

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2018, №6, Том 10 / 2018, No 6, Vol 10 <https://esj.today/issue-6-2018.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/81ECVN618.pdf>

Статья поступила в редакцию 25.12.2018; опубликована 12.02.2019

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Тарасенко В.В. Возможности и риски персонифицированного развития управленческого персонала образовательной организации // Вестник Евразийской науки, 2018 №6, <https://esj.today/PDF/81ECVN618.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**For citation:**

Tarasenko V.V. (2018). Opportunities and risks of personified development of management personnel of educational organization. *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 6(10). Available at: <https://esj.today/PDF/81ECVN618.pdf> (in Russian)

УДК 331

ГРНТИ 82.05.09

**Тарасенко Владимир Владимирович**

ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный педагогический университет», Оренбург, Россия  
Доцент кафедры «Менеджмента и методики преподавания экономических дисциплин»

Кандидат педагогических наук, доцент

E-mail: [tarasenko56@mail.ru](mailto:tarasenko56@mail.ru)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0625-6889>

РИНЦ: [http://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=595410](http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=595410)

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/F-7952-2018>

## **Возможности и риски персонифицированного развития управленческого персонала образовательной организации**

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию актуальной проблемы развития управленческого персонала образовательной организации. В статье представлены результаты теоретико-практического обоснования возможностей и рисков персонифицированного развития управленческого персонала образовательной организации. Автором статьи уточняется понятийное поле категорий «развитие управленческого персонала образовательной организации» и «персонификация»; определяются сущностные основы персонификации развития управленческого персонала образовательной организации; обосновывается конструктивный характер персонификации и целесообразность реализации системы персонифицированного развития управленческого персонала образовательной организации; выявляются риски, которые целесообразно учитывать в процессе проектирования и реализации персонифицированного развития управленческого персонала образовательной организации.

В работе применялись общенаучные методы исследования (системный подход, анализ, синтез), специальные методы исследования: социологические (метод экспертных оценок, наблюдение и анализ образовательных практик, опрос тьюторов системы повышения квалификации работников образования и слушателей – управленческий персонал образовательной организации) и статистические методы. Теоретическую основу исследования составили концепция персонифицированного (субъектно-ориентированного) подхода к обучению и теория управления персоналом. Эмпирическую источниковую базу составили результаты реализуемой при участии автора исследования региональной модели персонифицированного повышения квалификации руководителей образовательных организаций Оренбургской области.

Результаты проведенного исследования позволили сделать выводы о конструктивном характере персонификации профессионального развития управленческого персонала образовательной организации для всех ключевых заинтересованных сторон (управленческого персонала образовательной организации как субъекта развития, учредителя образовательной организации как заказчика и выгодополучателя процесса развития управленческого персонала; организации дополнительного профессионального образования работников образования, участвующие в реализации процесса развития управленческого персонала). При этом, главным риском, требующим первоочередное внимание ключевых заинтересованных сторон, автором исследования отмечается отсутствие разработанной и научно-обоснованной системы персонифицированного развития управленческого персонала образовательной организации. Решению данной проблемы будет посвящен дальнейший этап исследования.

**Ключевые слова:** образовательная организация; руководитель образовательной организации; управленческий персонал; развитие управленческого персонала; персонифицированное развитие; персонализация; персонификация

### Введение (актуальность)

Управленческий персонал образовательной организации играет ключевую роль в обеспечении доступности качественного образования как стратегической цели развития системы образования. Как следствие, развитие управленческого персонала является предметом исследований отечественных (Г.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, С.Д. Резник и др.) и зарубежных (И. Адизес, М. Армстронг, Р. Дафт, П. Друкер и др.) ученых. Проблеме развития управленческого персонала образовательной организации посвящены работы М. Барбера, Н.К. Зотовой, С.С. Неустроева, А.И. Рытова, Ю.М. Федорчук, М. Фуллана, Р.М. Шерайзиной и др. Представленными учеными обосновывается широкая совокупность методологических подходов к развитию управленческого персонала образовательной организации, наиболее представленными среди которых являются: системный (системно-деятельностный), компетентностный, андрагогический и другие. В современных условиях ориентации общества на гуманитаризацию (обращенности к Человеку, соблюдению его прав и свобод) актуализируются гуманитарные подходы и технологии развития управленческого персонала образовательной организации. Примером такого подхода является персонифицированный подход.

В отечественной практике накоплено определенное теоретико-методологическое и практическое обоснование персонифицированного (Н.К. Зотова, Р.М. Шерайзина, Е.А. Ганаева и др.) и субъектно-ориентированного (А.И. Рытов) подходов к разработке и реализации моделей развития управленческого персонала образовательной организации. В свою очередь, автором исследования предпринимается попытка дополнить существующий научный задел теоретико-практическим обоснованием возможностей и рисков персонифицированного развития управленческого персонала образовательной организации.

