

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Система аттестации педагогических работников охватила обширный перечень трудов, в рамках которых анализируются:

- проблемы кадровой политики общеобразовательной организации;
- особенности работы с персоналом в общеобразовательном учреждении;
- представления о компетентности педагогических работников;
- правовые аспекты функционирования общеобразовательных учреждений.

Процедурные аспекты оценки и аттестации работников общеобразовательных организаций отражены в трудах А.А. Вучкович-Стадник, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, Дж. Лайкера, Е.В. Маслова, Ю.В. Ростовцевой, В.Р. Шмидта и др.

Вместе с тем, особого внимания процедуре аттестации работников образовательных организаций в литературе, увы, не уделялось.

Кроме того, абсолютное большинство научных работ по проблемам аттестации персонала, было написано в период, когда кадровое сообщество не было озадачено внедрением профессиональных стандартов и, таким образом, в них не были учтены требования к компетенциям работников.

Отсюда возникает потребность в теоретическом анализе основ проведения аттестации образовательных организаций, определении перспективных направлений совершенствования системы аттестации педагогических работников образовательных организаций.

Объект исследования – образовательные организации.

Предмет исследования – система аттестации педагогических работников МБОУ.

Цель курсовой работы – изучить процедуру аттестации кадров в образовательном учреждении.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть роль аттестации в образовательном учреждении

2. Изучить организацию и проведение аттестации педагогических работников
3. Провести анализ аттестации кадров в образовательной организации
4. Разработать модель аттестации кадров в образовательной организации

Теоретической и методологической основой курсовой работы являются научные труды отечественных и зарубежных ученых и практиков в области кадрового менеджмента.

Методы исследования – анализ литературных источников по проблеме исследования, сравнение, обобщение.

Структура курсовой работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АТТЕСТАЦИИ КАДРОВ И ПРОЦЕДУРЫ ЕЕ ПРОВЕДЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Роль аттестации в образовательном учреждении

Аттестация работников представляет собой комплексную оценку, учитывающую потенциал работника и то, какой вклад он внес в достижение конечного результата. Вместе с тем, аттестация персонала является в достаточной степени формализованной и комплексной методикой оценки. Под аттестацией, традиционно, понимается совокупность кадровых мероприятий, направленных на оценивание соответствия уровня исполнения трудовой деятельности и потенциала личности требованиям выполняемой работы [4].

По мнению П.Э. Шлендера, «аттестация – это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности».

Как указано в словаре по управлению персоналом, аттестация персонала представляет собой важнейший элемент кадровой работы, который является

периодическим освидетельствованием профессиональной пригодности работника и соответствия его занимаемой должности.

Аттестацию в широком значении этого слова, Комлев Н.Г. сформулировал, как «определение квалификации; оценку знаний, способностей, достижений, успехов в работе, учебе, проведенную должностными лицами».

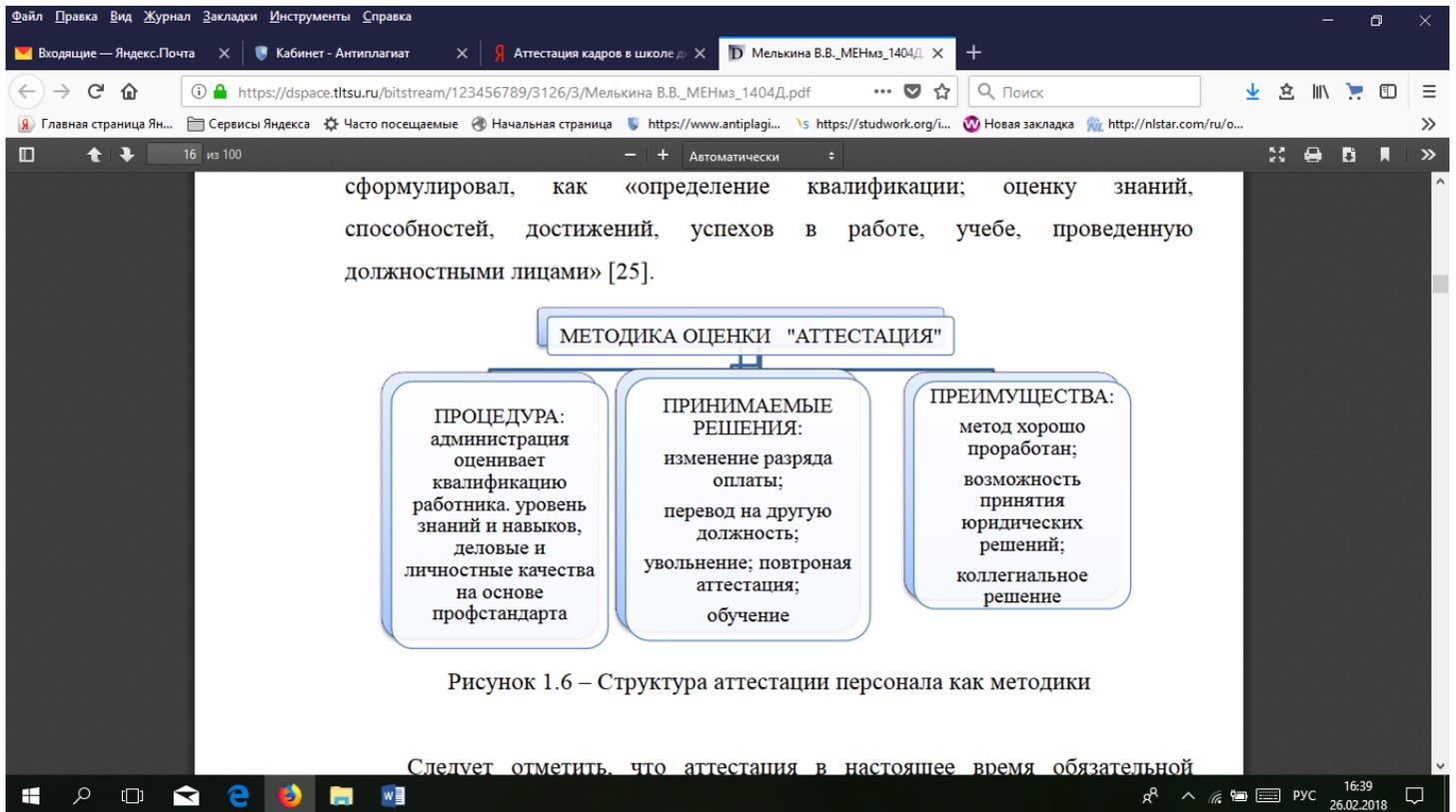


Рисунок 1.1 - Структура аттестации персонала как методики

Следует отметить, что аттестация в настоящее время обязательной осталась в бюджетных организациях и для тех должностей, чья деятельность подлежит надзору (пожарные, работники химических предприятий и пр.). В иных организациях и учреждениях руководство самостоятельно выбирает периодичность проведения оценивающих потенциал работника процедур.

Процесс аттестации работников на подготовительном этапе включает: подготовку к проведению аттестации, собственно проведение, подведение итогов аттестации. Очевидно, каждая стадия имеет свою специфику, определенную задачами работников, которые отвечают за подготовку и проведение аттестации руководителей и специалистов [2].

