

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Факультет психолого-педагогического и специального образования

УТВЕРЖДАЮ  
Декан факультета  
Р.М. Шамионов  
"27" апреля 2021 г.



Рабочая программа дисциплины

## КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Направление подготовки магистратуры  
44.04.01 Педагогическое образование

Профиль подготовки магистратуры  
Управление образовательными организациями

Квалификация (степень) выпускника  
Магистр

Форма обучения  
Заочная

Саратов,  
2021

Статус	ФИО	Подпись	Дата
Преподаватель-разработчик	Бурмистрова Марина Николаевна		18.03.21
Председатель НМС	Зиновьев Павел Михайлович		6.04.21
Заведующий кафедрой	Александрова Екатерина Александровна		13.04.21
Специалист Учебного управления			

### 1. Цели освоения дисциплины

**Цель дисциплины** – подготовка будущих руководителей образовательных организаций к профессиональной деятельности в области образования.

**Задачами курса** является:

- расширить информационное поле магистров по проблеме кадровой политики в образовательной организации и управления кадрами;
- сформировать основные ориентиры магистров в сфере развития образовательной политики Российской Федерации;
- сформировать умения осуществления кадровой политики в образовательной организации.

### 2. Место дисциплины в структуре ООП магистратуры

Дисциплина «Кадровая политика в образовательной организации» (Б1.В.05) относится к части, формируемой участниками образовательных отношений блока 1. Дисциплины (модули) учебного плана ООП по направлению 44.04.01 Педагогическое образование и профилю подготовки «Управление образовательными организациями».

Входные знания, умения и компетенции, необходимые для изучения данного курса, формируются в процессе изучения таких дисциплин, как: «Современные проблемы науки и образования» (Б1.О.01), «Методология и методы научного исследования» (Б1.О.04).

### 3. Результаты обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора (индикаторов) достижения компетенции	Результаты обучения
УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	1.2_М.УК-5. Владеет навыками создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач.	<u>Знать:</u> - особенности межкультурного взаимодействия; - принципы и способы формирования корпоративной культуры, обеспечивающей психологически благоприятную среду взаимодействия при выполнении профессиональных задач. <u>Уметь:</u> - разрабатывать локальные документы, регламентирующие нормы взаимодействия участников образовательных отношений при выполнении профессиональных задач; - нести социальную и этическую ответственность за принятые управленческие решения по кадровым вопросам; - использовать индивидуальные и групповые технологии принятия решений по обеспечению кадрового состава в управлении. <u>Владеть:</u> - методами мониторинга образовательной среды и установления характера взаимодействия при выполнении профессиональных задач

<p><b>ПК-1</b> владеет основами управления и организации методической работы в системе общего образования</p>	<p>1.1_М.ПК-1. Обладает необходимыми умениями для формирования и обоснования стратегии методической работы в образовательной организации исходя из актуальных задач общего образования и имеющихся ресурсов (кадровых, материально-технических, финансовых и др.), обосновывает её значение, определяет цели и задачи, планирует содержание, используя эффективные способы и формы организации методической работы с педагогическими работниками образовательной организации.</p> <p>2.1_М.ПК-1. Анализирует и оценивает состояние учебно-методической работы в системе общего образования на основе современных педагогических подходов, составляет аналитические отчеты по оценке качества деятельности образовательной организации, в т.ч. по направлениям методической работы.</p> <p>3.1_М.ПК-1. Способен разрабатывать необходимую документацию, учебно-методические материалы, обобщать и распространять информацию о передовых технологиях обучения и воспитания (в том числе и информационных), передовом отечественном и мировом опыте в сфере образования.</p>	<p><u>Знать:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сущность, основные направления и особенности методической работы в ОО;</li> <li>- современные формы методической работы, в т.ч. инновационные;</li> <li>- требования и порядок разработки документации в области методической работы, учебно-методических материалов.</li> </ul> <p><u>Уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обосновать стратегию методической работы в образовательной организации исходя из актуальных задач общего образования и имеющихся ресурсов;</li> <li>- планировать методическую работу с педагогическими кадрами, в т.ч. и индивидуальную;</li> <li>- анализировать и оценивать состояние учебно-методической работы на основе современных педагогических подходов, составлять аналитические отчеты по оценке качества деятельности образовательной организации.</li> </ul> <p><u>Владеть:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способами управления профессиональным развитием педагогических кадров в ОО с учётом индивидуальных профессиональных дефицитов и потребностей.</li> </ul>
<p><b>ПК-2</b> Владеет коммуникативными технологиями в общем образовании и в предметной области в соответствии с избранным профилем</p>	<p>2.1_М.ПК-2. Обосновывает целесообразность применения выбранных коммуникативных технологий в общем образовании и в предметной области в соответствии с избранным профилем.</p> <p>3.1_М.ПК-2. Оценивает педагогическую эффективность используемых коммуникативных технологий в общем образовании и в предметной области в соответствии с избранным профилем.</p>	<p><u>Знать:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- коммуникативные технологии, их сущность и виды;</li> <li>- достоинства и ограничения коммуникативных технологий;</li> <li>- особенности методов манипуляции в управленческих практиках.</li> </ul> <p><u>Уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обосновать коммуникативные стратегии в процессе формального и неформального общения;</li> <li>- анализировать и оценивать процесс и результат межличностных коммуникаций, коммуникационных стратегий внутри образовательной организации.</li> </ul> <p><u>Владеть:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- коммуникативными технологиями с учётом решаемых управленческих задач и особенностей ОО.</li> </ul>

