

Шумская Анна Сергеевна

магистрант

Научный руководитель

Алексеева Елена Витальевна

канд. пед. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Марийский государственный университет»

г. Йошкар-Ола, Республика Марий Эл

МЕТОДИКА ПРОГРАММЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

***Аннотация:** в статье раскрывается методика построения программы совершенствования кадровой политики организации дополнительного образования. Рассматриваются основания системной работы с педагогическими кадрами, включающей диагностику кадрового потенциала, профессиональное развитие работников, наставническое сопровождение, мотивацию, мониторинг и корректировку результатов. Представлены целевые ориентиры, принципы, этапы, содержательные направления и формы реализации программы. Обосновывается, что продуманная кадровая политика является важным условием устойчивого развития организации дополнительного образования и повышения качества реализуемых образовательных программ.*

***Ключевые слова:** кадровая политика, организация дополнительного образования, педагогические кадры, программа совершенствования, управление персоналом.*

Организация дополнительного образования сегодня развивается в условиях постоянного изменения образовательных потребностей детей, родителей и общества в целом. На ее деятельность влияют обновление нормативной базы, цифровизация образовательной среды, расширение спектра дополнительных общеобразовательных программ и рост требований к качеству педагогической работы. В таких условиях кадровая политика приобретает стратегическое зна-

чение, поскольку именно педагогический коллектив обеспечивает содержательное наполнение образовательного процесса, его вариативность, безопасность и результативность.

Кадровый потенциал учреждения дополнительного образования нельзя рассматривать только как совокупность работников, занимающих определенные должности. Он включает уровень профессиональной подготовки педагогов, их готовность к инновациям, мотивацию, способность к командному взаимодействию, принятие организационных ценностей и стремление к профессиональному росту. Поэтому совершенствование кадровой политики должно быть ориентировано не только на решение текущих административных задач, но и на создание условий для развития педагогического коллектива как ключевого ресурса образовательной организации.

Актуальность разработки методики программы совершенствования кадровой политики связана с тем, что кадровые проблемы в сфере дополнительного образования часто имеют системный характер. Руководству необходимо одновременно выстраивать работу по подбору специалистов, адаптации новых работников, повышению квалификации педагогов, поддержанию благоприятного психологического климата, развитию наставничества, профилактике профессионального выгорания и удержанию ценных сотрудников. Если эти направления реализуются разрозненно, кадровая работа теряет управляемость и не всегда приводит к устойчивым изменениям.

Нормативные основания кадровой политики организации дополнительного образования определяются Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации», Концепцией развития дополнительного образования детей до 2030 года, Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам, а также профессиональным стандартом «Педагог дополнительного образования детей и взрослых» [7–10]. Данные документы задают требования к качеству образовательной деятельности, профессиональным функциям педагогических работников и необходимости непрерывного обновления их компетенций.

В научных источниках кадровая политика описывается как совокупность принципов, целей, направлений и управленческих решений, обеспечивающих формирование и рациональное использование кадрового потенциала организации. Исследователи в области управления персоналом отмечают, что кадровая политика должна быть согласована со стратегией учреждения, учитывать его ресурсы, особенности организационной культуры, реальные потребности работников и перспективы развития [1–3; 5]. Для организации дополнительного образования это положение особенно важно, так как педагогическая деятельность предполагает постоянное взаимодействие с обучающимися, творческий поиск и способность быстро реагировать на изменения образовательной ситуации.

Методика программы совершенствования кадровой политики организации дополнительного образования может быть представлена как последовательная система управленческих и психолого-педагогических действий, направленных на повышение качества работы с педагогическими кадрами. Ее смысл заключается не только в устранении отдельных затруднений, связанных с подбором, адаптацией или мотивацией сотрудников, но и в создании устойчивого механизма развития персонала, ориентированного на стратегические задачи учреждения.

Цель такой программы состоит в обновлении и упорядочении кадровой политики организации дополнительного образования на основе анализа кадровой ситуации, выявления профессиональных дефицитов, развития компетенций педагогов, внедрения наставничества, совершенствования мотивационной системы и организации мониторинга результатов. Для достижения этой цели необходимо определить состояние кадровой работы, установить проблемные зоны, разработать содержание программы, подобрать эффективные формы методического сопровождения, обеспечить условия для профессионального роста работников и оценить результативность предпринятых управленческих решений.

