

ИЗВЕСТИЯ  
ИНСТИТУТА  
ПЕДАГОГИКИ  
И ПСИХОЛОГИИ  
ОБРАЗОВАНИЯ

Гоблик  
Ведено 17 апреля 2020  
Наша,

# Гоблик В.В., Савинков В.И., Докторов Б.З. | КАДРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩИМ ОБРАЗОВАНИЕМ В ДИНАМИЧЕСКОЙ СРЕДЕ

Рейтинг

• [Всего голосов: 1 Средний : 4]

Вы уже проголосовали



*Гоблик В.В., доктор  
социологических наук,  
профессор, проректор по  
учебной работе  
Ужгородского национального  
университета;*

*Савинков В.И., доктор  
социологических наук,  
профессор кафедры  
управления персоналом  
Федерального  
государственного  
образовательного  
учреждения высшего образования «Российский государственный  
университет»;*

*Докторов Б.З., доктор социологических наук, независимый  
исследователь University of Nevada, Las Vegas.*

*Материалы международной научно-практической  
конференции «ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА  
В ОБРАЗОВАНИИ: ГОРИЗОНТЫ И РИСКИ»*

*Статья посвящена особенностям формирования контингента кадров  
управления образованием в условиях структурного динамизма,  
характерного сегодня для российской системы общего образования.*

*Выделена функциональная особенность управления общим образованием в отличие от управления профессиональным образованием, обусловленная равнозначностью познавательной и воспитательной функций общего образования. С использованием результатов общероссийского репрезентативного исследования, проведенного с участием автора, показан характер и особенности формирования кадров управления образованием на муниципальном уровне в масштабах России, приведены экспертные оценки результативности кадровой политики муниципалитетов, высказанные специалистами территориальных органов управления образованием.*

Управление общим образованием отличается от управления профессиональным образованием наличием двух равнозначных субъект-объектных функций :

- приобщение молодого поколения к цивилизационным знаниям с целью содействия правильному выбору профессиональной , а в целом - жизненной траектории;
- воспитание, то есть интеграция молодого поколения в гражданское общество путем формирования личности как совокупности общественных отношений : гражданского мировоззрения, правового, нравственного сознания, эстетики культуры, этики поведения.

Органическая свойственность для общего образования двух названных функций предопределяет характер персонала школы, символизируемого понятием – педагог. Функциональная дифференцированность работы педагога сводит до минимума директивную составляющую и предполагает сочетание технологического и консолидирующего форм управления. Технологическое управление призвано обеспечить образовательный процесс в соответствии с корпоративными стандартами, а консолидирующее управление подразумевает воспитательный процесс, реализуемый педагогом. В первом случае в работе педагога в большой доле присутствует элемент нормативности, во втором случае имеется достаточно высокая степень свободы в выборе форм и методов.

Необходимость подбора не просто преподавательских, а педагогических кадров, способных успешно реализовать две сочетающиеся функции общего образования, накладывает отпечаток на специфику управления системой общего образования, в том числе – подбор кадров. Подразумевается, что предварительную задачу подбора и, в какой – то степени, профессиональную селекцию кадров для системы общего образования осуществляют педагогические вузы. В целом эта задача успешно реализуется организациями педагогического образования, если учесть, что 89% учителей российских школ имеют высшее или среднее педагогическое образование. С позиции технологии педагогического процесса также приемлемым следует признать возрастной состав педагогов: средний возраст учителей организаций общего образования – 42 года, доля учителей в возрасте менее 50 лет – 75,5% [4].

Особенности управления общим образованием в России порождены динамизмом объекта управления, заключающимся в следующем:

- многослойная иерархическая структура управления, требующая перманентной координации в нормативном и финансовом аспектах: компетенция федерального уровня – Министерство просвещения, практикующее управление координирующего типа; компетенция субъектов РФ (территориальный уровень) – управление корпоративно-надзорного типа; муниципальная компетенция – управление директивно-надзорного типа; компетенция организаций образования – управление административно-технологического типа;
- незавершенность региональной структуры системы общего образования: доля учащихся сельских школ составляет 21,5% от общей численности учащихся школ России, в то время как число сельских школ составляет 57% от общего числа школ России [1];
- развертывание цифровизации учебного процесса, что постепенно придает образованию координирующий характер, вытесняя нормативный и технологический, а также укрепляет в воспитательном процессе консолидирующую составляющую;
- несовершенство административного управления работой педагогов, что приводит к загрузке последних сверх нормы в рамках основного вида деятельности, кроме того работой, не имеющей отношения к