#### 4. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы 144 часа

№ п/п	Раздел дисциплины	Сем.	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу магистрантов и трудоемкость (в часах)			Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Формы промежуточной аттестации (по семестрам)		
			Лек.	Практические занятия			СР	
				Общ. труд-ть	Из них прак-ая под-ка			
	<b>Раздел 1. Персонал образовательных организаций как объект управления</b>	<b>3 сем.</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>26</b>		
1.1.	Кадровый потенциал сферы образования и основные ориентиры развития в сфере образовательной политики Российской Федерации.		1	-	0	12	Устный опрос,	
1.2.	Кадровое планирование и определение потребности в персонале в сфере образования.		1	-	0	14	Устный опрос	
	<b>Раздел 2. Обучение, подготовка и повышение квалификации персонала образовательного учреждения</b>			<b>-</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>40</b>	
2.1.	Определение и обоснование причин обучения персонала образовательной организации.			-	2	0	10	Письменный контроль
2.2.	Построение системы повышения квалификации персонала образовательной организации.			-	1	0	15	Письменный контроль
2.3.	Управление работой с молодыми кадрами в образовательной организации.			-	1	0	15	Устный опрос Реферат
	<b>Итого в 3 семестре</b>		<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>66</b>		
	<b>Раздел 3. Мотивация и оплата труда персонала в образовательном учреждении</b>	<b>4 сем.</b>	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>29</b>		
3.1.	Роль и задачи кадровой службы образовательной организации.		-	2	0	9	Письменный контроль	
3.2.	Содержательные и процессуальные теории мотивации.		-	2	0	10	Устный опрос	
3.3.	Коучинг-стратегии и тьюторское сопровождение в управлении персоналом образовательной организации.		-	2	0	10	Устный опрос Реферат	
	<b>Раздел 4. Педагогическая команда как главный инновационный ресурс развития образовательного учреждения</b>			<b>2</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	
4.1.	Понятие команд. Типы педагогических команд.		2	2	0	8	Устный опрос Письменный контроль	
4.2.	Процесс создания эффективной команды в образовательной организации.		-	2	0	9	Письменный контроль	
4.3.	Стадии развития команды.		-	2	0	8	Устный опрос Тестирование	
	<b>Итого в 4 семестре</b>		<b>2</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>54</b>		
	<b>Форма промежуточной аттестации</b>				<b>0</b>	<b>Зачёт - 4</b>		
	<b>Общая трудоемкость дисциплины в часах</b>	<b>144</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>120</b>		

## **Содержание учебной дисциплины**

### **Раздел 1. Персонал образовательных организаций как объект управления.**

#### **Тема 1.1. Кадровый потенциал сферы образования и основные ориентиры развития в сфере образовательной политики Российской Федерации.**

Персонал образовательного учреждения. Система дошкольного образования и количественные и качественные характеристики персонала дошкольных образовательных учреждений. Общеобразовательные учреждения и педагогические работники дневных и вечерних общеобразовательных учреждений. Негосударственные общеобразовательные учреждения и характеристики персонала. Преподавательский состав начального и среднего профессионального образования. Количественные и качественные характеристики педагогических кадров в системе высшего профессионального образования. Управление возрастной структурой работников высшего учебного заведения. Типовые принципы контроля за возрастом.

#### **Тема 1.2. Кадровое планирование и определение потребности в персонале в сфере образования.**

Цели, место и содержание кадрового планирования в общей системе планирования образовательного учреждения. Стратегическое и оперативное планирование персонала. Влияние прогноза внешних факторов и внутриорганизационных переменных на кадровую стратегию образовательного учреждения. Разработка кадровой стратегии и ее преломление в оперативном планировании персонала. Потребность в персонале образовательного учреждения. Количество, квалификация, время и место потребности в персонале как элементы планирования. Персонал в условиях ограниченного роста, изменений, сокращения. Методы определения потребности в персонале.

Оценка результативности труда персонала в сфере образования. Теория оценки результативности труда персонала. Оценка персонала: понятие, содержание. Значение, цели, функции и принципы оценки. Показатели оценки результативности труда. Разработка методики оценки персонала. Особенности методов и процедур оценки работников в образовательных учреждениях разного уровня. Основные подходы к оценке кадров: оценка потенциала и оценка индивидуального вклада. Психологические проблемы, возникающие при оценке результативности труда. Оценка руководителей в образовательных учреждениях. Аттестация персонала и процедура ее проведения. Нетрадиционные системы оценки персонала.

### **Раздел 2. Обучение, подготовка и повышение квалификации персонала образовательного учреждения**

#### **Тема 2.1. Определение и обоснование причин обучения персонала образовательной организации.**

Анализ проблем текущего состояния и перспектив развития образовательного учреждения для определения и обоснования причин обучения персонала. Методики обучения персонала. Определение целей, способов, времени и субъекта оценки результатов обучения.

Оценка затрат и их сравнение с финансовыми преимуществами образовательного учреждения после осуществления программы. Выбор адекватного целям типа обучения.

#### **Тема 2.2. Построение системы повышения квалификации персонала образовательной организации.**

Обучение персонала без отрыва от производства: преимущества и недостатки. Повышение квалификации и переподготовка персонала. Понятие, назначение и виды тренингов. Стажировки. Внешнее обучение персонала. Методическая работа в школе.

#### **Тема 2.3. Управление работой с молодыми кадрами в образовательной организации.**

Профессиональная и организационная адаптация молодых специалистов. Становление педагога. Управление работой с молодыми кадрами. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Обучение новым технологиям. Мотивация персонала к повышению профессионального мастерства.

