

Научная статья

УДК 371.1.08

DOI: 10.54884/1815-7041-2025-84-3-43-54

## ПРОЕКТИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ СУВЕРЕНИТЕТА ОТЕЧЕСТВЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Камка С. В.

Уральский федеральный университет, Екатеринбург, Россия

s.kamka@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7575-0875>

Статья поступила в редакцию 30.06.2025

Одобрена после рецензирования 09.07.2025

Принята к публикации 12.09.2025

**Аннотация.** В статье представлены результаты анализа комплекса исследований и опыта применения технологий и инструментов управления кадрами в образовании, которые стали основой для разработки подхода к проектированию кадровой политики образовательной организации в условиях суверенитета отечественного образования. В работе, охватывающей период с 2020 по 2025 гг., использовались теоретические и эмпирические методы, а также методы моделирования и проектирования. Комплекс проведённых исследований включал апробацию инструментов проектирования кадровой работы в 27 образовательных организациях. Участниками стали более 1600 педагогов и руководителей системы образования. Актуальность темы проектирования кадровой политики в условиях суверенитета отечественного образования обусловила разработку и реализацию дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Формирование кадровой политики образовательной организации». Ключевые компоненты содержания программы соответствуют логике проектирования кадровой политики на уровне образовательной организации (с возможностью использования на муниципальном и региональном уровнях), способствующие формированию педагогического коллектива, способного решать современные задачи образования. Практическая значимость работы заключается в том, что предлагаемые к применению подходы, технологии и инструменты апробированы на практике, доказали свою эффективность и могут быть рекомендованы к использованию в практике управления в системе образования.

**Ключевые слова:** кадровая политика, организационная культура, педагогические ценности, педагогический коллектив, суверенитет отечественного образования.

**Благодарности:** автор выражает искреннюю благодарность Российской академии образования за апробацию результатов исследования, а также экспертам за рецензирование работы.

**Для цитирования:** Камка С. В. Проектирование кадровой политики образовательной организации в условиях суверенитета отечественного образования // Человек и образование. 2025. № 3 (84). С. 43–54. <https://doi.org/10.54884/1815-7041-2025-84-3-43-54>

Original article

## DESIGNING PERSONNEL POLICY OF EDUCATIONAL ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF THE SOVEREIGNTY OF NATIONAL EDUCATION

S. Kamka

Ural Federal University, Yekaterinburg, Russia

s.kamka@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7575-0875>

*The article was submitted on 30.06.2025*

*Approved after review on 09.07.2025*

*Accepted for publication on 12.09.2025*

**Abstract.** The article presents the results of the analysis of a set of research and experience in the use of technologies and tools for personnel management in education, which have become the basis for developing an approach to designing personnel policy in the context of the sovereignty of domestic education. The work covers the period 2020-2025, uses theoretical and empirical methods, as well as modeling and design methods. The set of conducted studies included the pilot testing of personnel management tools in 27 educational institutions across. More than 1600 teachers and heads of the education system became participants. The relevance of the topic of designing personnel policy in the context of the sovereignty of domestic education has led to the development and implementation of an additional professional development program "Formation of personnel policy of an educational organization". The key components of the program content correspond to the logic of designing personnel policy at the level of an educational organization (with the possibility of using at municipal and regional levels), contributing to the formation of the teaching staff capable of solving modern educational problems. The practical significance of the work lies in the fact that the proposed approaches, technologies and tools tested in practice, have proven their effectiveness and can be recommended for use in the practice of management in the education system..

**Keywords:** personnel policy, organizational culture, pedagogical values, teaching staff, sovereignty of national education.

**Acknowledgements:** The author expresses sincere gratitude to the Russian Academy of Education for comprehensive support and the opportunity to test and scale the results, as well as to the experts for reviewing the work.

**For citation:** Kamka S. V. (2025). Designing personnel policy of educational organization in the context of the sovereignty of national education. In: *Man and Education*, 3 (84), 43–54 (In Russ.). <https://doi.org/10.54884/1815-7041-2025-84-3-43-54>

### Введение

Политика государства, основанная на формировании нового подхода к кадровой политике в образовании, способствует реализации накопленного человеческого капитала в трудовой деятельности: «Если знания и умения являются ядром человеческого капитала, то и роль образования может рассматриваться как ключевая» [1, с. 34]. Суверенитет отечественного образования подразумевает способность си-

стемы воспроизводить кадры для решения задач экономического и технологического суверенитета государства. Основным ядром образовательной политики и ресурсом достижения стратегических целей развития российского общества и государства, с точки зрения современных исследователей, является эффективная кадровая политика [1–6].