Построение программы должно опираться на несколько взаимосвязанных принципов. Принцип системности предполагает, что подбор, адаптация, профессиональное развитие, оценка, мотивация и удержание персонала рассматриваются как элементы единого процесса. Принцип адресности ориентирует программу на учет конкретных профессиональных затруднений, опыта, квалификации, мотивации и индивидуальных особенностей педагогов. Принцип практической направленности требует связывать содержание программы с реальными задачами организации, а не ограничиваться общими декларативными положениями.

Не менее значимыми являются принцип непрерывности и принцип обратной связи. Непрерывность означает, что развитие кадрового потенциала не может быть сведено к единичным мероприятиям, а должно осуществляться регулярно и последовательно. Обратная связь позволяет своевременно корректировать программу, опираясь на данные диагностики, анализ удовлетворенности педагогов, результаты профессиональной деятельности и изменения в психологическом климате коллектива.

Содержательно методика может быть выстроена через пять основных блоков: диагностико-аналитический, проектировочный, организационно-методический, мотивационно-развивающий и оценочно-корректировочный. Такая структура позволяет рассматривать кадровую политику не как перечень отдельных мероприятий, а как управляемую программу, в которой каждый блок выполняет определенную функцию и связан с ожидаемыми результатами.

Диагностико-аналитический блок направлен на изучение исходного состояния кадровой политики. В его рамках анализируются численность и структура педагогического коллектива, квалификационный уровень работников, возрастной состав, наличие вакансий, причины кадровой нестабильности, участие сотрудников в повышении квалификации, профессиональных конкурсах и инновационных проектах. Важно учитывать не только формальные показатели, но и качество взаимодействия внутри коллектива, удовлетворенность условиями труда, характер отношений между педагогами и администрацией.

Именно диагностико-аналитический блок позволяет определить реальные ресурсы и ограничения организации. Например, при наличии молодых специалистов особое значение приобретает наставничество; при недостаточной активности педагогов в методической работе требуется усиление мотивационных механизмов; при высокой нагрузке и эмоциональном напряжении возрастает необходимость поддержки психологического климата. Таким образом, диагностика становится основанием для принятия адресных управленческих решений.

Проектировочный блок предполагает формулирование целей, задач, критериев и показателей эффективности программы. На этом этапе определяются приоритеты кадровой политики: совершенствование адаптации педагогов, развитие системы наставничества, повышение квалификации, поддержка профессиональной инициативы, формирование кадрового резерва, развитие корпоративной культуры и повышение вовлеченности работников. Важно, чтобы цели программы были конкретными, измеримыми и согласованными с общей программой развития организации дополнительного образования.

Организационно-методический блок раскрывает практическое содержание работы с педагогическим коллективом. Он может включать семинары, мастер-классы, тренинги, групповые задания, деловые игры, проектные сессии, консультации, стажировки, профессиональные пробы и дистанционные курсы. Особую ценность имеют те формы, которые позволяют педагогам не только получать информацию, но и применять ее в моделируемых или реальных профессиональных ситуациях. Такой подход соответствует современному пониманию профессионального образования, где развитие компетентности связано с деятельностью, рефлексией и решением практических задач [4; 6].

В рамках программы целесообразно выделить несколько содержательных модулей. Первый модуль может быть посвящен нормативно-правовым основаниям кадровой политики и деятельности организации дополнительного образования. Его задача заключается в уточнении требований к дополнительным общеобразовательным программам, должностным функциям педагога, профессиональному стандарту, локальным актам и внутренним регламентам учреждения.

Второй модуль связан с профессиональным развитием педагогических работников. Он может включать вопросы повышения квалификации, самообразования, методического сопровождения, участия в профессиональных конкурсах, освоения современных образовательных технологий и проектирования индивидуальных траекторий профессионального роста. Такой модуль позволяет связать личные профессиональные цели педагога с задачами развития всей организации.

Третий модуль ориентирован на адаптацию и наставничество. Для дополнительного образования это направление особенно важно, так как педагог должен уметь работать с разновозрастными группами, учитывать индивидуальные образовательные запросы обучающихся, гибко выбирать формы занятий и поддерживать мотивацию детей. Наставническое сопровождение помогает новым сотрудникам быстрее включиться в профессиональную среду, освоить требования учреждения и избежать типичных ошибок на начальном этапе работы.