### **Раздел 3. Мотивация и оплата труда персонала в образовательном учреждении**

#### **Тема 3.1. Роль и задачи кадровой службы образовательной организации.**

Кадровая служба образовательной организации. Цель и задачи кадровой службы образовательной организации. Инновации в работе кадровой службы.

Связь между трудовыми показателями, удовлетворением от работы и мотивацией работника. Закон результата и его использование для активации настроения персонала к обучению, саморазвитию, продвижению по службе и совершенствованию результатов работы.

#### **Тема 3.2. Содержательные и процессуальные теории мотивации.**

Содержательные и процессуальные теории мотивации. Мотивация посредством награждения и

наказания работника. Особенности систем и принципов оплаты труда персонала в образовательных учреждениях.

### **Тема 3.3. Коучинг-стратегии и тьюторское сопровождение в управлении персоналом образовательной организации**

Понятие коучинга. Виды коучинга: бизнес-коучинг, коучинг личной эффективности, лайф-коучинг. Содержание индивидуального коучинга: постановка целей, анализ текущей ситуации, наработка вариантов, реализация и контроль. Принципы коучинга. Этапы структурирования процесса коучинга.

Тьюторство (наставничество) в работе с персоналом. Полное тьюторское действие. Цель и задачи тьюторского сопровождения в работе с персоналом образовательного учреждения. Формы работы тьютора в управлении персоналом: консультации, фокус-группы, тьюториалы, мастер-классы, тренинги.

## **Раздел 4. Педагогическая команда как главный инновационный ресурс развития образовательного учреждения**

### **Тема 4.1. Понятие команд. Типы педагогических команд.**

Команда. Группа. Командообразование. Различия между рабочими группами и командами. Типы педагогических команд: проектная, по оперативному решению задачи, по вопросам усовершенствования, команда управления. Плюсы и минусы командной работы в образовательной организации.

### **Тема 4.2. Процесс создания эффективной команды в образовательной организации.**

Характеристики эффективной команды: предназначение и ценности, результативность, оценка и признание, дееспособность, удовлетворение, коллективизм, творческий подход. Факторы эффективности работы команды: размер, ресурсы, сплоченность, пространственные ограничения, нормы. Естественный и целенаправленный пути командообразования.

### **Тема 4.3. Стадии развития команды.**

Стадии развития команды: формирование, конфликт, установление норм, реализация, роспуск. Типы личности и модели поведения членов команды. Сильные и слабые стороны различных типов личности в условиях деятельности команды. Технология «Восемь шагов». Технология «Шесть шляп».

При изучении каждой темы для магистрантов выделяются основные понятия, предлагаются вопросы для самостоятельной подготовки и самопроверки, практические задания для аудиторной и самостоятельной работы.

## **5. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины**

Изучение большинства тем планируется проводить в логике сочетания прецедентного, проблемного и продуктивного подхода к организации учебного процесса: проблема/прецедент – обращение к личному опыту магистрантов, знаниям, полученным ранее – организация обсуждения возможных вариантов решения проблемы – обращение к новым теоретическим знаниям – отработка практических умений – презентация результатов.

Планируется проведение учебных занятий в форме проектных игр, дискуссий, деловых игр. В качестве базовых методов учебной деятельности отобраны проектные методы, методы частично-поискового, проблемного изложения материала, исследовательские методы.

### ***Адаптивные образовательные технологии, применяемые при изучении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья.***

При изучении дисциплины обучающимися с инвалидностью и обучающимися с ограниченными возможностями здоровья могут использоваться следующие адаптивные образовательные технологии: Учет ведущего способа восприятия учебного материала. При нарушениях зрения обучающемуся предоставляется возможность использования учебных и раздаточных материалов, напечатанных укрупненным шрифтом, использование опорных конспектов для записи лекций, предоставления учебных материалов в электронном виде для последующего прослушивания, аудиозапись. При нарушениях слуха обучающемуся предоставляется возможность занять удобное место в аудитории, с которого в максимальной степени обеспечивается зрительный контакт с преподавателем во время занятий, использования наглядных опорных схем на лекциях для облегчения понимания материала, преимущественное выполнение учебных заданий в письменной форме (письменный опрос, тестирование, контрольная работа, подготовка рефератов и др.).

Увеличение времени на анализ учебного материала. При необходимости для подготовки к ответу на практическом (семинарском) занятии, к ответу на зачете, выполнению тестовых заданий обучающимися с инвалидностью и обучающимся с ограниченными возможностями здоровья среднее время увеличивается в 1,5 – 2 раза по сравнению со средним временем подготовки обычного обучающегося.

Создание благоприятной, эмоционально-комфортной атмосферы при проведении занятий, консультаций, промежуточной аттестации. При взаимодействии с обучающимися с инвалидностью, обучающимися с ограниченными возможностями здоровья учитываются особенности его психофизического состояния, самочувствия, создаются условия, способствующие повышению уверенности в собственных силах. При неудачах в освоении учебного материала, обучающемуся с инвалидностью, обучающемуся с ограниченными возможностями здоровья даются четкие рекомендации по дальнейшей работе над изучаемой дисциплиной (разделом дисциплины, темой). Обучающиеся с инвалидностью и лица с ОВЗ имеют возможность в свободном доступе и в удобное время работать с электронными учебными пособиями, размещенными на официальном сайте <http://library.sgu.ru/> Зональной научной библиотеки СГУ им. Н.Г. Чернышевского, которая объединяет в базе данных учебно-методические материалы – полнотекстовые учебные пособия и хрестоматийные, тестовые и развивающие программы по общегуманитарным, естественнонаучным и специальным дисциплинам.