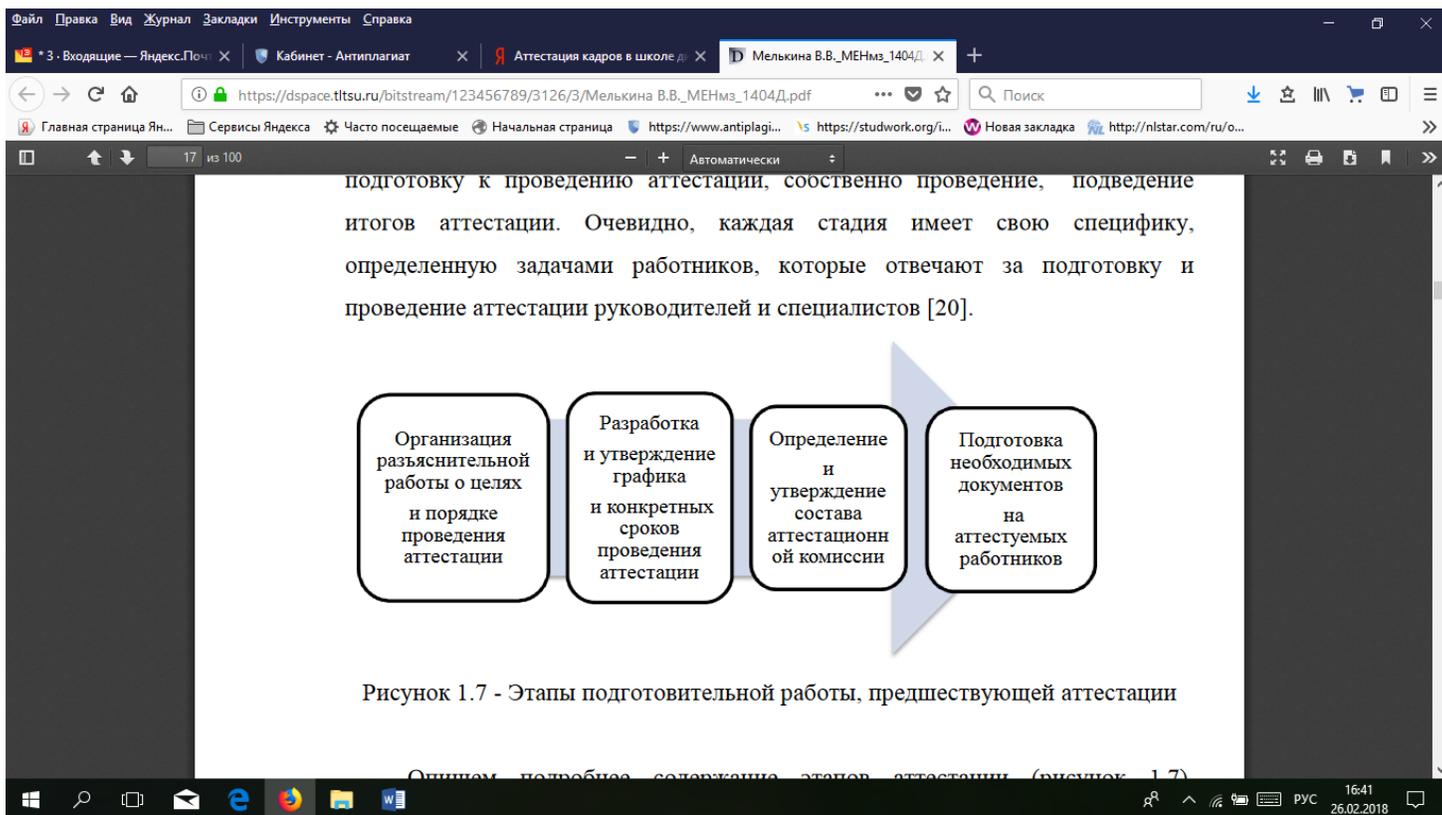


Рисунок 1.2 - Этапы подготовительной работы, предшествующей аттестации

Опишем подробнее содержание этапов аттестации (рисунок 1.2). Информационно-разъяснительная работа среди работников организации, подлежащих аттестации, является необходимым этапом подготовки к проведению аттестации. В этот период времени руководители структурных подразделений, работники кадровой службы, и другие члены аттестационной комиссии разъясняют каждому работнику, готовящемуся к аттестационной процедуре, с какой целью и в каком порядке будет проведена аттестация, информируют его о датах проведения аттестации поэтапно, а также предупреждают о тех кадровых решениях, которые появятся в результате аттестации [3].

Проведение аттестации включает в себя несколько этапов: оценка соответствия, оформление результатов, информирование аттестованного, подведение итогов (рисунок 1.3).

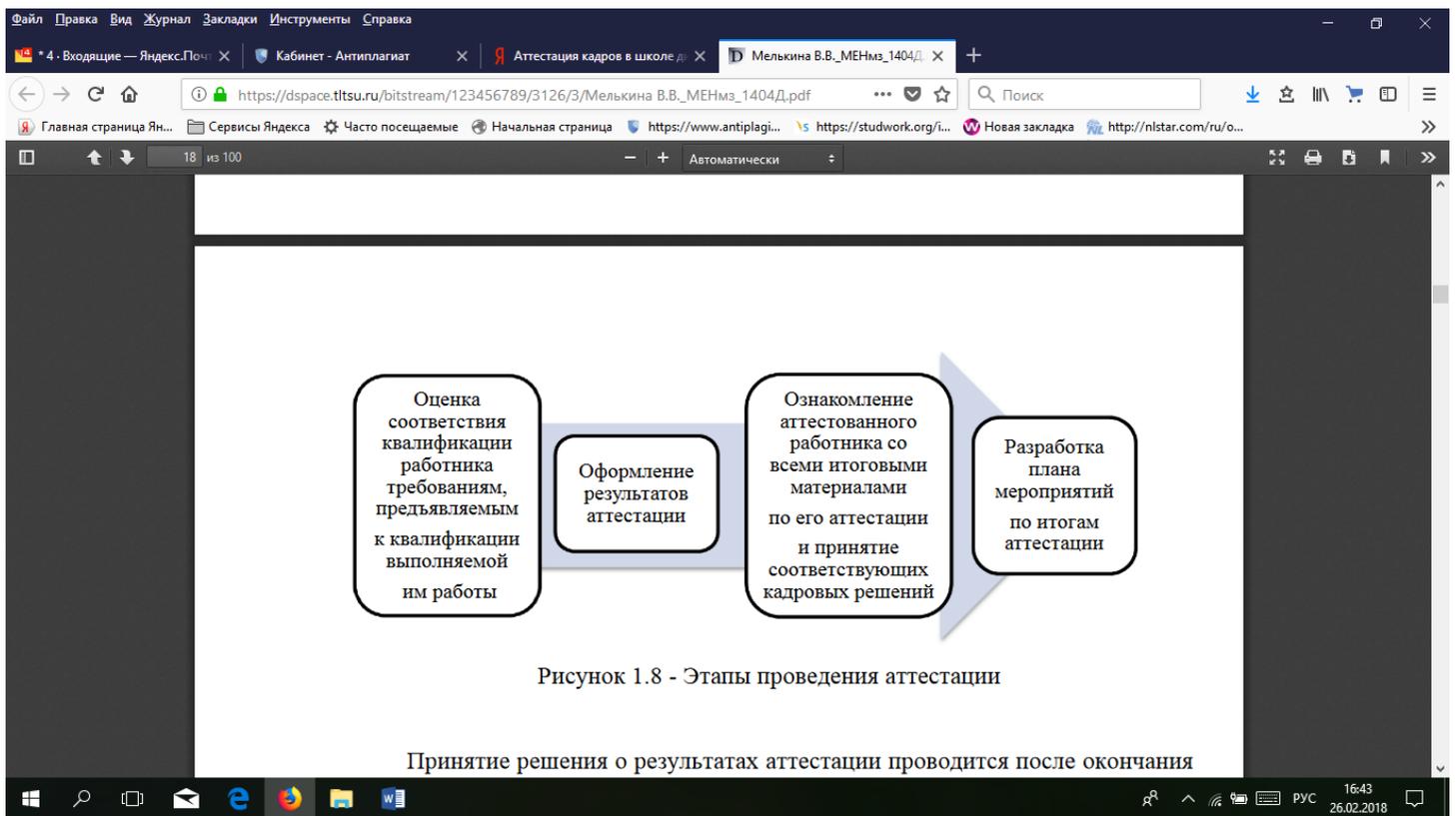


Рисунок 1.3 - Этапы проведения аттестации

Принятие решения о результатах аттестации проводится после окончания всех необходимых подготовительных мероприятий. Здесь важно уделить аттестационной комиссии особое внимание изучению всех представленных на аттестуемого работника материалов, в том числе служебной характеристики, составленной линейным руководителем аттестуемого, наличию аттестационного листа, сохранившегося от предыдущей аттестации.

Профессиональная деятельность аттестуемого работника оценивается, как правило, по его соответствию квалификационным требованиям должности, занимаемой им в настоящее время. Определяется степень участия аттестуемого в решении поставленных перед соответствующим подразделением организации задач, сложности выполняемой им работы, ее результативности. Особенно важно учитывать квалификацию работника, его знания и умения, а также профессиональные навыки, способности и другие качества аттестуемого, обуславливающие конечные результаты его работы. Поэтому эффективность проведения аттестации непосредственно связана с объективной оценкой результатов труда аттестуемого работника. Очевидно, что оценка результатов деятельности работника основана на измерении его вклада в достижении организационных целей [6].

1.2 Организация и проведение аттестации педагогических работников

В соответствии с положением об аттестации педагогических работников, аттестация осуществляется для того, чтобы определить уровень соответствия педагога должности, которую он занимает. Оценка этого соответствия происходит на основе многоаспектного изучения его профессиональной служебной деятельности.

Исследование проблемы привело к необходимости изучения профессионального стандарта «Педагог», характеризующего требования к компетенциям работников в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования. Положения данного стандарта должны применяться при формировании кадровой политики и в управлении персоналом, а также при организации обучения и аттестации работников, при заключении трудовых договоров, разработке должностных инструкций и установлении систем оплаты труда с 1 января 2015 года [5].

В стандарте закреплены требования в области дошкольного и начального общего образования как вида экономической деятельности и касается, например, персонала дошкольного воспитания и образования: требования к образованию и обучению, к опыту практической работы, перечислены особые условия допуска к работе. Зная их, становится возможным укомплектовать штат компетентными работниками, наиболее соответствующими должности и способными демонстрировать максимальную производительность труда при оказании образовательной услуги в муниципальном бюджетном учреждении.

Переход к оцениванию потенциала работника муниципального учреждения сквозь призму профессионального стандарта, обеспечивает последовательный переход на эффективную систему оплаты труда работников [5].

При переходе на новые методы управления, функции, виды деятельности, организация неизбежно сталкивается с противостоянием новому, росту неудовлетворенности работников. Подобные настроения могут возникать, например, по причине отсутствия готовности работников выделять рациональную часть трудовой деятельности, подлежащую оценке и не оцениваемую, но необходимую к исполнению. Другой причиной несогласия с переходом на новую

систему оплаты является та, что работники считают, что возрастут трудовые вложения при прежнем уровне оплаты труда за выполняемую работу [6]. По этой причине работы в муниципальных бюджетных образовательных учреждениях становится малопривлекательной для молодых, энергичных специалистов, способных к более эффективным способам реализации своих талантов.

Неудовлетворенность педагогов объясняется и неотработанностью механизма учета опыта преподавателя.