профессиональным обязанностям педагога: согласно данным общероссийского исследования, проведенного с участием докладчика, сегодня по официально утвержденным нормам педагогического труда работают 49% педагогов, с недогрузкой – 5%, с перегрузкой – 46%; в итоге минимальная нагрузка учителей сегодня составляет 20 часов, т.е. на 2 часа больше нормы (при пятидневной рабочей неделе), а максимальная нагрузка – 30 часов, поэтому имеет место постоянное физическое переутомление – для 38%, психологическое переутомление – для 32% педагогов;

– включенность педагогов в коммуникационный пресс хаотичного характера, затрудняющий воспитательный процесс: 25% учителей школ преподают в среднем в 15-ти классах, этот же показатель в среднем по России составляет 8 классов. В итоге, при средней численности в классе 21 учащегося, педагог в течение учебного года контактирует со 168 учениками, что является чрезмерной психологической нагрузкой на учителя, из-за чего порой происходит просто «отчитка» им урока;

– интенсивный рост урбанизации и ускоренное развитие фермерской технологии производства приводит к сокращению сельского населения до оптимума, то есть с нынешних 27% до максимума 12%, что влечет за собой значительное сокращение численности учащихся и числа сельских школ;

– в связи с привлечением в страну для развития экономики иностранных рабочих, часть которых приезжает вместе с семьей, в российских школах расширяется контингент иностранных учащихся, которые в 2018/2019 учебном году составил 171,6 человек из 120 стран мира, то есть 1,1% от общей численности обучающихся, что в два раза больше в сравнении с 2007/2008 учебным годом.

Приведенные критерии динамичности российской системы общего образования предъявляют повышенные требования к управлению образовательным процессом и, соответственно, к подбору кадров управления образованием прежде всего на территориальном и муниципальном уровне, так как Статья 72 Конституции Российской Федерации относит вопросы образования *к совместному ведению Российской Федерации и ее субъектов*, что означает как *совместные действия федеральных и региональных органов управления, так и*

*распределенную ответственность.* В соответствии с определенным Законом РФ «Об образовании» (статья 8) порядком разграничения компетенции федеральных органов управления образованием и органов государственной власти субъектов Российской Федерации происходит постепенное перераспределение управленческих функций между различными уровнями управления образованием. *Центр тяжести в управлении образованием перемещается на региональный и муниципальный уровень.*

Инерционная зависимость территориального и муниципального от федерального уровня управления образованием имеет место в основном в финансовом обеспечении учебного процесса, если не считать образовательные стандарты по традиции, с советского периода, сохраняющие федеральный директивный статус. Полная автономия территориального и муниципального уровней управления образованием имеется в подборе кадров управления, реализуемом с учетом динамичного состояния системы образования, характеристики которого приведены ранее.

Рассмотрим основные параметры формирования контингента управления образованием на территориальном и муниципальном уровнях в опоре на результаты общероссийского экспертного опроса, проведенного с участием докладчика.

По основным профессиональным критериям, кадры территориального и муниципального органов управления образованием составляют высокопрофессиональный сплоченный коллектив. Осознавая, что главный объект их деятельности – формирование будущего населения страны, кадры управления относятся к своим профессиональным обязанностям неформально, выполняя трудовые функции в сочетании с чувством гражданского долга. Есть и особенности, учет которых важен в кадровой политике органов управления образованием всех уровней. Эти особенности заключаются в следующем:

– состав кадров муниципального уровня уместно назвать «феминизированным» – женщин не менее 90%; в результате воспитательная функция общего образования, имеет преимущественно «женскую логику»;

– анализ источников притока кадров в органы управления образованием свидетельствует в целом об отсутствии субъективности в их подборе;

– для большинства специалистов приход в систему управления есть результат карьерного роста или переезда из провинциального города; кадры управления также приходят из организаций образования, иногда высшего, и лишь немногие, занимающиеся финансовыми вопросами, приходят из родственной для своего профиля сферы (рис. 1);