В отечественной системе образования результаты деятельности являются «об-

щественно значимым благом и осуществляются в интересах человека, семьи, общества и государства»<sup>1</sup>, а успешность образовательной организации напрямую связана с возможностью педагогических коллективов подготовить выпускников к максимальной реализации собственного потенциала в будущей трудовой деятельности: «Современный учитель в настоящее время сталкивается с одним из самых сложных вызовов в своей профессиональной деятельности – необходимостью обеспечения технологического и мировоззренческого суверенитета Российской Федерации. В одиночку с этим вызовом справиться крайне сложно или практически невозможно, это задача для педагогического коллектива» [7, с. 112].

Таким образом, поиск эффективных подходов, методов и инструментов проектирования кадровой политики в образовании становится одной из важнейших научных и практических проблем, от решения которых зависит достижение задач государственного суверенитета РФ.

Анализ эффективности применяемых мер кадровой и демографической политики показывает, что «сегодняшнее состояние рынка труда можно описать как действительно тяжёлое. Имеющиеся сегодня тенденции будут характеризовать рынок труда как минимум в ближайшие семь лет, что обусловлено сложившейся демографической ситуацией» [4, с. 54].

Обзор научной литературы и исследований практики управления в системе образования выявил круг проблем: в ситуации кадрового дефицита работа управленческой команды основана на формальном закрытии вакансий, а не на идеях развития [1; 5; 7]; тенденция оттока молодых кадров из образовательных организаций с одновременным уходом на пенсию опытных педагогов усиливает кадровый дефицит, требует пересмотра подходов к адаптации

молодых педагогов, удержанию персонала и обучению руководителей проектированию эффективной кадровой политики [4; 6; 8–10]; кадровый дефицит одновременно с высокой бюрократической нагрузкой является основной причиной перегрузки педагогов, усиливается профессиональная изоляция и, как следствие, качество профессиональных коммуникаций [5; 7; 9; 11]; не в полной мере реализуется потенциал методической системы как источника профессионального развития и ключевого фактора удержания педагога на рабочем месте [7; 9–14]; наблюдается снижение интереса современных учёных к проблемам формирования системы ценностей в образовании как основы развития личности обучающихся [13]; одновременно наблюдается снижение интереса исследователей к проблемам формирования педагогического коллектива: «в последние десятилетия вместе с понятием «педагогического коллектива» из исследований исчезли понятия позитивного отношения к целям группы и коллектива, готовность объединять цели группы и свои собственные для достижения более высокого результата профессиональной деятельности, а также способность понимать и принимать цели и ценности коллектива» [7, с.111].

В связи с этим для современных исследователей образовательной и кадровой политики ключевым становится поиск ответа на вопрос: какие управленческие и организационные решения необходимы для преодоления кадрового кризиса в системе образования и обеспечения реализации задач государственной кадровой политики в контексте суверенитета отечественного образования?

В образовании и педагогике формирование системы ценностей происходит через совместную деятельность учителя и ученика, в которой педагог выступает носителем гуманистических ценностей культуры, которая выражается направленностью внимания на личность обучаемого, педагогическим гуманизмом, желанием и умением выстраивать позитивные отношения, сотрудничеством как установкой

<sup>1</sup> Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001201212300007> (дата обращения: 25.06.25)

на взаимодействие, стремлением быть «со-автором» учебного процесса [7; 13; 14].

Образование в России имеет глубокие традиции и призвано решать задачи формирования и развития человека, способного к творческой и трудовой деятельности. Однако, сегодня отмечается снижение интереса в научной среде к проблеме формирования системы педагогических ценностей, аксиологии, антропологии как фундаменту воспитания личности «Человека культуры» (термин Е.В. Бондаревской) [13; 15] в педагогическом образовании и научном дискурсе [13].

Механизм решения проблем может являться проектирование и реализация кадровой политики, основанной на ценностях отечественного образования для достижения устойчивого развития образовательных организаций и достижения высокого качества образования.

Противоречие между растущим запросом на эффективную кадровую политику в образовательных организациях и существующими практиками определило цель исследования: разработать подход к проектированию кадровой политики на уровне образовательной организации как системного механизма формирования профессионального педагогического коллектива, способного обеспечивать высокое качество образования в условиях суверенитета отечественной системы образования.