Для достижения поставленной цели потребовалось решение следующих исследовательских задач:

1. уточнить понятийное поле категорий «развитие управленческого персонала образовательной организации» и «персонификация»;
2. определить сущностные основы персонификации развития управленческого персонала образовательной организации;

3. обосновать конструктивный характер персонификации и целесообразность реализации системы персонифицированного развития управленческого персонала образовательной организации;
4. выявить риски, которые целесообразно учитывать в процессе проектирования и реализации персонифицированного развития управленческого персонала образовательной организации.

### Методы

В работе применялись общенаучные методы (системный подход, анализ, синтез) и социологические методы исследования. Теоретическую основу исследования составили концепция персонифицированного (субъектно-ориентированного) подхода к обучению и теория управления персоналом. Эмпирическую источниковую базу составили результаты реализуемой при участии автора исследования региональной модели персонифицированного повышения квалификации руководителей образовательных организаций Оренбургской области.

### Результаты

Термин «развитие управленческого персонала образовательной организации» в соответствии с научными положениями теории управления персоналом (А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова и др. [1]) определяется как система организационно-экономических мероприятий, направленных на обеспечение текущих и перспективных потребностей организации в управленческом персонале с актуальным уровнем профессиональной (управленческой) компетентности. В структурном выражении рассматриваемая система организационно-экономических мероприятий включает профорientацию, мотивацию развития, деловую оценку (аттестацию), планирование и управление деловой карьерой, обучение, служебно-профессиональное продвижение, адаптацию и сопровождение работников образовательной организации, которым делегированы или планируется делегировать управленческие полномочия [2].

Исследование возможностей и рисков персонифицированного развития управленческого персонала образовательной организации требовало уточнения понятийного поля категорий «персона», «персонификации» и рядоположенного термина «персонализация». Теоретический анализ научной литературы позволил прийти к выводам, что термин «персона» (от лат. «persona» – маска, роль, личность), как правило, характеризуется в двух аспектах:

1. Как архетип, означающий «публичное лицо» человека, выполняющего роли в соответствии с социальными требованиями со стороны общества; то, как человек проявляет себя в отношениях с другими людьми [3]; искусственная личность, приспособляющаяся к требованиям нравов и приличий [4]; ожидаемая обществом роль или образ, которые человек предъявляет обществу; искусственная форма представления личности, обеспечивающая ей (личности) социальный и профессиональный успех в обществе [5]. Данному аспекту рассмотрения концепта персоны соответствует термин «персонализация». По мнению родоначальника отечественной теории персонализации А.В. Петровского, процесс персонализации направлен на изменение личностных смыслов и поведенческой активности личности в связи с необходимостью демонстрации человеком себя окружающим для получения «идеальной» представленности в сознании других людей образа «значимого другого» [6].

2. Как отдельно взятый человек с присущими ему индивидуальными (физиологическими, психологическими, социальными) особенностями [7]; уникальная

индивидуальная целостность, объединяющая социальное, психологическое и биологическое в человеке как различные проявления одного и того же начала [8]. Данному аспекту рассмотрения концепта персоны соответствует термин «персонификация». По мнению А.Б. Орлова, персонификация по самой своей природе представляет собой гораздо более целостный, органичный и интегративный процесс, нежели персонализация личности; взаимосвязь понятий «персонализация» и «персонификация» заключается в том, что интенсификация одного из них снижает эффекты другого и наоборот [9, с. 11]. С точки зрения А.Б. Орлова, «персонализирующее поведение ведет к дезинтеграции личности, наращивает зоны психологических защит и проблем, сокращает зоны актуализации, тогда как персонифицирующее поведение, напротив, является условием интеграции личности человека, терапевтирует ее, психологические защиты «демонтируются», психологические проблемы конструктивно разрешаются, зоны самоактуализации расширяются, и в структуре личности начинают преобладать гармоничные, оптимальные мотивационные образования» [9].

Разделяя научные позиции представленных ученых и выводы экспертов Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) [10], автором исследования отмечается конструктивный характер персонифицированного развития управленческого персонала образовательной организации для ключевых заинтересованных сторон данного процесса:

1. управленческого персонала образовательной организации как субъекта развития;
2. учредителя образовательной организации как заказчика и выгодополучателя процесса развития управленческого персонала;
3. организаций дополнительного профессионального образования работников образования, участвующих в реализации процесса развития управленческого персонала.

Данные выводы были подтверждены результатами зарубежных и отечественных практик персонифицированного развития управленческого персонала образовательной организации [11, 12, 13, 14], в том числе при участии автора в процессе реализации региональной модели персонифицированного повышения квалификации руководителей образовательных организаций Оренбургской области.