## **6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся.**

### **Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.**

Для **контроля текущей успеваемости** используются: контроль знаний, умений, навыков, усвоенных при изучении темы в форме письменного реферата, таблиц сравнения, участия в деловых играх, работы над проектом, участия в процедуре экспертизы.

Система текущего контроля включает:

- 1) контроль посещения и работы на практических занятиях;
- 2) устный опрос;
- 3) контроль выполнения магистрантами практических заданий.

Работа на **практических** занятиях оценивается посредством практических заданий, устных сообщений магистрантов, результатов самостоятельной работы – формирование педагогического тезауруса и краткого справочника руководителя ОО, составление таблиц, интеллектуальных карт, чек-листов, планов и др.; формирование информационных и аналитических справок и отчетов; проектирование моделей решения кадровых вопросов; подготовку презентаций, рефератов, сообщений и докладов.

## **Раздел 1. Персонал образовательных организаций как объект управления.**

### **Тема 1.1. Кадровый потенциал сферы образования и основные ориентиры развития в сфере образовательной политики Российской Федерации.**

**Основные понятия:** персонал образовательной организации, дошкольное, начальное, основное и старшее школьное образование, преподавательский состав учреждений профессионального образования.

#### **Вопросы для устного опроса**

1. Назовите специфические особенности образовательной организации.
2. Кадровая политика образовательной организации: факторы внутренней и внешней среды.
3. Назовите количественные и качественные характеристики педагогических кадров в системе дошкольного, школьного и профессионального образования.
4. В чем заключена специфика кадровой политики негосударственных образовательных учреждений?
5. Обозначьте актуальность контроля за возрастом персонала в образовательных организациях. Как осуществляется управление возрастной структурой работников образовательной организации?

#### **Практические задания**

**Задание 1.** Объясните сущность принципа делегирования полномочий и опишите ситуацию, демонстрирующую грамотный подход делегирования полномочий руководителем образовательной организации.

**Задание 2.** Вы – менеджер по подбору персонала в крупной школе. Директор школы вызывает вас однажды «на ковер» и сообщает, что открылась очередная вакансия – учитель.

Вам необходимо собрать информацию о вакансии, чтобы начать поиск специалиста. Составьте список вопросов к Директору.

**Задание 3.** Найдите практическое применение «пирамиды Маслоу» в контексте настоящей дисциплины.

## **Тема 1.2. Кадровое планирование и определение потребности в персонале в сфере образования.**

**Основные понятия:** кадровое планирование, стратегическое и оперативное управление персоналом, кадровая стратегия образовательной организации, оценка персонала, результативность труда и его оценка, аттестация персонала образовательной организации.

### **Вопросы для устного опроса**

1. Каковы основные цель, задачи и место кадрового планирования в образовательной организации?

2. Как осуществляется анализ факторов внешней и внутренней среды организации при построении кадровой стратегии в образовательном учреждении?

3. Назовите основные методы определения потребности в персонале.

4. Как осуществляется оценка персонала и результативности его труда в сфере образования?

5. Аттестация педагогических кадров: нормативно-правовое обеспечение, формы проведения. Что бы Вы привнесли в содержание аттестации педагогических кадров?

### **Практические задания**

**Задание 1.** Проведите анализ нормативно-правовых документов, регламентирующих деятельность руководителя образовательной организации по управлению персоналом.

**Задание 2.** Проанализируйте актуальное состояние аттестации педагогических кадров: нормативно-правовое обеспечение, процедура проведения. Представьте алгоритм прохождения аттестации педагогическим работником.

## **Раздел 2. Обучение, подготовка и повышение квалификации персонала образовательного учреждения**

### **Тема 2.1. Определение и обоснование причин обучения персонала образовательной организации.**

**Основные понятия:** методы анализа текущего состояния, стратегическое планирование, образовательная политика государства, стандарты в сфере образования, типы обучения персонала, формы и методы обучения персонала образовательного учреждения.

### **Вопросы для устного опроса**

1. Как осуществляется анализ внешней и внутренней среды образовательного учреждения (SWOT-, PEST-анализ)?

2. Какое место в программе развития образовательной организации занимает обучение персонала?

3. Каковы наиболее эффективные и адекватные формы и методы обучения персонала образовательной организации?

4. Кто и как определяет тип обучения персонала?

5. Как организовать оценку уровня подготовки персонала образовательной организации?

### **Практические задания**

**Задание 1.** Проведите SWOT-анализ одного из известных Вам образовательных учреждений и сформулируйте рекомендации по построению системы повышения квалификации в данном образовательном учреждении.

**Задание 2.** Проведите PEST-анализ одного из известных Вам образовательных учреждений и сформулируйте рекомендации по построению системы повышения квалификации в данном образовательном учреждении.

**Задание 3.** Представьте алгоритм создания программы развития образовательной организации. Какое место в этом документе занимает кадровая политика образовательной организации.

## **Тема 2.2. Построение системы повышения квалификации персонала образовательной организации.**

**Основные понятия:** обучение персонала, обучение с отрывом от производства, обучение без отрыва от производства, повышение квалификации, переподготовка кадров, тренинг, стажировка, система корпоративный университета.

### **Вопросы для устного опроса**

1. Как осуществляется обучение персонала образовательной организации без отрыва от производства? В чем преимущества и существенные недостатки такого типа обучения?
2. Назовите отличия и актуальность таких направлений обучения персонала как повышение квалификации и переподготовки педагогических кадров?
3. Как специфика повышения квалификации и обучения кадров отражает актуальную образовательную политику государства?
4. Каковы основные принципы и подходы в построении тренингов используются при обучении персонала образовательной организации?
5. Корпоративный университет – как система обучения персонала внутри образовательной организации. В чем специфические особенности содержания и методов?