Четвертый модуль связан с мотивацией и стимулированием педагогов. Эффективная кадровая политика не может строиться исключительно на материальном поощрении. Большое значение имеют признание профессиональных достижений, поддержка инициатив, участие в конкурсах и проектах, возможность карьерного и профессионального роста, открытость управленческих решений, психологический комфорт и чувство причастности к общему делу. Поэтому программа должна включать как организационно-административные, так и социально-психологические способы мотивации.

Пятый модуль направлен на оценку эффективности деятельности педагогов и развитие кадрового резерва. В рамках данной методики оценка рассматривается не как контроль ради контроля, а как инструмент профессионального развития. Она помогает выявлять сильные стороны работников, определять зоны роста, планировать повышение квалификации, принимать решения о наставничестве, профессиональном продвижении и включении сотрудников в кадровый резерв.

Методы реализации программы должны соответствовать ее практико-ориентированному характеру. Аналитический метод обеспечивает сбор и интерпретацию информации о кадровом составе и профессиональных дефицитах. Метод целеполагания помогает согласовать задачи кадровой политики с миссией организации. Ситуационный анализ позволяет рассматривать реальные управленческие и педагогические случаи. Тренинговые методы способствуют развитию командного взаимодействия, коммуникативной культуры и управленческих умений. Наставничество обеспечивает индивидуальное сопровождение педагогов, а мониторинг позволяет отслеживать изменения и корректировать содержание программы.

Формы работы с педагогическим коллективом должны быть разнообразными и сочетать групповые и индивидуальные форматы. Групповые семинары, практикумы, педагогические советы, проектные задания и деловые игры помогают формировать единое профессиональное пространство и развивать командное взаимодействие. Индивидуальные консультации, собеседования, анализ портфолио, самооценка и экспертная оценка позволяют учитывать особенности конкретного педагога и подбирать для него наиболее подходящую траекторию развития.

Алгоритм внедрения программы может включать пять этапов. На первом этапе проводится диагностика кадровой ситуации и определяются основные проблемы. На втором этапе проектируются цели, содержание и организационные условия программы. На третьем этапе реализуются обучающие, методические и мотивационные мероприятия. На четвертом этапе проводится промежуточный мониторинг, позволяющий уточнить содержание работы. На пятом этапе осуществляется итоговая оценка результатов и формулируются рекомендации по дальнейшему совершенствованию кадровой политики.

Результативность программы может оцениваться по росту профессиональной компетентности педагогов, снижению кадровой нестабильности, повышению удовлетворенности условиями труда, активности в методической работе, расширению кадрового резерва и улучшению психологического климата. Важно

учитывать не только количественные показатели, но и изменения в профессиональной культуре коллектива.

Практическая значимость методики заключается в возможности ее применения руководителями и методическими службами при разработке локальных программ развития кадрового потенциала. Она позволяет сделать кадровую работу более последовательной, прозрачной и ориентированной на реальные потребности учреждения.

Таким образом, методика программы совершенствования кадровой политики организации дополнительного образования представляет собой целостную систему управленческих и психолого-педагогических действий. Она объединяет диагностику кадрового потенциала, проектирование целей и содержания работы, профессиональное развитие, наставничество, мотивацию, мониторинг и коррекцию результатов. Эффективность программы определяется ее системностью, адресностью и связью со стратегическими ориентирами образовательной организации.

Список литературы

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин; под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2010. – 688 с.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – 7-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород: НИМБ, 2010. – 1100 с.
4. Зеер Э.Ф. Психология профессионального образования : учебник для вузов / Э.Ф. Зеер. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2023. – 395 с.
5. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Инфра-М, 2026. – 695 с.

6. Педагогика дополнительного образования. Психолого-педагогическое сопровождение детей: учебник / отв. ред. Л.В. Байбородова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2018. – 363 с.

7. Приказ Минпросвещения России «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам» №629 от 27.07.2022. – URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202209270013> (дата обращения: 12.04.2026).

8. Приказ Минтруда России «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог дополнительного образования детей и взрослых» №652н от 22.09.2021. – URL: <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/2203> (дата обращения: 12.04.2026).

9. Распоряжение Правительства РФ «Об утверждении Концепции развития дополнительного образования детей до 2030 года» №678-р от 31.03.2022. – URL: <https://government.ru/docs/45028/> (дата обращения: 12.04.2026).

10. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ от 29.12.2012. – URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001201212300007> (дата обращения: 12.04.2026).