Региональная модель повышения квалификации руководителей образовательных организаций Оренбургской области разработана и реализуется по заказу Министерства образования Оренбургской области. Основными характеристиками данной модели является:

- Максимальный охват управленческого персонала (руководителей и заместителей руководителя) образовательных организаций региона.
- Модульный характер построения образовательной программы, общей трудоемкостью 240 часов и сроком освоения – 5 лет. Каждый год руководитель образовательной организации по накопительной системе проходит 3 модуля (16 часов каждый): «Менеджмент в образовании», «Стратегия экономического развития образовательной организации», «Управление внедрением федеральных государственных образовательных стандартов», «Нормативно-правовые основы деятельности образовательной организации», «Управление качеством образования», «Управление проектами» и др. Определение перечня модулей и проектирование их содержания осуществляется ежегодно в соответствии с персонифицированными потребностями слушателей и других ключевых заинтересованных сторон процесса повышения квалификации управленческого персонала образовательной организации.

- Рейтинговая система построения персонифицированной оценки эффективности обучения и уровня сформированности управленческой компетентности слушателей.

Проведенное в ходе данного исследования анкетирование субъектов процесса персонифицированного развития управленческого персонала образовательной организации (управленческий персонал образовательных организаций, участвовавший в региональной модели повышения квалификации; учредители образовательных организаций – муниципальные органы управления образованием; организации дополнительного профессионального образования работников образования – на примере Института повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования Оренбургского государственного педагогического университета) позволило выявить основные возможности и риски персонификации данного процесса. Возможности персонифицированного развития управленческого персонала образовательной организации представлены в (таблице 1).

**Таблица 1**

**Возможности персонифицированного развития управленческого персонала образовательной организации**

Субъекты процесса персонифицированного развития управленческого персонала	Возможности персонифицированного развития управленческого персонала
Управленческий персонал образовательной организации	1) признание и неукоснительное соблюдение прав и свобод управленческого персонала в процессе персонифицированного развития; 2) ориентация процесса развития на конкретную личность, «персону» управленческого персонала с его индивидуальными способностями, возможностями, социально-профессиональным опытом и потребностями в саморазвитии; 3) приоритетная позиция управленческого персонала в процессе проектирования целей, выбора условий и реализации персонифицированного развития.
Учредитель образовательной организации	1) обеспечение системы образования управленческим персоналом, обладающим способностями и готовностью руководить образовательной организацией с учетом специфики ее социально-содержательного контекста деятельности; 2) интеграция институциональных ценностей системы образования, государства и общества с личностными ценностями управленческого персонала; 3) непрерывная актуализация профессиональной компетентности управленческого персонала в соответствии с возникающими профессиональными дефицитами, выявляемыми в процессе систематической деловой оценки/аттестации на соответствие занимаемой должности руководителя.
Организации дополнительного профессионального образования работников образования	1) наличие четкого технического задания на персонифицированное развитие управленческого персонала образовательной организации; 2) наличие внутренней мотивации управленческого персонала к профессиональному развитию; 3) как следствие первого и второго пунктов – повышение удовлетворенности заказчиков и потребителей услуг персонифицированного развития управленческого персонала.

*Составлено (разработано) автором*

Проведенное исследование реализации региональной модели персонифицированного повышения квалификации руководителей образовательных организаций Оренбургской области позволило также выявить и риски, которые целесообразно учитывать субъектами процесса персонифицированного развития управленческого персонала (таблица 2).

Таблица 2

**Риски персонифицированного развития  
управленческого персонала образовательной организации**

Субъекты рисков персонифицированного развития управленческого персонала	Риски персонифицированного развития управленческого персонала
Управленческий персонал образовательной организации	1) психологическое сопротивление управленческого персонала изменениям традиционной модели профессионального развития на персонифицированную; 2) персонализирующее поведение управленческого персонала в процессе проектирования целей, выбора условий и реализации профессионального развития; 3) как следствие первого и второго – внешняя мотивация управленческого персонала к персонифицированному саморазвитию.
Учредитель образовательной организации	1) отсутствие разработанной на региональном (муниципальном) уровне системы персонифицированного развития управленческого персонала образовательной организации; 2) как следствие первого – отсутствие четкого технического задания на персонифицированное развитие управленческого персонала; 3) как следствие первого и второго – неготовность учредителя образовательной организации компенсировать дополнительные организационно-финансовые издержки развития управленческого персонала по персонифицированной модели.
Организации дополнительного профессионального образования работников образования	1) отсутствие кадровых и ресурсных возможностей обеспечить реализацию технического задания на персонифицированное развитие управленческого персонала образовательной организации; 2) как следствие первого – несоответствие условий и содержания процесса персонифицированного развития управленческого персонала техническому заданию; 3) как следствие первого и второго – низкое качество результата персонифицированного развития управленческого персонала.