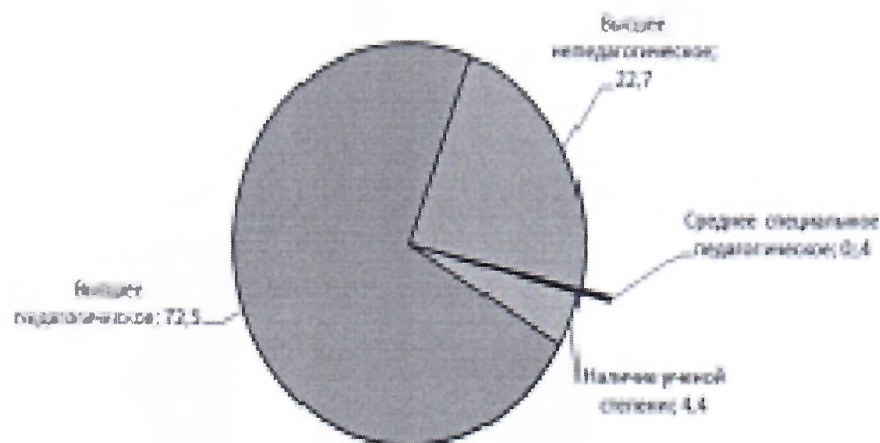


Рисунок 1. Состав специалистов территориальных органов управления

образованием по уровню и профилю полученного образования, %

– приход в органы управления после длительной работы в системе образования имеет положительный результат, заключающийся в том, что не менее 80% специалистов считают свою работу призванием и работают с большой отдачей и интересом;

– средний возраст специалистов муниципальных органов управления образованием можно назвать оптимальным для данной работы – 43 года (рис. 2);

– не менее 90% сотрудников муниципальных органов управления образованием имеют специальное (5-тилетнее) высшее образование;

– для стиля работы специалистов территориального управления образованием свойственна научно обоснованная логистика принятия решения, опирающаяся на принцип предварительного анализа проблем с целью повышения уровня компетентности выводов и действий, использующая в качестве «фильтра» коллективное мнение в целях апробации возможных вариантов решений.

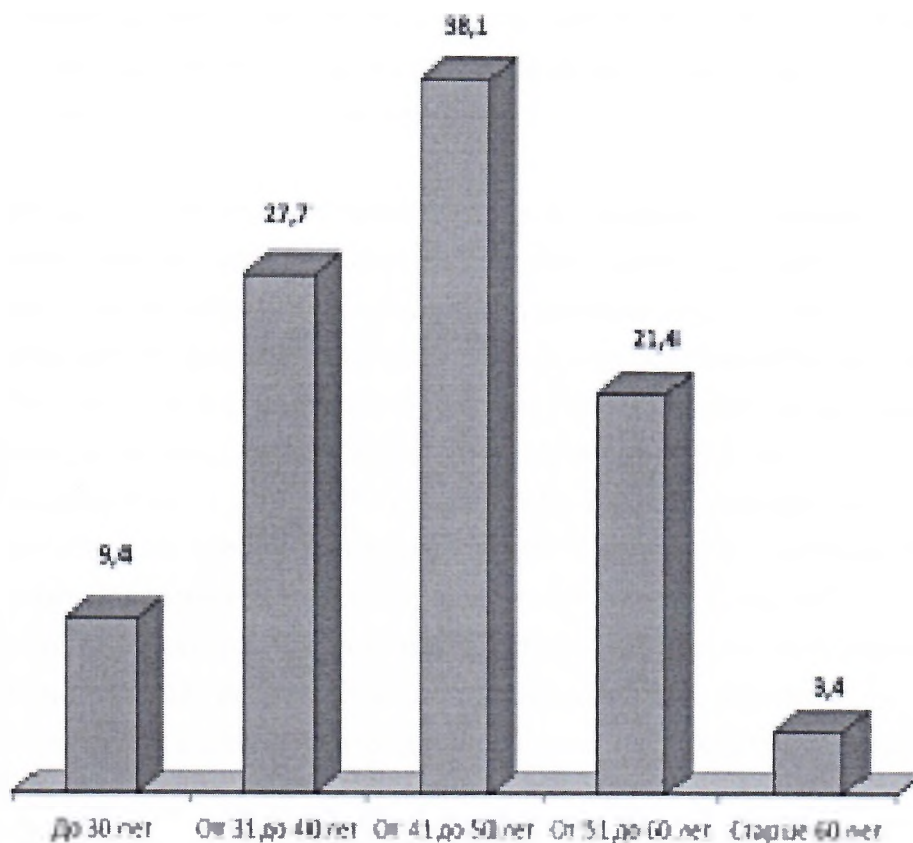


Рисунок 2. Возрастная структура специалистов муниципальных органов управления образованием, %