Именно в этой связи, в практику вводится эффективный контракт в системе образования, основная идея применения которого заключается в привязке экономических показателей работника к критериям качества выполняемой работы.

Методологическая основа внедрения эффективного контракта заложена в Методических рекомендациях по разработке показателей эффективности деятельности муниципальных учреждений в сфере образования, их руководителей и отдельных категорий работников [4]. В данном документе показатели эффективности сгруппированы в двух направлениях: для руководителя и для работников образовательной организации. Поскольку субъектами исследования являются руководящие работники, то особое внимание обратим на первую часть. Для руководителя образовательного учреждения устанавливаются выплаты стимулирующего характера с учетом целевых показателей его эффективности, установленного работодателем. Рассмотрим рекомендуемые направления для разработки показателей эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений (таблица 1.1).

Образовательная организация самостоятельно утверждает механизм и принципы распределения стимулирующей части ФОТ педагогических работников.

Таблица 1.1 – Направления для разработки показателей эффективности руководителей образовательных учреждений

№ Направления п/п	Дошкольное образование	Общее образование	Начальное и среднее проф. образование
-------------------------	---------------------------	----------------------	--

1. Для образовательного учреждения

Соответствие деятельности ОУ требованиям законодательства в				
1.	сфере образования (отсутствие предписаний надзорных органов, объективных жалоб)	+	+	+
Функционирование системы				
2.	государственно-общественного управления	+	+	+
Удовлетворенность населения качеством предоставляемых образовательных услуг дополнительного образования				
3.		+	+	+
Информационная открытость (сайт ОУ, размещение протоколов комиссии по распределению стимулирующего фонда на сайте, участие в процедурах независимой оценки качества образования)				
4.		+	+	+
Реализация мероприятий по профилактике правонарушений у несовершеннолетних				
5.			+	+
Реализация социокультурных проектов (школьный музей, театр, социальные проекты, научное общество учащихся, др.)				
6.		+	+	+
Реализация мероприятий по привлечению молодых педагогов				
7.		+	+	+

8.	Реализация программ, направленных на работу с одаренными детьми	+	+	+
9.	Реализация программ по сохранению и укреплению здоровья детей	+	+	+
	Организация физкультурно-			
10.	оздоровительной и спортивной работы (спортивные секции, соревнования)	+	+	+
	Создание условий для реализации			
11.	обучающимися индивидуальных учебных планов		+	+
	Реализация программ			
12.	дополнительного образования на базе образовательного учреждения	+	+	+
13.	Реализация профильного обучения, предпрофильной подготовки		+	
	Динамика индивидуальных образовательных результатов обучающихся (по материалам контрольных мероприятий)			
14.			+	+
	Сохранность контингента в пределах одной ступени обучения (коэффициент выбытия из образовательного учреждения)			
15.			+	

16.	Отношение среднего балла единого государственного экзамена (в расчете на 1 предмет) у 10 процентов выпускников с лучшими результатами единого государственного экзамена к среднему баллу единого государственного экзамена (в расчете на 1 предмет) у 10 процентов выпускников с худшими результатами единого государственного экзамена	+	
17.	Результаты итоговой аттестации	+	+

Важно в таком случае соблюсти зависимость размера стимулирующей части фонда оплаты труда от результатов деятельности педагогического работника (таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Направления для разработки показателей эффективности педагогических работников

№ п/п	Направления	Дошкольное образование	Общее образование	Начальное и среднее проф. образование
2. Для педагогических работников				
1.	Реализация дополнительных проектов (экскурсионные и экспедиционные программы, групповые и индивидуальные учебные проекты обучающихся, социальные проекты, др.)	+	+	+

2.	Организация (участие) системных исследований, мониторинга индивидуальных достижений обучающихся	+	+	+
3.	Динамика индивидуальных образовательных результатов (по результатам контрольных мероприятий, промежуточной и итоговой аттестации)		+	+
4.	Реализация мероприятий, обеспечивающих взаимодействие с родителями обучающихся	+	+	+
5.	Участие и результаты участия учеников на олимпиадах, конкурсах, соревнованиях и др.		+	
6.	Участие в коллективных педагогических проектах («команда вокруг класса», интегрированные курсы, «виртуальный класс», др.)		+	+
7.	Участие педагога в разработке и реализации основной образовательной программы	+	+	+
8.	Организация физкультурно-оздоровительной и спортивной работы	+	+	+

9.	Работа с детьми из социально неблагополучных семей	+	+	+
10.	Создание элементов образовательной инфраструктуры (оформление кабинета, музея и пр.)	+	+	+

Таким образом, вводимые эффективные контракты, потребуют от руководства муниципальных учреждений изменения подходов к оценочным процедурам, тщательного отбора критериев и показателей эффективности, в соответствии с которыми будут оценены уровни компетенций, присущих руководящим работникам учреждения. Это обуславливает необходимость изменения вышеописанной модели аттестации и разработки новой, ориентированной на перспективу. При разработке контрактов, законодатель рекомендует в обязательном порядке указывать трудовую функцию работника, срок действия договора, условия оплаты труда, режим рабочего времени, компенсации, характер работы, условия труда и условия обязательного социального страхования. По усмотрению руководителя, трудовой договор, может содержать дополнительные условия в сфере прав и обязанностей сторон. Важно, чтобы эти дополнительные условия не ухудшали положение работника по сравнению с законодательными нормами.

Итак, в данной части исследования выявлены нормативно-правовые особенности аттестации работников образовательных учреждений, проведен теоретический анализ подходов к аттестации работников организаций и учреждений, предложены возможные направления повышения эффективности аттестации работников образовательных учреждений, в частности, образовательных, в свете перехода на образовательные стандарты и необходимости перевода работников муниципальных образовательных учреждений на эффективный контракт.

2.АНАЛИЗ АТТЕСТАЦИИ КАДРОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Анализ системы аттестации работников

В Положении определен порядок проведения аттестации, прописаны цели и задачи этого процесса.

Основные задачи аттестации представлены на рисунке 2.1

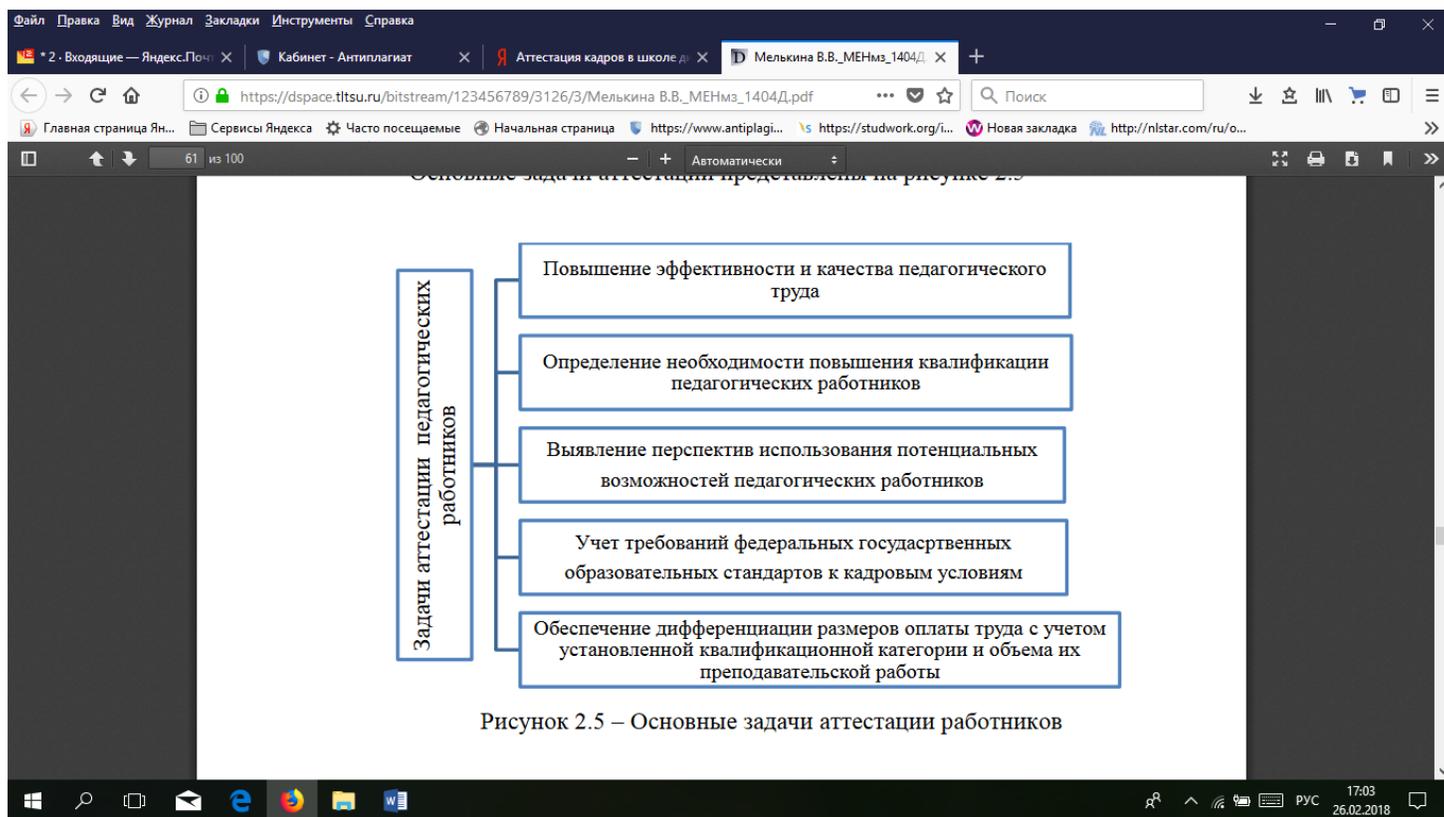


Рисунок 2.1 – Основные задачи аттестации работников

Аттестация работников исследуемого объекта осуществляется в соответствии с п.2 ст. 49 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», ФЗ «О муниципальной службе», ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», Трудовым кодексом РФ и другими нормативно-правовыми актами.