### **Практические задания**

**Задание 1.** Разработайте годовой план работы корпоративного университета в известной Вам образовательной организации. На чем бы Вы сделали акцент? От чего считаете целесообразным оттолкнуться при выборе тематики занятий? Обоснуйте.

**Задание 2.** Проанализируйте региональную (областную) систему повышения квалификации работников образования и представьте в виде схемы. На основе этой схемы предложите свой вариант повышения квалификации персонала Вашей образовательной организации.

## **Тема 2.3. Управление работой с молодыми кадрами в образовательной организации.**

**Основные понятия:** молодой специалист, адаптация молодых специалистов, становление педагога, управление кадровым потенциалом и молодыми кадрами, обучение новым технологиям, мотивация, профессиональное мастерство.

### **Вопросы для устного опроса**

1. Как осуществляется профессиональная и организационная адаптация молодых специалистов в образовательной организации?
2. Назовите основные этапы становления педагога и охарактеризуйте специфику управления на каждом из них.
3. В чем особенности системы управления молодыми кадрами в образовательной организации?
4. Как осуществляется повышение квалификации и обучение молодых специалистов в образовательной организации?
5. Какие пути мотивации к повышению педагогического мастерства использует руководитель образовательной организации?

### **Практические задания**

**Задание 1.** Подготовьте план-конспект тренинга по освоению новых педагогических технологий (любая на Ваш выбор) для молодых специалистов образовательной организации.

**Задание 2.** Разработайте программу адаптации молодого специалиста в образовательной организации (на выбор: ДООУ, СОШ, Гимназия, Лицей, Колледж, ВУЗ).

## **Раздел 3. Мотивация и оплата труда персонала в образовательном учреждении**

### **Тема 3.1. Роль и задачи кадровой службы образовательной организации.**

**Основные понятия:** кадровая служба образовательной организации, цель и задачи кадровой службы, трудовые показатели, удовлетворение от работы, мотивация работника, закон результата, саморазвитие персонала, карьера.

### **Вопросы для устного опроса**

1. Какое место в организационной структуре образовательного учреждения занимает кадровая служба?

2. Кто выполняет функции кадровой службе в образовательной организации при отсутствии ее как самостоятельного структурного подразделения?
3. Какими путями достигаются цель и задачи кадровой службы образовательной организации?
4. Приведите модели построения системы мотивирования работников образовательной организации.
5. Как закон результата используется в управлении обучением, саморазвитием и карьерным ростом персонала образовательной организации?

### **Практические задания**

**Задание 1.** Предложите алгоритм планирования карьеры сотрудника образовательной организации.

**Задание 2.** Ознакомьтесь с политикой материального вознаграждения в одном из образовательных учреждений и изложите ее суть перед аудиторией. Обоснуйте эффективность или неэффективность этой модели и предложите возможные пути ее совершенствования.

### **Тема 3.2. Содержательные и процессуальные теории мотивации.**

**Основные понятия:** мотивация, теории мотивации, внешняя и внутренняя мотивация, оплата труда, система оплаты труда в образовательных организациях государственной и частной форм собственности.

### **Вопросы для устного опроса**

1. Какие виды мотивации Вам известны?
2. Перечислите и дайте краткую характеристику основным теориям мотивации.
3. Какое место в управлении персоналом образовательной организации занимает мотивация кадров?
4. Какие основные методы мотивации персонала образовательного учреждения существуют?
5. В чем специфические особенности системы оплаты труда персонала образовательных учреждений? Каковы федеральные и региональные регламентирующие документы контролирует и нормируют данную сферу мотивации?

### **Практические задания**

**Задание 1.** Проанализируйте систему внутрифирменного (внутришкольного) обучения персонала известной вам организации (детский сад, школа, гимназия, лицей, колледж, ВУЗ, учреждение дополнительного образования). Сформулируйте свои предложения по ее усовершенствованию и обоснуйте их.

**Задание 2.** Предложите меры по совершенствованию организационной структуры управления персоналом в известной вам организации (детский сад, школа, гимназия, лицей, колледж, ВУЗ, учреждение дополнительного образования).

### **Тема 3.3. Коучинг-стратегии и тьюторское сопровождение в управлении персоналом образовательной организации**

**Основные понятия:** коучинг, тьюторство, тьютор, постановка целей, анализ ситуаций, наработка вариантов, реализации и контроль, принципы коучинга, этапы полного тьюторского действия, формы работы тьютора, тьюториал, фокус-группы, мастер-классы, тренинги.

### **Вопросы для устного опроса**

1. Что такое коучинг и в чем его актуальность на современном этапе развития системы управления персоналом в образовательной организации?
2. Какие виды коучинга существуют и насколько они применимы в управлении персоналом образовательной организации?
3. Какое значение для кадровой политики образовательной организации имеет тьюторство (наставничество)?
4. В чем специфические особенности тьюторства в работе с персоналом?
5. Какие формы работы тьютора, коуча, наставника с персоналом наиболее эффективны при реализации кадровой политики образовательной организации?

### **Практические задания**

**Задание 1.** Используя типовой образец, создайте должностную инструкцию для конкретной должности. Проведите сравнение и дайте свой комментарий.

**Задание 2.** Опишите способы мотивации персонала в известной вам образовательной организации. Как можно усовершенствовать описанную вами программу мотивации? Обоснуйте ваши предложения.