*Составлено (разработано) автором*

### Обсуждение

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о конструктивном характере персонификации профессионального развития управленческого персонала образовательной организации. Вместе с тем, для обеспечения эффективности и результативности данного процесса требуется управление выявленными рисками развития управленческого персонала. И главным риском, имеющим первоочередное значение, является отсутствие разработанной системы персонифицированного развития управленческого персонала образовательной организации. Решению данной проблемы будет посвящено дальнейшее исследование автора.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 156 с.
2. Тарасенко, В.В. Развитие управленческого персонала образовательных организаций как условие повышения эффективности и результативности системы образования [Текст] / В.В. Тарасенко, Ю.В. Тарасенко // Экономика и предпринимательство. 2015. – № 12-2 (65). – С. 820-823.
3. Хьелл, Л. Теории личности [Текст] / Л. Хьелл, Д. Зиглер. – СПб.: Питер, 2009. – 607 с.
4. Лейбин, В.М. Словарь-справочник по психоанализу [Текст] / В.М. Лейбин. – М.: АСТ, 2010. – 1219 с.
5. Юнг, К.-Г. Алхимия снов. Четыре сновидения [Текст] / К.-Г. Юнг. – М.: Медков С.Б., 2011. – 312 с.
6. Петровский, А.В. Психология и время [Текст] / А.В. Петровский. – СПб.: Питер, 2007. – 448 с.
7. Персонифицированная модель повышения квалификации работников образования в современных социально-экономических условиях: колл. монография [Текст] / под ред. Н.К. Зотовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ФЛИНТА: Наука, 2014. – 368 с.
8. Штерн, В. Персоналистическая психология [Текст] // История зарубежной психологии. Тексты / под ред. П.Я. Гальперина, А.Н. Ждан. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1992. – 364 с.
9. Орлов, А.Б. Психология личности и сущности человека: парадигмы, проекции, практики [Текст] / А.Б. Орлов. – М.: Академия, 2002. – 272 с.
10. Schleicher, A. (2012) Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century. Lessons from around the world. Paris: OECD.
11. Тарасенко, В.В. Зарубежные практики реализации персонифицированного подхода к развитию управленческого персонала образовательной организации [Текст] / В.В. Тарасенко // Управление. 2018. – Т.6. – № 3. – С. 55-59.
12. Федорчук, Ю.М. Эффективные практики и инновационные модели профессионального развития руководителя образовательной организации: методическое пособие [Текст] / Ю.М. Федорчук, С.С. Неустроев, Ю.В. Полянинова, Ю.А. Чекулаева. – М.: ФГБНУ «ИУО РАО», 2017. – 70 с.
13. Чечель, И.Д. Директор школы и его команда: стратегия и тактика коллективного профессионального развития [Текст] / И.Д. Чечель. – М.: Изд-во «Сентябрь», 2016. – 128 с.
14. Fullan, M. (2011). Change Leader. San-Francisco: Jossey-Bass.

**Tarasenko Vladimir Vladimirovich**

Orenburg state pedagogical university, Orenburg, Russia  
E-mail: tarasenko56@mail.ru

## **Opportunities and risks of personified development of management personnel of educational organization**

**Abstract.** The article is devoted to the study of the actual problem of the development of management personnel of educational organizations. The article presents the results of theoretical and practical justification of opportunities and risks of personified development of management personnel of educational organization. The author of the article clarifies the conceptual field of the categories "development of management personnel of educational organization" and "personification"; defines the essential basis of personification of the development of management personnel of educational organization; substantiates the constructive nature of personification and the feasibility of implementing a system of personalized management personnel development educational organization; identifies risks that it is advisable to take into account in the process of designing and implementing personified development of management personnel of educational organization.

We used general scientific research methods (a systematic approach, analysis, synthesis), special research methods: sociological (expert assessment method, observation and analysis of educational practices, interviewing tutors of the advanced education system of educational workers and trainees – management personnel of educational organization) and statistical methods. The theoretical basis of the study was the concept of a personified (subject-oriented) approach to learning and the theory of personnel management. The empirical source base was compiled by the results of a regional model, implemented with the participation of the author, of a personified advanced training of heads of educational organizations in the Orenburg region.

The results of the study allowed us to draw conclusions about the constructive character of the personification of the professional development of management personnel of educational organization for all key stakeholders (management personnel of educational organization as a subject of development, founder of educational organization as a customer and beneficiary of the development process of management personnel; organizations of additional professional education of educators involved in the implementation of the development process of management personnel). At the same time, the main risk that requires the priority attention of key stakeholders, the author of the study notes the lack of a developed and scientifically-based system of personified development of management personnel of educational organization. The further stage of the study will be devoted to solving this problem.

**Keywords:** educational organization; head of the educational organization; management personnel; development of management personnel; personified development; personification; personalization