В положении указывается, какие категории работников не подлежат аттестации. Это, например, работники с квалификационной категорией, проработавшие в колледже менее 2-х лет, беременные женщины и находящиеся в отпуске по беременности и родам, заболевшие работники и отсутствовавшие по этой причине более 4-х месяцев на рабочем месте.

Основываясь на принципах коллегиальности, гласности, открытости, недопущения дискриминации, аттестация с целью подтверждения соответствия занимаемой должности проводится один раз в пять лет в отношении работников, не имеющих квалификационных категорий.

В п.2 Положения описана процедура формирования аттестационной комиссии, ее состав и порядок работы. Обязательным условием при формировании комиссии является в состав ее включать работников с тем, чтобы исключить возникновение конфликта интересов, негативно влияющего на принимаемые аттестационной комиссией решения.

Поскольку МОУ – бюджетное учреждение, то в состав аттестационной комиссии могут входить его работники, представители территориальных управлений министерства образования и науки Московской области, общественных организаций, органов самоуправления и представитель от профсоюза.

Основанием для аттестации каждого работника на соответствие занимаемой должности служит представление работодателя, в котором указываются такие данные: ФИО аттестуемого, указывается должность работника, дата заключения трудового договора, уровень образования и квалификации, сведения о дополнительном профессиональном образовании, итоги предыдущей аттестации, всесторонняя объективная характеристика деловых и профессиональных качеств педагогического работника, качество выполняемых им обязанностей.

В результате проведения всех оценочных мероприятий, комиссия выносит решение о соответствии или несоответствии работника занимаемой должности, о чем вносится запись в протокол, а затем издается приказ директора, с выпиской из которого работника знакомят под подпись не позднее, чем через три дня после ее составления.

Для более полной и объективной оценки деятельности аттестуемого работника, а также с целью определения размера стимулирующих выплат, в МОУ разрабатываются критерии на основе результативности и качества работы сотрудников. Критерии разбиты на несколько блоков (рисунок 2.2).

Как показано на рисунке, соответствие работника занимаемой должности и определение уровня стимулирующих выплат определяется пятью группами информации о работнике. Например, уровень квалификации определяется уровнем образования, показателями профессиональной компетентности, сведениями о повышении квалификации.

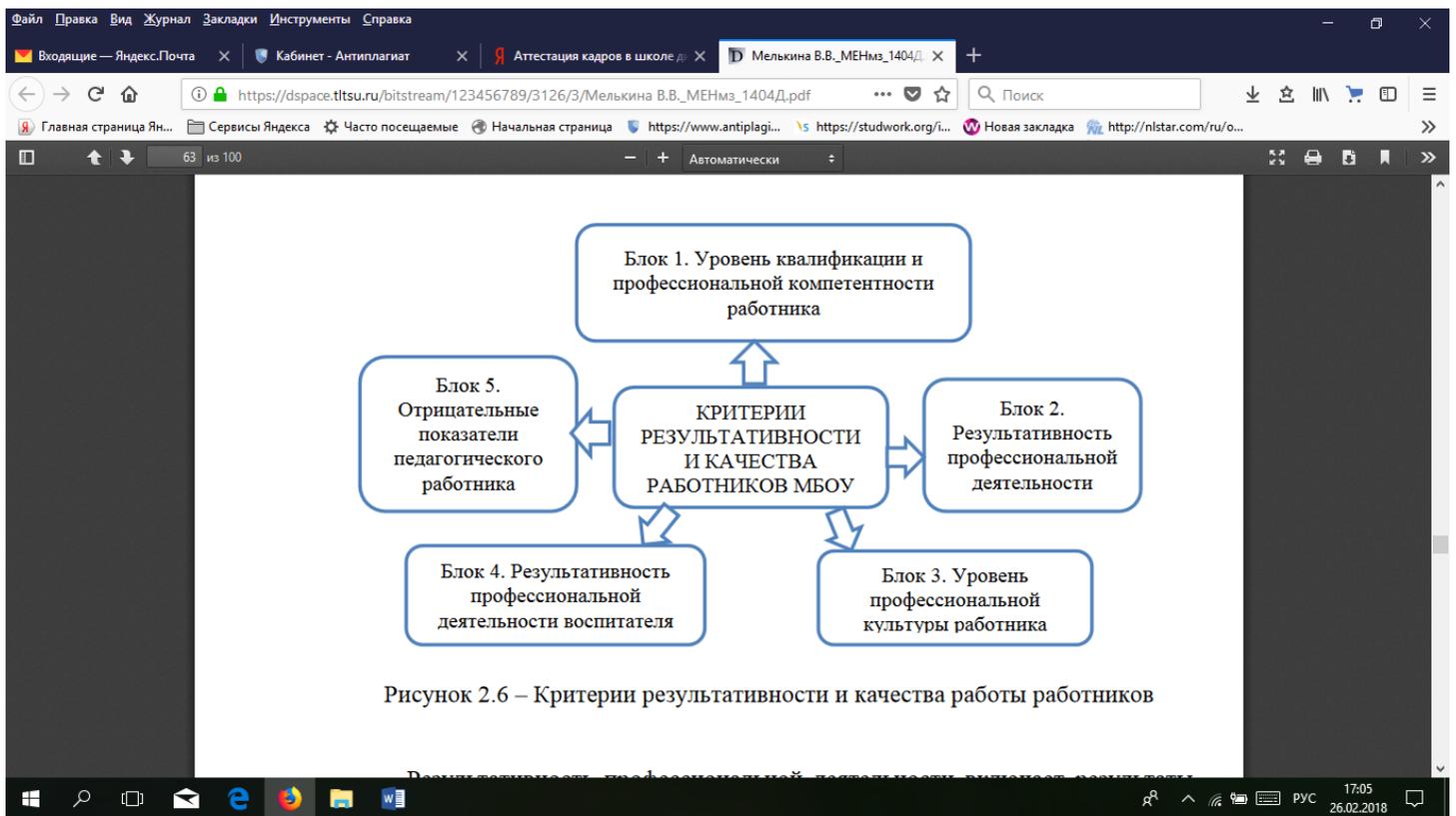


Рисунок 2.2 – Критерии результативности и качества работы работников

Результативность профессиональной деятельности включает результаты обучения обучаемых и воспитанников, созданными условиями для реализации творческих возможностей обучающихся и воспитанников, совершенствованием учебно-методического обеспечения, развитием материально-технической базы.

Блок 3 охватывает данные об уровне профессиональной и информационной культуры работника.

Результаты профессиональной деятельности работника описываются через его организационно-воспитательную деятельность.

Особенно важным является то, что в перечне показателей результативности прописаны и отрицательные показатели (блок 5). Это, например, наличие замечаний по исполнению функциональных обязанностей, наличие обоснованных жалоб родителей обучаемых и воспитуемых, нарушение сроков предоставления отчетности, пропуски занятий обучающимися без уважительных причин. Материалы блока 5 позволяют обосновано депремировать работника с одной стороны, и не допускать нарушений со стороны работника, с другой.

Таким образом, оценка персонала в образовательном учреждении осуществляется в соответствии с законодательством, на основе локальных нормативных актов и позволяет не реже 1-го раза в пять лет определить, соответствует ли работник занимаемой должности или нет. Процедуры оценочные четко прописаны и позволяют качественно к ним подготовиться как аттестуемым, так и членам аттестационной комиссии, назначаемой руководством.

Недостатком такой системы оценки работников является наличие большого количества документации, сопровождающий этот процесс. Необходимость хранения аттестационных документов обязывает иметь шкафы, сейфы, файлы и другие средства оргтехники, что влечет за собой определенные неудобства: расходы финансовые, загруженность помещений и прочее.

Более того, процедура аттестации за многие годы ее осуществления превратилась в формально-организованное мероприятие, позволяющее проявиться субъективизму при оценке работников.

В соответствии с нормативными документами, с 2014 года, аттестация работников МОУ переведена на внутренний уровень, т.е. лично для руководителя учреждения возросла ответственность за организацию процесса, его содержательную часть и результаты оценивания компетентности сотрудников.

2.2 Методика аттестации педагогических работников

Оценить компетенции педагогических работников МБОУ возможно при помощи модели компетенций. Выполнить это можно различными подходами: от простого – скопировать готовую модель компетенций, до более сложного - выбрать из многих источников варианты и адаптировать под собственные нужды. Первый вариант является малоэффективным, поскольку миссия, цели и ценности у каждого учреждения индивидуальны. Ко второму мы прибегнем в настоящей главе исследования.

Специалисты в сфере кадрового менеджмента называют основные этапы разработки модели компетенций педагогических работников:

1. Определить состав группы по разработке модели компетенций.