## Раздел 4. Педагогическая команда как главный инновационный ресурс развития образовательного учреждения

### Тема 4.1. Понятие команд. Типы педагогических команд.

**Основные понятия:** команда, группа, рабочая группа, командообращение, типы педагогических команд.

#### Вопросы для устного опроса

1. Что такое педагогическая команда?
2. В чем отличие педагогической команды от рабочей группы?
3. Под какие цели целесообразно создавать команду в образовательной организации?
4. В чем преимущества и существенные недостатки командной работы в образовательной организации?
5. На достижение каких целей кадровой политики образовательной организации работает стратегия создания педагогических команд?

#### Практические задания

**Задание 1.** Руководителю образовательной организации постоянно приходится создавать рабочие группы для решения конкретных задач. В менеджменте такие группы называют рабочими командами. Для того, чтобы понять что такое команды в школе заполните таблицу «Выглядит как...Звучит как...»:

Рабочая команда в образовательном учреждении

Выглядит как...	Звучит как...
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

**Задание 2.** Назовите характеристики эффективной команды. Как взаимосвязаны понятия «команда» и «продукт»? Может ли команда являться продуктом? Обсудите эти вопросы в малой группе и представьте результаты обсуждения.

### Тема 4.2. Процесс создания эффективной команды в образовательной организации.

**Основные понятия:** эффективная команда, характеристики эффективной команды, факторы эффективности работы команды.

#### Вопросы для устного опроса

1. Чем характеризуется эффективная педагогическая команда?
2. Какие факторы необходимо учитывать при создании эффективной команды?
3. Назовите этапы естественного пути командообразования. Дайте характеристику этих этапов и приведите примеры.
4. Чем целенаправленный путь командообразования отличается от естественного?

#### Практические задания

**Задание 1.** Проанализируйте объективное состояние рынка персонала для вакансий вашей или известной вам образовательной организации.

**Задание 2.** Опишите методы снижения затрат на подбор персонала в образовательной организации. Насколько это актуально в современной российской системе образования. Обоснуйте ответ. Приведите примеры.

### Тема 4.3. Стадии развития команды.

**Основные понятия:** стадии развития команды, типы личности, модели поведения, технологии решения проблем.

#### Вопросы для устного опроса

1. Чем характеризуется стадия формирования команды?
2. Какое значение для формирования команды имеет стадия конфликта?
3. Какие пути выхода из конфликта позволяют перейти к стадии установления норм?
4. Как модели поведения членов команд соотносятся с типами личности членов команд?
5. В чем заключаются особенности технологий «Шесть шляп» и «Восемь шагов»?

## **Практические задания**

**Задание 1.** Сформулируйте принципы и критерии оценки труда менеджеров в образовательной организации.

**Задание 2.** Проанализируйте работу с резервом в известной вам образовательной организации и сформулируйте свои предложения по ее совершенствованию.

Форма **промежуточного** контроля – зачет.

Оценка за зачет является составной и выставляется как среднее арифметическое оценок по пятибалльной шкале (с округлением до целого) по результатам выполнения следующих заданий:

1. Выполнение заданий для самостоятельной работы;
2. Написание реферата по выбранной теме;
3. Оценка за работу на практических занятиях (степень активности на практических занятиях в виде выступлений с сообщениями, докладами, участия в дискуссии);
4. Устный ответ на два вопроса.

## **Примерные темы рефератов**

### **(научная и исследовательская деятельность по дисциплине)**

1. Концептуальные основы управления персоналом образовательной организации.
2. Управление персоналом в системе функций образовательного менеджмента.
3. Основы стратегического управления персоналом образовательной организации.
4. Концепция организационного поведения.
5. Планирование персонала образовательной организации.
6. Планирование человеческих ресурсов и деятельности персонала образовательной организации.
7. Найм и отбор персонала образовательной организации.
8. Политика найма и отбора персонала в условиях муниципального образовательного учреждения (на примере деятельности одного из муниципального образовательного учреждения Саратова и Саратовской области).
9. Оценка деятельности персонала в условиях муниципального образовательного учреждения (на примере деятельности одного из муниципальных образовательных учреждений Саратова и Саратовской области).
10. Профессиональное развитие персонала образовательной организации.
11. Политика профессионального развития персонала образовательных учреждений Саратова и Саратовской области.
12. Руководство и лидерство в системе управления персоналом образовательной организации.
13. Организационное поведение.
14. Мотивирование деятельности персонала образовательной организации.

## **Вопросы к зачету**

1. Управление персоналом в системе управления образовательной организацией.
2. Понятия «персонал», «кадры», «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы». Классификация персонала.
3. Основные этапы развития науки о менеджменте персонала.
4. Современные концепции управления персоналом: экономическая, организационная, гуманистическая.
5. Зарубежный опыт управления персоналом и его адаптация в российских организациях.
6. Принципы и методы построения системы управления персоналом в образовательной организации.
7. Методы управления персоналом: административные, экономические, социально-психологические.
8. Сущность, цели и функции системы управления персоналом в образовательной организации.
9. Стратегическое управление персоналом.
10. Виды стратегии управления персоналом.
11. Основные цели и направления деятельности службы управления персоналом.
12. Организационная структура служб управления персоналом.
13. Квалификационные требования и должностные обязанности менеджера по персоналу; инспектора отдела кадров, руководителя образовательной организации.
14. Кадровая информация. Информационное обеспечение системы управления персоналом.