### Методология и методы исследования

На первом этапе (2020–2021 гг.) осуществлялось теоретическое и эмпирическое изучение проблем реализации кадровой политики в структуре образовательной политики РФ. В 2020 году создан «Центр оценки профессионального мастерства и квалификаций педагогов Свердловской области», на площадке которого проведён комплекс исследований, включающий исследование запросов и потребностей педагогов в профессиональном развитии, сопоставительный анализ качества образования и выявленных дефицитов педагогов, эффективности системы ДПО и ресурсов региональной системы образования в ре-

шении задачи повышения качества образования.

На втором этапе (2022–2023 гг.) разработаны основные компоненты организационно-содержательной модели формирования кадровой политики на региональном (муниципальном) уровне, проведена апробация инструментов работы с кадрами в городской системе образования, в том числе оценки компетенций учителей.

С целью уточнения подходов к проектированию кадровой политики в системе образования, апробации технологий и инструментов кадровой работы проведены исследования кадровой статистики, организационной культуры, коммуникаций, притока и оттока кадров, локальной нормативно-правовой базы образовательных организаций. В исследовании на этом этапе приняло участие более 1600 педагогов и руководителей из 27 образовательных организаций городского округа, расположенного в Центральном федеральном округе. Основные методы: сбор статистической информации и анкетирование. Обработка данных велась с помощью инструментов Google Forms, Python 3, Microsoft Excel.

На третьем этапе (2024–2025 гг.) систематизированы результаты проведённых исследований, уточнены подходы к проектированию кадровой политики в условиях суверенитета отечественного образования, разработана и реализована дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Формирование кадровой политики образовательных организаций», проведён анализ нормативно-правовой базы образовательных организаций-участников обучения (70 организаций) из Москвы и Московской области, Санкт-Петербурга, Екатеринбурга и Свердловской области, Нижнего Новгорода, Великого Новгорода, Иркутска, Грозного и других территорий Российской Федерации.

### Результаты

Стратегические вызовы в образовательной сфере, включая задачи достижения государственного суверенитета во всех

сферах экономики, обуславливают особую значимость формирования эффективной кадровой политики на всех уровнях образования. В результате проведённой работы разработана организационно-содержательная модель, включающая стратегический, технологический и аналитико-прогностический компоненты, отражающие основное содержание, этапы, ход и логику проектирования кадровой политики на уровне образовательной организации с возможностью масштабирования и использования результатов на муниципальном и региональном уровнях.

**Стратегический этап** проектирования состоит из трёх блоков (целевой, аксиологический, нормативно-правовой) и направлен на разработку кадровой стратегии образовательной организации, основанной на государственной политике в образовании.

**Целевой блок** предполагает постановку целей на основании системного анализа стратегических документов, целей и задач конкретной территории и организации [6; 16].

**Аксиологический блок** определяет успешность разрабатываемой кадровой политики в образовании, поскольку система профессиональных педагогических ценностей, основанная на традициях отечественного образования и принятая педагогическим коллективом, организует весь уклад жизни детско-взрослого сообщества и влияет на мировоззрение обучающихся [17]. Следовательно, основной задачей для руководителей образовательных организаций становится формирование целостного педагогического коллектива, объединённого профессиональными целями и педагогическими ценностями, способного к совместному решению профессиональных задач.

**Нормативно-правовой блок** стратегического этапа проектирования кадровой политики основывается на анализе нормативно-правовой базы, изменений в трудовом законодательстве РФ и приведении в соответствие локальной нормативно-правовой базы образовательных организаций.

Экспертиза локальной нормативно-правовой базы обеспечивает соблюдение прав работников, что является одним из основных факторов удовлетворённости персонала организации условиями труда и удержания педагогов в профессии. В нашей практике был проведён анализ по соблюдению трудового законодательства 70 образовательных организаций в рамках реализации программы повышения квалификации «Формирование кадровой политики образовательной организации», который подтвердил необходимость обучения руководителей и административных команд основам применения профессиональных стандартов в образовательных организациях.

Таким образом, одним из важнейших направлений кадровой политики в образовательной организации становится внедрение профессиональных стандартов и приведение локальной нормативной базы в соответствие с современным законодательством.

**Технологический этап** проектирования включает блок кадровой статистики и блок кадровых исследований.

Кадровая политика предполагает и обосновывает необходимость использования конкретных методов управления кадрами: отбора и подбора, планирования, расстановки, адаптации и сопровождения, оценки, обучения и развития, включая развитие карьеры педагогов.

С целью апробации и отбора инструментов для проектирования кадровой политики в образовании проведён ряд исследований в 27 образовательных организациях на территории Центрального федерального округа.

**Блок кадровой статистики** является обязательным и необходимым при проектировании кадровой политики образовательной организации, осуществляется через сбор и анализ данных кадровой статистики, позволяющей принимать обоснованные кадровые решения, выстраивать кадровый прогноз на анализе проверенной информации о сотрудниках организации.