2. Сформулировать цели и задачи для проектной группы, сроки выполнения этапов проекта.
3. Сформировать перечень групп компетенций (организационные, профессиональные, управленческие) для педагогических работников МБОУ.
4. Создать профиль каждой должности педагогических работников, т.е. эталон, определенный профессиональным стандартом для данной должности. Создание профиля компетенций для каждой должности педагогических работника процесс сложный, поэтому рассмотрим его поэтапно.

На первом этапе определяются критерии эффективности, т.е. определяется спектр знаний, умений и способностей, необходимых для эффективного выполнения возложенных обязанностей. Затем в перечень, возможно, будут внесены коррективы с учетом стратегии развития организации.

Следующим этапом является группировка компетенций по видам: корпоративные, профессиональные и управленческие. Их должно быть по 3-5 в каждом профиле и в пределах 7-ми компетенций по каждой группе. Очевидно, что для педагогических работников разных должностей управленческие компетенции будут разными.

На третьем этапе дается определение каждой компетенции и прописываются индикаторы поведения работника. Определение компетенции не должно допускать ее неоднозначного понимания и охватывать все ключевые задачи («функционал») должности.

Последующий этап посвящается выбору количественной шкалы оценки наличия компетенций у сотрудников. Здесь могут использоваться различные шкалы: уровневая – «минимальный», «достаточный», «высокий»; балльная – пятибалльная система: 1 балл – компетенция не выражена полностью (плохо выражена), 2 балла – выражена редко (не достаточно выражена), 3 балла – чаще не выражена (достаточно выражена), 4 балла – чаще выражена, чем нет (хорошо выражена), 5 баллов – сильно выражена (превосходно выражена).

При получении значения менее 3 баллов – сотрудника либо надо увольнять, либо переводить на другую должность, если это возможно, либо серьезно поработать над его обучением и развитием его управленческих способностей, если, например, по корпоративным и профессиональным компетенциям им получены высокие оценки.

Далее формулируются требования к доказательствам наличия компетенции. Обычно это 2-3 требования, определяющие наиболее высокий уровень владения

компетенцией (максимальная оценка - 5 баллов). Далее определяются доказательства демонстрации компетенции по убывающей – например, два требования выполняется, а третье, выполняется менее, чем в 50% случаев, далее – одно требование выполняется всегда, второе – частично, а третье чаще вообще не выполняется и т.п. по нисходящей.

Дальнейший этап разработки профиля компетенций заключается в определении значения весовых коэффициентов («весов») для каждой компетенции, входящей в профиль должности. Для каждого МБОУ разные компетенции имеют различную значимость для успеха педагогического работника в конкретной должности, поэтому им присваиваются разные «веса». «Веса» компетенций выбираются так, чтобы отражалась значимость данной компетенции для конкретной должности. Сумма значений всех весовых коэффициентов по всем компетенциям в профиле конкретной должности должна составлять единицу или 100% (в зависимости от того какая размерность у весового коэффициента – долевая (0,1; 0,15; 0,2 и т.п.) или процентная (10%, 15%, 20% и т.д.).

Внедрение модели компетенций осуществляется после предварительного ознакомления сотрудников с моделью компетенций, заполнением профиля компетенций для каждого из них. Результаты оценки для наглядности можно представлять графически: диаграммой, графиком, рисунком, лепестковой диаграммой.

Вряд ли у кого-то из сотрудников будет в 100% высшая оценка. Главное, чтобы при оценке руководящего работника по модели компетенций был достигнут некий баланс положительных и отрицательных моментов таким образом, чтобы положительных оценок было все-таки больше, особенно по тем компетенциям, которым присвоены наибольшие доли.

Следующий этап предполагает определение причин «разрывов» в профилях компетенций, наличие отклонений полученных оценок от нормативного значения и принятие решений по этим «разрывам». Решения, могут быть трех видов: уволить сотрудника, не соответствующего профилю должности; перевести его на другую должность, которой он в большей степени соответствует, или заставить его обучиться.

Очевидно, в модель компетенций педагогических работников могут вноситься коррективы в связи с изменением каких-либо важных параметров в деятельности учреждения: изменение системы корпоративных ценностей, целей развития,

введения новых должностей и т.д.

Нельзя забывать об оценке эффективности применения модели компетенций. Поскольку описанный алгоритм разработки профиля компетенций достаточно дорогостоящий, то эффективность от его применения должен быть выше, чем затраты на разработку. Сложность оценки эффективности разработки и применения модели компетенций определяется тем, что не всегда возможно точно измерить, например, уровень повышения удовлетворенности сотрудников работой в учреждении, ощущение справедливости системы оценки, уровень лояльности персонала. Но все-таки оценку эффективности следует проводить, используя экспертные методы оценки, опросы сотрудников, анкетирование и т.п.

Представим описанный выше алгоритм составления профиля должности в виде схемы (рисунок 2.3).

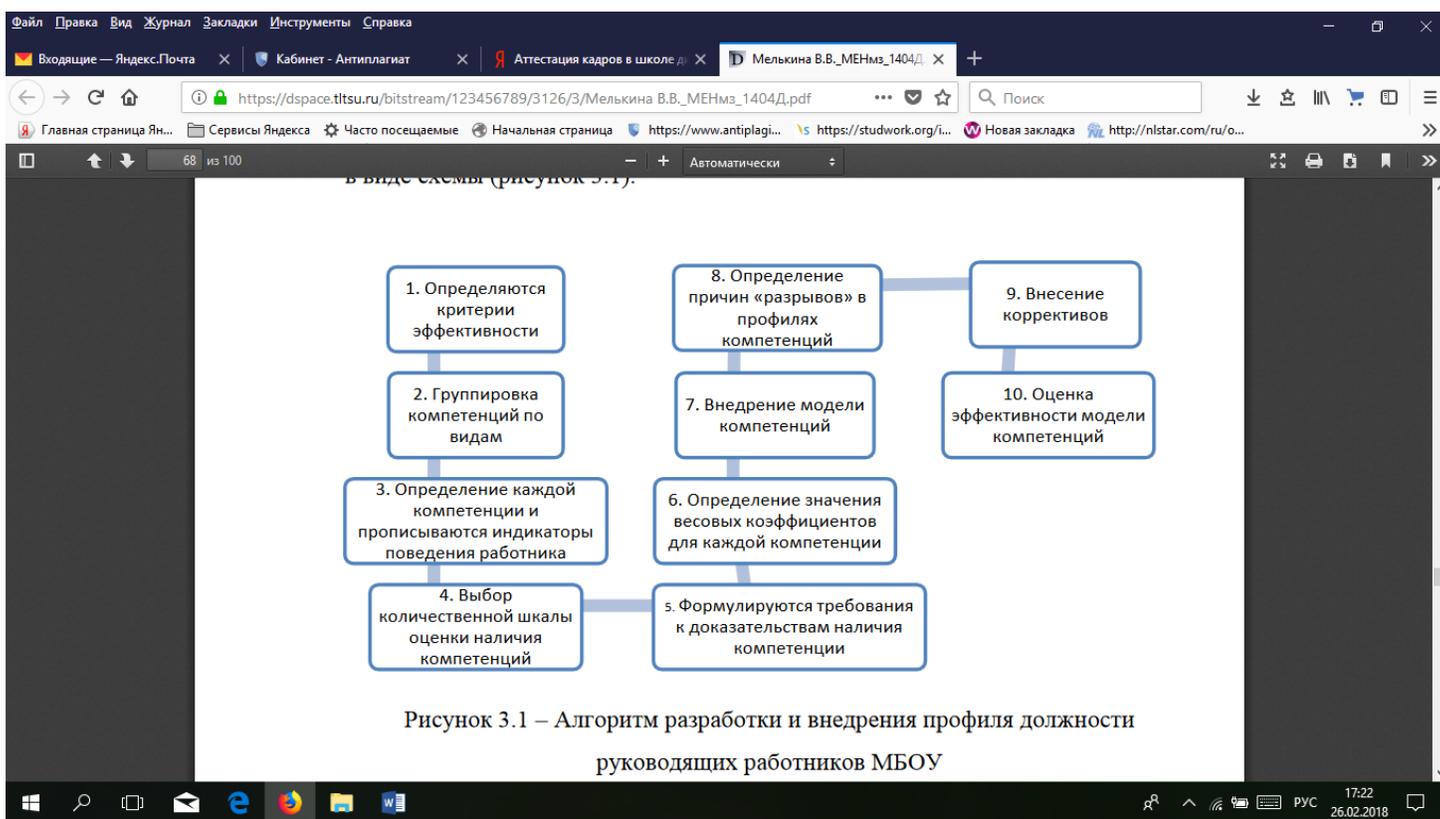


Рисунок 2.3 – Алгоритм разработки и внедрения профиля должности педагогических работников МБОУ

Очевидно, разработанная модель компетенций в целях обеспечения ее эффективности, должна отвечать некоторым требованиям. Перечислим ключевые из них:

1. Модель должна быть уникальной, т.е. быть разработана для конкретного МБОУ и соответствовать его целям и стратегии развития.
2. Модель должна иметь стратегическую направленность, поэтому компетенции формулируются с учетом перспектив развития учреждения.
3. Модель должна быть достаточно простой, понятной и содержать оптимальное количество компетенций, иначе ее трудно будет применить.
4. Модель должна быть справедливо воспринимаемой всеми, кого она касается.
5. Компетенции в модели должны быть прописаны в форме

конкретных индикаторов поведения, с примерами демонстрации эффективного поведения, легко оценимы доступными методами.