Одна из проблем, характерных для работы муниципальных органов управления образованием – неясность для большинства специалистов траектории своей карьеры по месту работы. Связано это с тем, что, как

указали эксперты территориальных органов управления, лишь 40% муниципальных органов управления образованием имеют перспективные планы ротации кадров, выше этот показатель только в мегаполисах – 80% и в административных центрах некоторых субъектов РФ – 60%.

Но и существующие планы ротации кадров нельзя назвать полностью проработанными: по пятибалльной шкале специалисты территориальных органов управления образованием оценили эффективность планов ротации кадров муниципальных органов управления в среднем на 3,2 балла. Эта оценка достигает 4-х баллов только в Санкт-Петербурге и Центральном федеральном округе, а в национальных автономиях Севера составляет всего 2,5 балла. Если не исправить ситуацию, подобная дисфункциональность в управлении образованием муниципального уровня неизбежно приведет к массовому старению кадров и вероятному их авральному обновлению, что приведет к потере преемственности.

Несмотря на высокий образовательный уровень и длительный стаж педагогической работы, эксперты территориальных органов управления образованием оценивают *уровень квалификации специалистов муниципальных органов управления образованием* всего на 3,5 балла по пятибалльной шкале (кроме мегаполисов, где оценка значительно выше – 4,5 балла). Данное обстоятельство свидетельствует о том, что при подборе кадров для работы в управлении на уровне муниципалитета в основном учитывается наличие образования педагогического профиля и стаж работы по профессии педагога. Часто игнорируется способность претендента к управленческой работе, умение предвидеть последствия принимаемых решений, готовность брать на себя ответственность за возможные риски. При отсутствии таких качеств темпы работы специалиста становятся замедленными, их тормозят сомнения и нерешительность.

Сами специалисты муниципальных органов управления образованием чаще всего используют в процессе управления традиционные формы коммуникации с объектом управления (рис. 3).





Рисунок 3. Нормированная доля различных форм производственной коммуникации, используемых специалистами муниципальных органов управления образованием в работе со школами, %

В 35% муниципальных органов управления образованием имеется дефицит кадров, вызванный в первую очередь недостаточностью оплаты труда, являющегося по своему содержанию весьма напряженным и сложным. Трудности подбора кадров проявляются уже в том, что только в 45% муниципальных органов управления имеется необходимый резерв кандидатов на все должности и специальности; в 25% – осуществляется планирование ротации персонала с учетом его естественного выбытия или карьерного роста.

Доля имеющих намерение уйти с работы среди специалистов муниципальных органов управления образованием велика – 25%, при этом мотивация такого желания различается и в некоторой степени зависит от уровня оплаты труда (рис. 4).

