2011. - 208 с. ISBN978-5-7729-0558-6
7. Базарова, Т.Ю., Еремина, Б.Л. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов / Под редакцией – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2002. – 560с. – ISBN 5-238-00290-4
8. Бакирова, Г.Х. Б 19 Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебное пособие, – СПб., «Речь», 2003 – 152с. – ISBN 5-9268-0185-0.
9. О.В. Василевская, В.П. Невежин, Н.В. Смоляков. – М.: КНОРУС, 2005 – 496с. – ISBN 5-85971-053-4.
10. Галенко В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий. СПб.: СпбУЭФ, 1994. С.54.
11. Горбунова Н.В.Внутришкольное управление: теории и опыты педагогических и управленческих инноваций. М. 2003.
12. Кузнецова, С. В. SWOT-АНАЛИЗ: практика применения [Текст]/ С. Кузнецова, В. Маркова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 5. С. 87 – 91.
13. Л.И.Лукина Организационные аспекты работы с педагогическими кадрами ДОУ. Методическое пособие. М., 2010, с 39
14. Лазарев B.C. Системное развитие школы. - М.: Педагогическое общество России, 2002.
15. Мазур З.Ф. Управление инновациями: социально-образовательный аспект.- М., 2001.
16. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятий. М.: ИНФРА-М, 1998. С.46
17. Н.Зубова Как руководить педагогами. М., 2002.
18. Ожегов С.И. и Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. – 4-е изд., дополненное.– М.
19. Омаров А. Руководитель. М., 1987.
20. Поташник М. М., Лоренсов А. В., Хомерики О. Т. Управление инновационными процессами в образовании. - М., 1994.
21. Поташник М.М. Управление качеством образования. М., 2000.
22. Поташник М.М., Моисеев А.К. Управление современной школой. М.: Новая школа, 1997.
23. Розов Н.Х. Теория и практика инновационной деятельности в образовании.- М., 2007.
24. Словарь практического психолога. М., 2001.
25. Современный словарь иностранных слов. М., 1993.
26. Современный экономический словарь. М., 1999.
27. Статистика науки и инноваций: Краткий терминологический словарь. М.: ЦИСН, 1998.
28. Управление персоналом. Учебник под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л., 1999.
29. Управление развитием школы / Под ред. М.М.Поташника, В.С.Лазарева. М., 1995.
30. Управление развитием школы: Пособие для руководителей обр. учреждений / Под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева -М.: Новая школа, 1995.
31. Ушаков К.М. Руководитель и ближний круг: Учебное пособие по курсу «Развитие человеческих ресурсов организации». М., 2000.
32. Шамов Т.И., Литвененко Э.В. Оценка управленческой деятельности руководителем школы. Вологда, 1995.
33. Шамова Т. И., Третьяков П. И., Капустин Н. П. Управление образовательными системами: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Под ред. Т. И. Шамовой. - М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001.
34. Шамова Т.И. Менеджмент в управлении школой. М., 1994.
35. Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами / Под ред. Т.И. Шамовой. М.: Гуманит. изд.центр ВЛАДОС, 2001.
36. Шекшня СВ. Управление персоналом современной организации. М.: «Интел-Синтез», 1997. С.43.
37. Шамова Т.И. Системный подход к управлению образованием в школе / Завуч №8 2002 г.
38. Интернет-ресурс: [www.krao.ru](http://www.krao.ru/#_blank)
39. Интернет-ресурс: <http://www.edu-personal.ru/>
40. СD-R [Электронный ресурс]: Информационно-правовая система «Консультант +», 2008 год.
41. каталог России [Электронный ресурс]: официальный сайт Образования. – Электрон. Дан.- М., [190-]. – Режим доступа: http:// [www.edu.ru](http://www.edu.ru), <http://besonus.narod.ru/methods.htm>.,