Использование профиля компетенций, соответствующего перечисленным требованиям, несомненно, выводит процедуру оценки работников на более совершенный уровень, что, собственно было заявлено в исследовании как одна из его задач. Использование модели компетенций позволяет МБОУ приобрести следующие преимущества:

1. Формируется четкая система критериев для подбора и оценки, формирования программ обучения и развития персонала учреждения с учетом его специфических особенностей и стратегии развития.
2. Создается объективная основа для планирования карьеры сотрудников, их ротации, выдвижения в кадровый резерв.
3. Формируются стандарты качества эффективности выполнения работы руководящими работниками.
4. Возрастает мотивация и заинтересованность работников в повышении своих компетенций, и, тем самым, обеспечивается повышение эффективности деятельности образовательного учреждения в целом.
5. Формируется определенная организационная культура образовательного учреждения и обеспечивается лояльность персонала.

Для описания критериев оценки компетенций работников, обратимся, например, к профессиональному стандарту «Педагог» [45].

Основным видом деятельности педагога обозначено оказание образовательных услуг по основным общеобразовательным программам образовательными организациями (организациями, осуществляющими обучение).

Функциональная карта вида профессиональной деятельности состоит из двух обобщенных трудовых функций: педагогическая деятельность по проектированию

и реализации образовательного процесса в образовательных организациях дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования; педагогическая деятельность по проектированию и реализации основных общеобразовательных программ. Обе функции выполняются 6-ым уровнем квалификации. В соответствии с установленной структурой профессионального стандарта, каждая обобщенная трудовая функция может быть расщеплена на трудовые функции. Те, в свою очередь, описываются трудовыми действиями, необходимыми умениями, необходимыми знаниями и другими характеристиками.

Так, например, трудовая функция «Воспитательная деятельность», описана в профстандарте следующими характеристиками (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Характеристика элементов трудовой функции Воспитательная деятельность»

Трудовые действия	Регулирование поведения обучающихся для обеспечения безопасной образовательной среды
	Реализация современных, в том числе интерактивных, форм и методов воспитательной работы, используя их как на занятии, так и во внеурочной деятельности
	Постановка воспитательных целей, способствующих развитию обучающихся, независимо от их способностей и характера
	Определение и принятие четких правил поведения обучающимися в соответствии с уставом образовательной организации и правилами внутреннего распорядка образовательной организации
	Проектирование и реализация воспитательных программ
	Реализация воспитательных возможностей различных видов деятельности ребенка (учебной, игровой, трудовой, спортивной, художественной и т.д.)

Проектирование
ситуаций и
событий,
развивающих
эмоционально-
ценностную
сферу ребенка
(культуру
переживаний
и ценностные
ориентации
ребенка)

Помощь и
поддержка в
организации
деятельности
ученических
органов
самоуправления

Создание,
поддержание
уклада,
атмосферы и
традиций
жизни
образовательной
организации

Развитие у
обучающихся
познавательной
активности,
самостоятельности,
инициативы,
творческих
способностей,
формирование
гражданской
позиции,
способности к
труду и жизни
в условиях
современного
мира,
формирование
у
обучающихся
культуры
здорового и
безопасного
образа жизни

Формирование
толерантности
и навыков
поведения в
изменяющейся
поликультурной
среде

Использование
конструктивных
воспитательных
усилий
родителей
(законных
представителей)
обучающихся,
помощь семье
в решении
вопросов
воспитания
ребенка

Строить воспитательную деятельность с учетом культурных различий детей, половозрастных и индивидуальных особенностей

Общаться с детьми, признавать их достоинство, понимая и принимая их

Необходимые
умения

Создавать в учебных группах (классе, кружке, секции и т.п.) разновозрастные детско-взрослые общности обучающихся, их родителей (законных представителей) и педагогических работников

Управлять учебными группами с целью вовлечения обучающихся в процесс обучения и воспитания, мотивируя их учебно-познавательную деятельность

Анализировать реальное состояние дел в учебной группе, поддерживать в детском коллективе деловую, дружелюбную атмосферу

Защищать
достоинство и
интересы
обучающихся,
помогать
детям,
оказавшимся в
конфликтной
ситуации
и/или
неблагоприятных
условиях

Находить
ценностный
аспект
учебного
знания и
информации
обеспечивать
его понимание
и
переживание
обучающимися

Владеть
методами
организации
экскурсий,
походов и
экспедиций и
т.п.

Сотрудничать
с другими
педагогическими
работниками и
другими
специалистами
в решении
воспитательных
задач

Содержимое таблицы описывает полный спектр необходимых компетенций, которыми в той или иной мере должен соответствовать педагог в части названной трудовой функции. Сложность проекта разработки критериев заключается в трудоемком описании уровней их сформированности. Задачей исследования в работе является показать методику оценивания компетенций руководящих работников МБОУ.

Аналогичным образом следует поступить и при разработке оценки компетенций для других должностей.

Итак, разработка модели компетенций педагогических работников – это перспективный и полезный инструмент для муниципальных образовательных учреждений. Однако, это достаточно непростой и сложный, требующий кропотливой работы процесс, нуждающийся к тому же, в дополнительном финансировании для оплаты услуг привлеченных специалистов либо обучения своих сотрудников проектной группы.

Кроме того, внедрение модели компетенций влечет существенное изменение в организации деятельности сотрудников. В отсутствии предварительно проведенных разъяснительных мероприятий, оно неизбежно будет вызывать сопротивление.

3. РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ АТТЕСТАЦИИ КАДРОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Система аттестации открывает возможности для формирования решений основанных на результатах оценки, и может влиять на уровень приверженности или лояльности персонала к компании, вовлеченности в общую стратегию. Получению подобных результатов содействуют только четко выработанные цели проведения процедуры аттестации, которые, конечно, могут меняться в соответствии с общими целями и стратегией компании, уровнем взаимосвязи и взаимозависимости аттестации с другими направлениями работы с персоналом и поэтому вырабатываются и складываются для каждой компании индивидуально.

Грамотно проведенная аттестация положительно влияет на все стороны деятельности руководителей и специалистов. Работа, связанная с организацией и проведением аттестации, позволяет более глубоко изучить кадры, улучшить их подбор, расстановку и использование. Аттестация стимулирует развитие творческой активности и инициативы работников, что особенно важно в современных условиях.

Разработка и внедрение модели совершенствования системы аттестации педагогических работников в МБОУ г. Москвы требует определенных инвестиций, поэтому необходимо определить ее целесообразность. В связи с этим необходимо определить затраты для реализации проекта.

В нашем исследовании аттестацию с применением разработанной модели компетенций, основанную на положениях профессиональных стандартов «Бухгалтер», «Педагог», «Шеф-повар» будут проходить 5 человек, весь руководящий персонал за исключением воспитателей, нянечек, технического персонала, узких специалистов.

Оценку профессиональной компетентности с целью выявления профессиональных и управленческих навыков проводит группа экспертов.

Заведующий детским садом, возглавляющий проектную группу разрабатывает профессиональные задания, адекватные выполняемым функциям работников при соблюдении условий конфиденциальности. Задания утверждает руководитель группы экспертов.

К заданиям для оценки профессиональной компетентности прилагается перечень законов РФ, нормативных документов МБОУ, которые используются при подготовке к оценке профессиональной компетентности. С перечнем знакомятся все специалисты учреждения, в котором проводится комплексная оценка.

Профессиональные задания выполняются в течение двух часов, оформляются в виде ответа на поставленный вопрос объемом не более трех печатных листов. При подготовке ответов на полученные задания допускается использование нормативных документов и имеющейся компьютерной справочно-информационной системы. Не разрешаются консультации с другими сотрудниками.

После проведения этапа выполнения профессиональные задания готовятся к экспертной оценке. Каждой работе присваивается код, убираются все идентификационные признаки (Ф.И.О. специалиста).

Оценка работ осуществляется в баллах от 1 до 3 (до десятых единиц) (таблица 3.1)

Параметры оценки: 3 – высокий уровень; 2 – достаточный уровень; 1 – минимальный уровень.

Оценка работ осуществляется по фиксированным параметрам:

1. полнота раскрытия вопроса;
2. четкость, структурированность ответов;
3. знание нормативной базы.

Определяется общая оценка профессиональной компетентности, средняя по всем параметрам, причем учитывается, что:

1. 2,6 – 3,0 – уровень профессиональной компетентности удовлетворяет требованиям;
2. 2,0 – 2,5 – требуется дифференцированная подготовка;
3. менее 2,0 – уровень профессиональной компетентности не удовлетворяет, требуется фундаментальная подготовка.

Таблица 3.1 – Форма 1 для оценки профессиональной компетенции Аттестация педагогических работников и условий его мотивации

Оценка профессиональной компетенции

Фамилия _____

Имя, отчество _____

Должность _____

Оцениваемый параметр

1 вопрос 2 вопрос

1. Полнота раскрытия вопроса

2. Четкость, структурированность ответа

3. Знание нормативной базы

СРЕДНИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ

ОБЩИЙ СРЕДНИЙ БАЛЛ

Комментарии:

Эксперт (Ф.И.О.)

Подпись Число

При проведении оценки профессиональной компетентности эксперты работают автономно.

Обобщает результаты оценки профессиональной компетентности специалист отдела по работе с персоналом, который является членом экспертной группы.