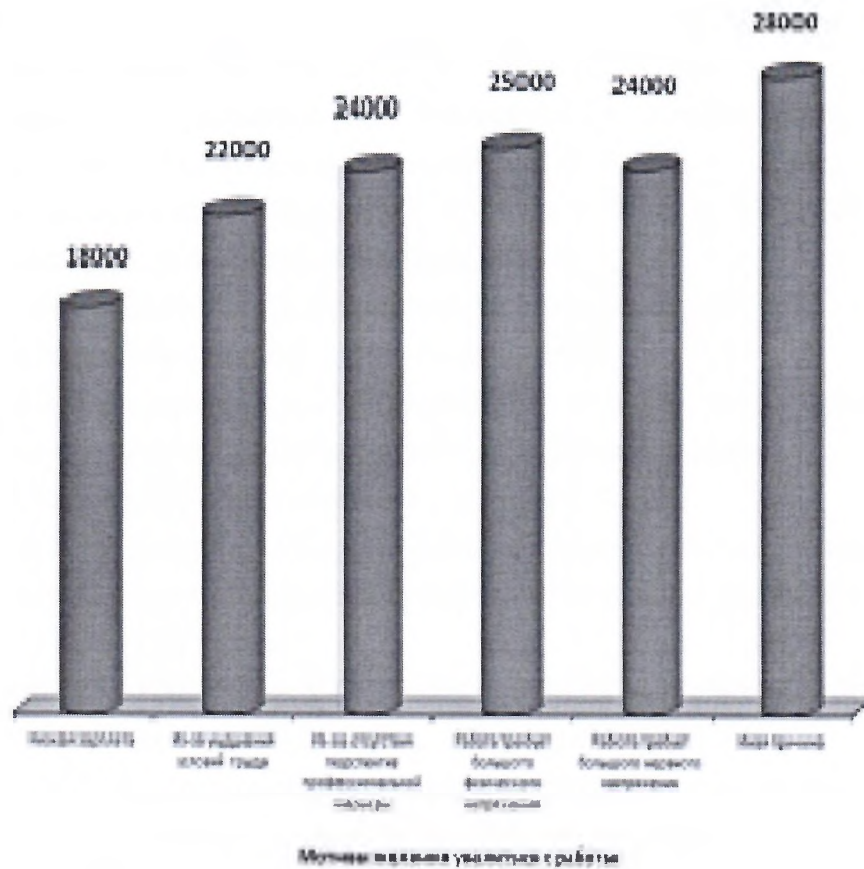


Рисунок 4. Причины, по которым специалисты намерены уйти с работы, в зависимости от среднемесячной величины заработной платы, рубли

В 40% муниципальных органов управления образованием кадры подбираются по рекомендации представителей местного органа исполнительной власти, и эти рекомендации часто носят субъективный характер. Из-за сложности подбора кадров 40% муниципальных органов управления образованием осуществляют поиск персонала через рекламу, рекрутинговые агентства, Интернет и службы занятости.

Приведенные данные свидетельствуют о том, что в условиях чрезмерного динамизма российской системы общего образования трудно сформировать единый подход к подбору кадров управления образованием, к выработке такого подхода должны более активно подключиться ученые, те, кто специализируется в области изучения образования как социального института.

#### Литература

1. Образование в цифрах. Миннауки и высшего образования, МиПросвещения, Росстат, ВШЭ. М.: 2019. С. 37, 46.
2. Ключарев Г.А., Савенков А.И., Бакланов П.А., КадрЫ российской науки: проблемы и методы их решения // Социологические исследования. 2016. № 9 (389). С. 117-125.
3. Горшков М.К., Савинков В.И., Шереги Ф.Э., Пути модернизации системы высшего образования// Социология образования. 2011. № 3. С. 4-30.
4. Шереги Ф.Э., Арефьев А.Л., Царьков П.Е. Условия труда педагогов: хронометрический и социологический анализ. Центр социологических исследований, М.: 2016. С. 108.
5. Latova N.V., Savinkov V.I., The influence of academic migration on the intellectual potential of Russia // European Journal of Education. 2012. Т. 7. № 1. С. 64-76.
6. Sheregi F.E., Kharcheva V.G., Social problems of higher education // Социологические исследования. 1996. № 6. -С. 76-86.

*The article is devoted to the peculiarities of the formation of the contingent of education management personnel in the context of structural dynamism, which is typical today for the Russian system of general education. A functional feature of general education management was highlighted. In contrast to the management of vocational education, due to the equivalence of cognitive and educational functions of general education. The results of an all-Russian representative study conducted with the participation of the author were used. The results of an all-Russian representative study conducted with the participation of the author were used. The article reveals the features of the formation of education management personnel at the municipal level across Russia: the article provides expert assessments of the effectiveness of the personnel policy of municipalities expressed by education management specialists.*

*Keywords: management of education, educational staff, structure of education, dysfunction in management, communication in management.*

Поделиться ссылкой :



Похожее Буяндэлгэр Б., Валеева О.А. |  
Лхамцэрэн Б. | МОДЕЛЬ  
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫ ВНУТРИШКОЛЬНОГО  
Й ПОТЕНЦИАЛ МОНИТОРИНГА  
ПЕРСОНАЛА ВУЗОВ ПРЕДМЕТНОЙ  
МОНГОЛИИ ПОДГОТОВКИ ПО



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>