Проблема использования кадровых данных в образовании заключается прежде всего в их подвижности в связи с текучестью персонала и быстрым устареванием данных по большинству параметров (стаж, категория, дополнительное профессиональное образование и др.). Однако, как показал наш опыт, именно этот блок наиболее важен для проектирования кадровой политики образовательной организации, поскольку позволяет подробно изучить педагогический коллектив, сопоставить параметры, определить проблемное поле и обозначить шаги для достижения целей организации и территории.

Блок *кадровых исследований* включал изучение организационной культуры, внутренних коммуникаций, особенностей профессионального развития педагогов, притока и оттока кадров [18]. Методология изучения организационных культур и внутренних коммуникаций основывалась на разработках В.А. Ясвина [19], которые явились основой для принятия управленческих решений и проектирования кадровой политики организации.

Организационная (корпоративная) культура определяет ценности, нормы и поведенческие стандарты, которые разделяют сотрудники, в свою очередь, понимание этих элементов позволяет руководству разработать эффективные стратегии мотивации персонала. Сильная организационная культура способствует созданию благоприятной рабочей атмосферы, в которой педагоги чувствуют себя частью единой команды, стремящейся к общим целям. Культуру организации составляют такие элементы, как система целей, норм и правил, особенности коллектива, специфика деятельности [20].

*Внутренние коммуникации* обеспечивают прозрачность и открытость обмена информацией, идеями и сообщениями между людьми внутри организации, обеспечивают эффективное взаимодействие, позволяют координировать действия в достижении общих целей. Внутренние коммуникации включают в себя как формальные, так и неформальные каналы передачи

информации и охватывают все уровни организационной структуры. Эффективная коммуникация способствует своевременному обмену информацией, что, в свою очередь, позволяет руководству оперативно реагировать на потребности и предложения сотрудников, улучшать условия труда для повышения общего уровня удовлетворённости работой.

Для управления кадрами важно учитывать особенности организационной культуры и коммуникационных процессов в школе для формирования такой кадровой политики, которая соответствует ценностям и целям образовательной организации. Понимание сильных сторон и точек развития школы позволяют грамотно выстроить мероприятия по подбору и адаптации новых сотрудников, их профессиональному развитию и удержанию, что обеспечивает устойчивое развитие и повышение качества образования.

Структура исследования организационной культуры включала 4 диагностических блока: отношение к образовательной организации (27 вопросов); организационная культура в образовательной организации (6 вопросов); мотивационная среда в образовательной организации (14 вопросов); удовлетворённость от работы (19 вопросов). В анкетировании приняли участие 1722 сотрудника. Значительная доля участников имеет педагогический стаж более 20 лет, категория опытных педагогических работников (от 10 лет) составляет 66%, почти половина опрошенных сотрудников (47%) работает в организации от 5 до 20 лет, следующая крупная категория работников – те, кто работает в одной школе уже более 20 лет.

Результаты исследования «*Диагностика отношения к образовательной организации*» представлены по следующим параметрам: коммуникация с коллегами, участие в жизни и развитии образовательной организации, отношение к обучающимся, отношение к образовательному процессу.

*Коммуникация с коллегами.* Изучение показателей по уровню развития коммуникации в школе позволяет определить

особенности взаимодействия сотрудников, что способствует более эффективному управлению кадрами и улучшению внутреннего климата.

Анализ этих показателей помогает формировать кадровую политику, направленную на развитие профессиональных и личных качеств сотрудников. Высокий уровень коммуникации способствует обеспечению качества образования, так как улучшает обмен знаниями и опытом среди преподавателей.

Согласно результатам, в целом по исследуемому округу педагогические коллективы демонстрируют высокий уровень развития коммуникаций, достаточно многочисленная группа педагогов предпочитает не вступать в контакт со своими коллегами без крайней необходимости и почти половина опрошенных не проявляет интерес к образованию и опыту других сотрудников: половина работников (53,5%) отмечают, что стараются узнать, какие вузы заканчивали их коллеги, чтобы иметь более четкое представление об их квалификации, вторая половина (46,5%) наоборот не проявляет подобного интереса; минимум в 16 образовательных организациях из 27 имеется значительная доля сотрудников, которые не вступают во взаимодействие со своими коллегами без необходимости, что свидетельствует о слабых профессиональных связях части коллектива. Это также подтверждается тем фактом, что минимум в пяти школах присутствует доля педагогов и административных работников, считающих, что в их организации не получилось собрать коллектив из профессионалов. Минимум в семи школах значительная доля сотрудников испытывает трудности при взаимодействии с коллегами. Также значительное количество педагогов считают, что коллективу плохо известны результаты работы других учителей, часто отсутствует интерес к квалификации и образованию своих коллег.