Для оптимизации процесса управления компетенциями следует вести базу данных по всем сотрудникам компании с результатами оценки. Сравнивать эти результаты за период по одному сотруднику, либо сопоставлять данные по нескольким сотрудникам удобнее, если этот процесс автоматизирован. Создав модель компетенций в информационной системе, можно будет привязать каждую компетенцию к способу ее оценки, в том числе и по формальным критериям, такие как, «количество проведенных документов» - для сотрудников служб учета и т.д. И эти данные также можно получать из информационной системы автоматически.

Информационная система позволит:

1. моделировать компетенции;
2. формализовать оценки компетенций;

3. создавать список должностных компетенций;
4. оценивать компетенции сотрудников;
5. использовать единойжды созданные должностные компетенции для различных функций HR: при подборе, оценке потребности в обучении, аттестации работников по компетенциям.

Целесообразно также использовать типичную модель построения компетенций с уровнями, например (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Построение взаимоотношений

Управление отношениями	Работа в команде	Влияние на окружающих
------------------------	------------------	-----------------------

1. Управление отношениями:

- взаимоотношения в отделе
- взаимоотношения в учреждении
- внешние взаимоотношения

2. Работа в команде:

- член команды
- поддержка членов команды
- лидерство

3. Влияние на
окружающих:

-создание образа в
глазах

окружающих

-оказание влияния на
других

-изменение мнения
других

Взаимоотношения в
подразделении

Взаимоотношения в
учреждении

Внешние
взаимоотношения

оказание
помощи коллегам при их
обращении

Использование
обязательных
стандартов

Учитывает различные
культурные стили и
ценности во внешних
отношениях

Предложение помощи коллегам

Ориентирование
сотрудников на
соблюдение
стандартов

Активно управляет
внешними контактами

Поддержка коллективных усилий и достижений	Принятие решений по	Организует и использует
	возникающим	любые события для развития
	проблемам	внешних связей

Оценка личностных качеств и потенциальных возможностей специалистов проводится методом психологического тестирования. Психологическое тестирование проводится психологом при добровольном согласии тестируемого. Процедура тестирования включает в себя беседу тестируемых с психологом, а также выполнение ими бланковых и компьютерных тестов. Средняя продолжительность тестирования одного человека составляет 2,5 - 3 часа. Всем работникам предлагается единый набор тестовых заданий.

Полученные данные представляются в обобщенном виде (таблица 3.3), анализируются в совокупности с результатами оценки профессиональной и управленческой компетентности.

Таблица 3.3 – Форма 2. Оценка личностных качеств и потенциальных возможностей специалистов

Комплексная оценка педагогических работников и условий его мотивации

Оценка личностных качеств и потенциальных возможностей

Фамилия _____

Имя, отчество _____

Структурное подразделение, должность _____

Оценка сотрудника в условных единицах

Оценка условий мотивации труда проводится в форме закрытого анонимного анкетирования. Результаты оценки условий мотивации труда обобщает психолог.

Оценка сотрудника в условных
единицах

Параметры оценки

Работоспособность

Способность к аналитической деятельности

Эмоциональная устойчивость

Склонность к лидерству

Способность к взаимодействию

Ответственность

Комментарии:

Эксперт (Ф.И.О.) Подпись

Число

Обработка результатов комплексной оценки осуществляется членами экспертной группы.

Полученные данные заносятся в таблицы по каждому виду оценки, рассчитываются средние показатели по структурному подразделению. Общие результаты комплексной оценки каждого специалиста оформляются по форме 3, которая хранится в личном деле сотрудника и базе данных по оценке персонала.

Результаты комплексной оценки обобщаются и представляются в форме информационной записки руководителю МБОУ. Информационная записка должна содержать рекомендации по использованию результатов комплексной оценки и перечень мероприятий по развитию руководящего работника.

Результаты комплексной оценки могут быть использованы руководителем структурного подразделения в качестве дополнительного обоснования при принятии управленческих решений по вопросам, связанным с организацией работы с персоналом:

- 1) при включении сотрудника в группу резерва персонала;
- 2) при должностном продвижении сотрудника.

В связи с выявленными недостатками существующей системы аттестации персонала предлагается ввести в модель круговой аттестации - методика оценки деловых и личностных качеств персонала «Аттестация 360°». Отметим ее основные преимущества:

1. простота организации и исполнения;
2. практически не отвлекает персонал от работы;
3. не требует формирования аттестационных комиссий;
4. охватывает все основные аспекты жизнедеятельности коллектива;
5. не только измеряет качества сотрудников, но и заметно влияет на их развитие.

Суть «круговой» аттестации заключается в том, что сотрудника оценивает по определенным компетенциям-критериям его окружение (эксперты): руководитель, коллеги по работе, подчиненные. По тем же критериям специалист осуществляет самооценку, которая сравнивается с характеристиками экспертов.

Такая схема предполагает тройную обратную связь: сверху вниз – от непосредственного руководителя, по горизонтали – от коллег и снизу вверх – от подчиненных. В отличие от традиционной аттестации, при таком подходе оценка получается многосторонней, наиболее полной и объективной.

Предлагаются общие рекомендации по организации подготовки и проведения круговой аттестации:

1. В число аттестуемых рекомендуется включать только тех, кто проработал в учреждении не меньше шести месяцев. Такой срок необходим для того, чтобы работник смог объективно оценить своих коллег и чтобы его смогли оценить другие.
2. В одной группе должно быть не более 10-15 человек: в таком коллективе все достаточно близко контактируют и имеют представление о работе друг друга.

- Кроме того, снижается риск получить много «пустых» или случайных оценок.
3. В группу экспертов для полной и объективной оценки должно входить не менее 5 человек (линейный и/или функциональный руководители, коллеги и подчиненные – минимум по два-три человека).
 4. До начала аттестации все сотрудники должны быть ознакомлены с правилами ее проведения.
 5. Для каждой должности выбираются 10-12 наиболее важных из 30-40 критериев оценки, отраженные в профиле компетенций должности.

1. Аналогично формируются специальные критерии, составленные с учетом профессиональных особенностей должности (например, для руководящих работников – организаторские и управленческие способности; умение мотивировать подчиненных, взаимодействовать с родителями).
2. Результаты проведения первой аттестации не рекомендуется сразу же увязывать с административными решениями – кадровыми перемещениями, изменениями в оплате труда и пр.
3. Проведение повторной аттестации советуем планировать не ранее чем через год, поскольку сотруднику нужно время, чтобы поработать над своими недостатками.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Процесс проведения комплексной оценки персонала в образовательной организации необходимо четко спланировать как по времени, так и по содержанию. Должны быть определены ответственные за каждый этап специалисты. Достижению перечисленных задач служит Положение о порядке аттестации, который разрабатывается для регламентации технологии оценки. Ее внедрение может встретить противодействие со стороны сотрудников, которые зачастую не понимают целей, задач и значения этой системы, ее влияния на формирование кадрового состава, имидж компании на рынке труда и эффективность работы предприятия в целом. Другая возможная причина

сопротивления работников заключается в том, что участие в процессе оценке накладывает на каждого руководителя не только дополнительные обязательства (ознакомление с отчетами, обработка полученных данных и т.д.), но и ответственность за успешность оценочных мероприятий, участие в которых требует также и временных затрат.

Предлагается следующая структура положения (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Структура положения об аттестации

Раздел	Содержание
Общие положения	Назначение документа, основные цели (оценка готовности сотрудника самостоятельно выполнять обязанности после окончания испытательного срока; оценка эффективности достижения сотрудником поставленных целей и выполнение задач по итогам года и т. п.) и задачи (например, активизация знаний и навыков руководящих работников в области совершенствования технологических процедур управления), решаемые с помощью программы оценки
Описание технологии оценки	Этапы, задачи (каждого из этапов), процедуры, сроки. Например, ежегодно в последнюю неделю апреля в учреждении будет издаваться приказ с объявлением состава комиссий и сроков проведения оценки. Примерные сроки оценки персонала – июнь-июль каждого года. На предприятии могут использоваться различные виды оценочных программ в зависимости от категорий персонала. Специальные технологии требуются при оценке сотрудников при переходе в ранг руководителей.

Возможные выводы по результатам оценки	Сотрудник соответствует занимаемой должности и что для него рекомендуется.
	Сотрудник соответствует занимаемой должности при некотором условии.
	Сотрудник не соответствует занимаемой должности и что для него рекомендуется.

Таким образом, аттестация руководящих работников МБОУ будет иметь целью улучшение кадровой работы кадров, стимулирование работников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы, обеспечение роста кадровой карьеры работника, и представлять собой компетентную оценку деловых качеств работников предприятия и результатов их труда.

Далее необходимо составить план проведения оценки (таблица 3.5).

В заключение отметим, что аттестация педагогических сотрудников действительно необходима. Тем более, если речь идет о педагогических работниках образовательных учреждений. С одной стороны, это большая ответственность – обучать, воспитывать и развивать детей, не достигших уровня взрослости, совершеннолетия. С другой стороны, в сложившихся условиях финансирования муниципальных образовательных учреждений, педагогам особенно необходимо соответствовать требованиям профессиональных стандартов. Уровень соответствия педагогических работников определяется в процессе аттестации.