15. Классификация и общая характеристика нормативно-методических документов по работе с персоналом.
16. Внутриорганизационные нормативно-методические документы: Положение или Устав, Положение о структурном подразделении, штатное расписание, должностная инструкция.
17. Документы по личному составу персонала организаций: личное дело, трудовая книжка и др.
18. Кадровая политика в образовательной организации: понятие, предназначение, основные принципы.
19. Факторы, определяющие кадровую политику. Этапы проектирования кадровой политики. Типы кадровой политики.
20. Маркетинг персонала: понятие, функции. Основные этапы маркетинговой деятельности в области персонала.
21. Кадровое планирование: цели, задачи и виды. Этапы кадрового планирования.
22. Планирование потребности в персонале. Методы планирования персонала.
23. Подбор кандидатов на вакантные должности. Квалификационная карта. Карта компетенций или профиограмма.
24. Основные источники и методы подбора персонала.
25. Процедура отбора кандидатов на должность.
26. Проверка профессиональных и личностных качеств претендентов на работу.
27. Собеседование (интервью) с кандидатами. Виды собеседования. Фазы собеседования.
28. Процедура найма работника.
29. Испытательный срок, его роль и организация.
30. Адаптация персонала: понятие, виды, этапы, показатели адаптированности.
31. Управление трудовой адаптацией.
32. Роль оценки в управлении персоналом. Методы оценки персонала.
33. Аттестация педагогических кадров. Виды аттестации. Этапы аттестации.
34. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.
35. Управление резервом на выдвижение.
36. Конкурсное замещение вакантных должностей: понятие, виды, цели конкурсов; технологии их проведения.
37. Виды профессионального обучения: подготовка, переподготовка, повышение квалификации.
38. Современные методы обучения персонала.
39. Процедура управления профессиональным развитием персонала образовательной организации.
40. Содержательные теории мотивации.
41. Процессуальные теории мотивации.
42. Мотивация и эффективность трудовой деятельности.
43. Управление трудовой мотивацией. Методы мотивации.
44. Формы стимулирования труда. Социальный пакет, его роль.
45. Управление конфликтами и стрессами.
46. Высвобождение персонала: виды, правовое обеспечение, основные мероприятия.
47. Увольнение: понятие и виды. Процедура увольнения сотрудников.
48. Управление текучестью персонала. Определение уровня текучести персонала в организации.
49. Сокращение персонала. Способы регулирования занятости персонала на предприятии.
50. Основные виды эффективности управления персоналом: экономическая, социальная.

## 7. Данные для учета успеваемости студентов в БАРС

Таблица 1. Таблица максимальных баллов по видам учебной деятельности.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Семестр	Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Автоматизированное тестирование	Другие виды учебной деятельности	Промежуточная аттестация	Итого
3	2	0	8	20	0	0	0	30
4	2	0	24	14	10	0	20	70
Итого	4	0	32	34	10	0	20	100

### Программа оценивания учебной деятельности обучающегося

#### 3 семестр

**Лекции** – от 0 до 2 баллов.

Посещаемость – от 0 до 1 балла

Активность – от 0 до 1 балла

**Лабораторные занятия** – не предусмотрены

**Практические занятия** – от 0 до 8 баллов

Активность (ответы на вопросы преподавателя, обсуждение дискуссионных вопросов, подтверждение теории примерами из практики) – от 0 до 2 баллов (на каждом занятии)

**Самостоятельная работа** (выполнение практических заданий, подготовка рефератов, выполнение исследовательских работ) – от 0 до 20 баллов (за каждое задание от 0 до 2 баллов)

**Автоматизированное тестирование** – не предусмотрено

**Другие виды учебной деятельности** – не предусмотрено

**Промежуточная аттестация** - не предусмотрена

#### 4 семестр

**Лекции** – от 0 до 2 баллов.

Посещаемость – от 0 до 1 балла

Активность – от 0 до 1 балла

**Лабораторные занятия** – не предусмотрены

**Практические занятия** – от 0 до 24 баллов

Активность (ответы на вопросы преподавателя, обсуждение дискуссионных вопросов, подтверждение теории примерами из практики) – от 0 до 2 баллов (на каждом занятии)

**Самостоятельная работа** (выполнение практических заданий, подготовка рефератов, выполнение исследовательских работ) – от 0 до 14 баллов (за каждое задание от 0 до 2 баллов)

**Автоматизированное тестирование** – от 0 до 10 баллов

**Другие виды учебной деятельности** – не предусмотрено

**Промежуточная аттестация** – от 0 до 20 баллов

Форма промежуточного контроля – зачет

0-09 баллов – «не зачтено»

10-20 баллов – «зачтено»

Таким образом, максимально возможная сумма баллов по дисциплине «Кадровая политика в образовательной организации» составляет 100 баллов.

Таблица 2. Таблица пересчета полученной обучающимся суммы баллов по дисциплине «Кадровая политика в образовательной организации» в зачет:

60 баллов и более	«зачтено»
59 баллов и менее	«не зачтено»

## 8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### а) литература:

1. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: Учебник / Арнольд Яковлевич Кибанов. – 2, перераб. и доп. – М.: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2014. – 447 с. <http://znanium.com/go.php?id=426081>
2. Пугачев, В. П. Руководство персоналом: учебник / Пугачев В. П. - Москва : Аспект Пресс, 2008. - 416 с. - ISBN 978-5-7567-0440-2 : Б. ц. (20 экз.)
3. Пугачев, В. П. Руководство персоналом: практикум. Учебное пособие для студентов вузов / Пугачев В. П. - Москва : Аспект Пресс, 2006. - 316 с. - ISBN 5-7567-0439-6 : Б. ц. (8 экз.)
4. Джоунс Г. Р., Джордж, Дж. М. Организационное поведение. Основы управления [Электронный ресурс] : Учеб. пособие для вузов / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс ; пер. с англ. под ред. проф. Е. А. Климова. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 463 с. – ЭБС [iprbookshop.ru](http://iprbookshop.ru)
5. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / К. В. Балдин, А. А. Бедеряев, Р. С. Голов и др.- 2-е изд., стер.- 368 с. - М., 2010. (15 экз.)
6. Носкова О.Г. Психология труда. - М., 2009. (5 экз.)
7. Одинцов А.А. Одинцова О.В. Управленческая психология.- М.: Академия, 2010. – 256 с. (5 экз.)
8. Чумичева Р.М., Платохина Н.А. Управление дошкольным образованием. - М., 2011. (5 экз.)
9. Бухарова Г. Д., Старикова Л. Д. Маркетинг в образовании: учеб. пособие.- 208 с.- М., 2010. (4 экз.)

### б) программное обеспечение и Интернет-ресурсы

Программное обеспечение для воспроизведения презентаций и фильмов.

Слайды по темам лекций и практических занятий.

#### Лицензионное программное обеспечение

1. ОС Microsoft Windows 7.
2. ОС Microsoft Windows 8.
3. Microsoft Office 2007.

### в) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

Официальный сайт Министерства просвещения РФ. Адрес ресурса: <http://mon.gov.ru>

Педагогический словарь Адрес ресурса: <http://www.encydic.com/pedagogics>

Приоритетные национальные проекты Адрес ресурса: <http://www.rost.ru/>

Педагогическая библиотека – Режим доступа: <http://www.pedlib.ru/Books>

Российское образование. Федеральный портал. Адрес ресурса: <http://www.edu.ru>

Наука и образование. Дошкольное образование. Адрес ресурса: <http://edu.rin.ru/preschool>

Детский развивающий Монтессори-центр Адрес ресурса: [www.center-sozvezdie.ru](http://www.center-sozvezdie.ru)

Педагогический интернет-клуб «Детский сад настоящего: 100 резервов» Адрес ресурса: <http://www.pik100.ucoz.ru>

Воспитание детей дошкольного возраста в детском саду и семье Адрес ресурса: <http://www.doshvozrast.ru>

Сайт для педагогов дошкольного образования «Воспитатель» <http://vosпитatel.com.ua/>

Образовательный портал «Учёба» раздел Дошкольное воспитание -

[http://www.ucheba.com/met\\_rus/k\\_doshvosp/title\\_main.htm](http://www.ucheba.com/met_rus/k_doshvosp/title_main.htm)

Воспитание детей дошкольного возраста в детском саду <http://doshvozrast.ru/index.htm>

Российский общеобразовательный портал (Дошкольное образование). Всё о дошкольном образовании: методики, статьи, советы родителям, обучающие игры, пособия, материалы, сказки [http://www.school.edu.ru/catalog.asp?cat\\_ob\\_no=145](http://www.school.edu.ru/catalog.asp?cat_ob_no=145)

Воспитание детей дошкольного возраста в детском саду и семье <http://doshvozrast.ru/>

Дошкольник. Сайт для всей семьи <http://doshkolnik.ru/>

Наши дети. Портал для родителей <http://www.nachidet.ru/>

#### Электронные версии журналов:

Журнал Обруч – Адрес ресурса: <http://www.obruch.ru/index.php?id=8&n=7&r=8&s=25>

Журнал Дошкольное воспитание – Адрес ресурса: <http://www.dovosp.ru/>

Журнал Детский сад: теория и практика – Адрес ресурса: <http://www.editionpress.ru/>  
Журнал «Дошкольное образование» – Адрес ресурса: <http://dob.1september.ru/>  
Журнал «Педагогический мир (Раздел «Дошкольное образование»)» – Адрес ресурса:  
<http://pedmir.ru/docs.php?cid=1>

Зональная научная библиотека имени В.А. Артисевич СГУ имени Н.Г. Чернышевского  
<http://library.sgu.ru> –

Научная электронная библиотека eLIBRARY <http://elibrary.ru> –

Электронная библиотечная систем IPRbooks

Электронная библиотечная система ЛАНЬ

Электронная библиотечная система ИНФРА-М

Электронная библиотечная система ЮРАЙТ

Электронная библиотечная система АЙБУКС

Электронная библиотечная система РУКОНТ

Электронная библиотечная система BOOK.ru

## **9. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для реализации данной рабочей программы используются учебники и учебные пособия; сборники нормативных документов и программ дошкольного образования; комплекты учебно-методических материалов для выполнения групповых творческих заданий; списки литературы для подготовки к дискуссиям; схемы, таблицы, презентации. Также используются аудитории (кабинеты), оборудованные мультимедийными демонстрационными комплексами (329 ауд. XII корп. СГУ), Зональная научная библиотека имени В.А. Артисевич. Компьютерный класс (ауд.317) оборудован системой Test-maker, компьютерный класс (ауд.330) оборудован лицензированной статистической программой SPSS и надстройкой AMOS для выполнения работ по обработке данных. Все указанные помещения соответствуют действующим санитарным и противопожарным нормам, а также требованиям техники безопасности и охраны труда при проведении учебных, научно-исследовательских и научно-производственных работ.

Доступ студентов к Интернет-ресурсам обеспечивается компьютерными классами факультета психолого-педагогического и специального образования и залом открытого доступа к Интернет-ресурсам в научной библиотеке СГУ.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 44.04.01 Педагогическое образование и профилю подготовки «Управление образовательными организациями» (квалификация (степень) «магистр»).

Автор: кандидат педагогических наук, доцент      Бурмистрова М.Н.

Программа разработана и одобрена на заседании кафедры методологии образования протокол №11 от 11.06.2019 г.

Программа актуализирована и одобрена на заседании кафедры методологии образования от 13 апреля 2021 года, протокол № 10.