Таблица 3.5 – План проведения аттестации работников

Этап	Сроки
1. Утверждение списков работников подлежащих аттестации	за 1 месяц
2. Проведение разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации	за 1 месяц

3. Утверждение графика и сроков проведения аттестации	за 1 месяц
4. Отзывы на аттестуемых	за 1 месяц
5. Подготовка и проведение оценки личного трудового вклада	за 1 месяц
6. Образование оценочной комиссии	за 1 месяц
7. Ознакомление аттестуемых с материалами оценки	
8. Оценка сотрудников	За 2 недели
9. Принятие решения об установлении соответствующих разрядов (окладов) сотрудникам по результатам оценки	через 2 недели после аттестации

Как было сказано выше (п.2.2), деятельность образовательных учреждений подлежит оценке в соответствии с критериями оценки, ориентированными на то, как эффективно руководство названных учреждений управляет имуществом, закрепленным за ними на праве оперативного управления. В результате проведенного нами исследования, мы можем констатировать лишь наличие социальной эффективности, как следствие проведенной работы.

Эффективность трудовой деятельности в значительной степени определяется эффективностью труда персонала. Состав показателей, всесторонне отражающих социальную эффективность труда, следующий: средняя заработная плата одного работника, темпы роста заработной платы, уровень трудовой дисциплины, текучесть персонала, потери рабочего времени, социально-психологический климат в трудовом коллективе, надежность работы персонала и др.

С целью определения социально-психологического климата в коллективе, был проведен тестовый опрос (Приложение), результаты которого убедительно

доказали состоятельность предложенной модели и портфеля компетенций для руководящих работников МБОУ детский сад № 2 «Веснушки».

Оценить данные эффекты количественно достаточно сложно ввиду вероятностного характера некоторых из представленных показателей. Однако можно утверждать, что в целом разработанные мероприятия имеют положительный социально-экономический эффект и могут быть реализованы на практике в рамках данного учреждения.

Социальная эффективность разработанных мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных, с социальной точки зрения, изменений в организации:

- обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня;
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- прием работников с нужными профессиональными качествами, что предоставляет определенную степень свободы и самостоятельности;
- благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для достижения поставленной цели были поставлены и успешно решены задачи. На основе изучения подходов к определению понятия «аттестация», было сформулировано авторское определение: «Аттестация – это процесс оценки квалификации работника, необходимой ему для выполнения определенной трудовой функции, зафиксированной в профессиональном стандарте, либо в иных нормативно-правовых актах Российской Федерации».

Поиск эффективных моделей профессиональных компетенций педагогических работников образовательных учреждений потребовал всестороннего анализа, творческого переосмысления и приспособления уже имеющихся в мировой практике моделей для конкретной ситуации.

Результатом изучения регламентирующих аттестацию работников нормативно-правовых актов, сделан вывод о том, что реформирование кадровой работы на предприятиях, в организациях и учреждениях, влечет переход из плоскости квалификаций в плоскость компетенций. Данный процесс сопровождается

уточнением критериев оценивания компетенций педагогических работников. В связи с неизбежностью перехода на профессиональные стандарты, необходимо разрабатывать и внедрять модели профессиональных компетенций с учетом адаптации уже имеющегося в мировой и отечественной практике опыта в данном вопросе.

Данный аспект в настоящем исследовании был рассмотрен на примере одного из представителей объекта исследования – детский сад № 2 «Веснушки».

Разработка модели компетенций педагогических работников – это перспективный и полезный инструмент для муниципальных образовательных учреждений. Однако, это достаточно непростой и сложный, требующий кропотливой работы процесс, нуждающийся к тому же, в дополнительном финансировании для оплаты услуг привлеченных специалистов либо обучения своих сотрудников проектной группы.

Кроме того, внедрение модели компетенций влечет существенное изменение в организации деятельности сотрудников. В отсутствии предварительно проведенных разъяснительных мероприятий, оно неизбежно будет вызывать сопротивление.

Новизна разработанной модели подготовки и проведения аттестации руководящих работников МОУ заключается в интегральном подходе к аттестации педагогических работников, совмещающем традиционные процедуры ее проведения с ориентацией на профессиональные стандарты, вступившие в силу с июля 2016 года. Несмотря на истечение полугода со времени вступления профессиональных стандартов, государственной методики до сих пор не существует. Разработанная модель может претендовать на ее использование во всех муниципальных образовательных учреждениях, а также и в других организациях, решающих проблему совершенствования процесса аттестации своих работников.

Таким образом, задачи, поставленные в исследовании, решены и цель достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анцупов А.Я. Социально-психологическая оценка персонала (2-е издание): учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология»/

- Анцупов А.Я., Ковалев В.В.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.- 391 с.
2. Асалиев А.М., Мирзабалаев Ф.И., Алиева П.Р. Развитие трудового потенциала Инфра-М 2016. - 281 с.
 3. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. СПб.: Питер, 2013. - 288 с.
 4. Бухалков М.И. Развитие трудового потенциала: Высшее образование. Магистратура. Инфра-М, 2016. 195 с.
 5. Вопросы совершенствования системы государственного управления в современной России: межвузовский сборник научных статей. Директ-Медиа. 2015. 736 с.
 6. Галузо В.Н. Основы органов государственной власти России: учебное пособие / Галузо В.Н., Габричидзе Б.Н., Эриашвили Н.Д., и др. ЮНИТИ-ДАНА; Закон и право. 2012. - 479 с.
 7. Емельянова Е.Р. Сущность и факторы развития управленческого потенциала образовательного учреждения / Е.Р. Емельянова // Управление персоналом в России: современные исследования, проблемы и решения: сборник материалов Всероссийской научно-практич. конф. Ульяновск. 15 марта 2011 г. – Ульяновск : УлГТУ, 2011. – С. 37-44
 8. Квалификационные характеристики должностей работников образования. URL: <http://base.garant.ru> (дата обращения 23.02.2018)
 9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие. 2-е изд., стер. Москва: КНОРУС, 2012. - 358 с.
 10. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебник / А.Я. Кибанов - 4е изд., доп. и перераб. - М. : ИНФРА - М. 2010. - 695 с.
 11. Кифа Л.Л., Андреева Е.В. Разработка системы развития руководителей. Стратегическое планирование развития городов и регионов. IV МНПК: сб.науч.тр. в 2 частях. отв. редактор: Ю.А. Анисимова. 2014. - С. 3-10.
 12. Кифа Л.Л., Мелькина В.В. Предпосылки совершенствования аттестации работников муниципальных образовательных учреждений // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2016. № 2 (25). - С. 17-21.
 13. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебное пособие для академического бакалавриата : допущено Советом Учебно-методического объединения.... / Маслова, Валентина Михайловна ; МГУ им. М. В. Ломоносова. - 2-е издание, переработанное и дополненное. - М. : ЮРАЙТ, 2015. - 492 с.
 14. Махмудова И.Н. Комплексный подход к формированию оценки персонала / И.Н. Махмудова. – Самара : Изд-во СамНЦ РАН, 2010. – 390 с.

15. Мелькина В.В. О роли аттестации работников в современных условиях // Современные тенденции развития науки и технологий. 2016. № 5-7. С. 100-103.
16. Сидоркина С. Оценка персонала – выбери нужный метод // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 8. С. 48-53.
17. Тавтилова Н.Н. Личностный потенциал как фактор успешной реализации кадровой стратегии / Н.Н. Тавтилова // Психология в России и за рубежом: материалы II междунар. науч. конф. Санкт-Петербург, ноябрь 2013 г. – СПб.: Реноме, 2013. – С. 98-103.
18. Ужакина Ю. Управленческий потенциал: как его измерить и изменить // Консультант. 2012. № 19. С. 31 - 47
19. Федорова Н.В. Управление персоналом: учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2013. – 432 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

ТЕСТ «КЛИМАТ В КОЛЛЕКТИВЕ»

Прочитайте вопросы теста и ответьте «да» или «нет» на все вопросы.

Вопросы

Да Нет

1. У Вас хороший психологический климат в коллективе?
2. Отношения коллектива и администрации нормальные?
3. Участие сотрудников в управлении коллективом реально?
4. Члены коллектива соблюдают регламентирующие документы?
5. Большинство сотрудников имеют минимальные стрессы на работе?
6. У многих сотрудников позитивная мотивация к труду?
7. Взаимоотношения малых социальных групп (отделов) хорошие?
8. Вы характеризуете коллектив как работоспособный?
9. Вас устраивает социальная структура коллектива (пол, возраст)? 10. Вы оцениваете работу коллектива по итогам года как эффективную?
10. Ваш коллектив доверяет руководству?
11. Ваши отношения с вышестоящим начальником вы оцениваете как хорошие?
12. Права личности человека в вашем коллективе соблюдаются?
13. Вы оцениваете кадровую политику организации как стабильную и долгосрочную?
14. Считаете ли вы уважительное отношение коллег и подчиненных нормальным правилом работы?
15. Большинство сотрудников преданы организации и не уйдут из нее в трудный период?
16. Значительная часть сотрудников удовлетворена стилем руководства?
17. Есть ли возможность выборности руководителей подразделений? 19. Ваша оценка работоспособности руководства организации позитивная?
20. Большая часть коллектива желает работать в будущем в вашей организации?

Итого:

Ключ к тесту:

Подсчитайте число ответов «да» и сравните с вариантами ответов:

Более 16 баллов - у вас прекрасный климат или завышенные оценки;

от 12 до 15 баллов - в вашем коллективе хороший климат;

от 8 до 11 баллов - климат в коллективе удовлетворительный. Существуют проблемы, которые можно решить совместно с администрацией;

менее 7 баллов - социально-психологический климат в коллективе неудовлетворительный. Лучше сменить место работы, так как сменить руководство может только собственник.