*Участие в жизни и развитии образовательной организации.* Изучение показателей по уровню инициативности педагогов

позволяет руководству школы выявить новаторский потенциал в коллективе, готовность к новым инициативам, а также определить наличие лидеров, способных к организаторской работе и реализации инноваций. Кроме того, участие педагогов в жизни школы является ключевым фактором формирования корпоративной культуры и общего духа коллектива, что способствует повышению мотивации и продуктивности труда, а также снижению текучести кадров.

Отметим, что минимум в одиннадцати образовательных организациях от 26% до 42% сотрудников ответили, что не пытались сами что-либо менять в организации школьной жизни и выполняли только то, о чём их просили. Часто в этих же школах работники редко интересуются планами предстоящих мероприятий школы и редко или никогда не вносят предложения по совершенствованию жизни своей организации.

*Отношение к обучающимся.* Изучение данного параметра помогает определить уровень профессиональной этики и педагогической культуры в коллективе, что напрямую влияет на атмосферу в классе и качество взаимодействия между учителем и учениками. Исследование показателей отношения педагогов к обучающимся позволяет выявить потенциальные проблемы в образовательном процессе и разработать меры по их устранению, что способствует созданию благоприятной и поддерживающей среды для обучения и качества образования: почти треть всех опрошенных педагогов территории придерживаются мнения, что многие обучающиеся плохо воспитаны и мало эрудированы. Значительная доля из них в целом не интересуется жизнью своих выпускников.

*Отношение к образовательному процессу.* Анализ данного параметра позволяет выявить степень вовлеченности сотрудников, что важно для поддержания не только высокого уровня мотивации работников, но и для обеспечения качества образования. Понимание отношения педагогов к образовательному процессу играет ключ-

чевую роль в формировании кадровой политики, направленной на создание благоприятной рабочей среды, поддерживающей профессиональный рост и развитие педагогов, что в конечном итоге улучшает качество преподавания.

Согласно результатам, почти все сотрудники высоко оценивают образовательный процесс и школьные мероприятия, что говорит о достаточном уровне вовлечённости коллектива. Стоит отметить, что 14% педагогов не интересуются, какие методы применяют в работе их коллеги, что подтверждает отмеченные ранее затруднения в коммуникации части педагогов.

Исследование «*Диагностика организационной культуры педагогического коллектива*» может явиться полезным инструментом для дальнейшего формирования кадровой политики, позволяет выявить особенности школьной культуры, оценить восприятие текущего стиля лидерства и определить сильные и слабые стороны внутренней среды школы. Данные, полученные в ходе исследования, позволяют определить дальнейшие направления кадровой работы, включая совершенствование способов взаимодействия между администрацией и педагогами, что в конечном итоге обеспечивает высокий уровень профессиональных коммуникаций и влияет на качество образования.

На изучаемой территории в большинстве школ главная характеристика организационной культуры – школа подобна большой семье, и сотрудники школы имеют много общего. Выделяется только четыре школы, где сотрудники выбрали преимущественно другие характеристики. Стилль лидерства и управления коллективом чаще характеризуется через взаимопомощь, совместную работу и коллективность, значительную долю составляет ориентированность на результат.

Относительно стратегических целей школы респонденты демонстрируют большую степень разнообразия в ответах, преимущественно выбирая гуманистические ценности и поиск новых ресурсов. Для значительной части всех опрошенных кри-

терии успеха школы определяются через развитие человеческих ресурсов. Важно отметить, что от 11% до 35% опрошенных не знают о целях школы и критериях успеха, а сотрудникам части школ неизвестно о наличии или принципе работы системы вознаграждения.

В ряде школ процент и количество сотрудников, склоняющихся к отрицательным ответам и характеристикам, несколько выше, и чаще всего – это одни и те же организации, причём они имеют, как правило, несколько проблемных точек – взаимосвязи в коллективе, инициативность, стиль руководства, понимание задач организации, обустройство школы. При этом важно отметить, что уровень честности в ответах сотрудников этих организаций достаточно высокий.

За исследуемые 3 года в образовательные организации городского округа трудоустроились 341 педагог, при этом 336 педагогов покинули образовательные организации. Данные факты легли в основу исследования оттока кадров. Методология, результаты, выводы и наблюдения, выявленные в ходе анализа данных этого исследования, подробно описаны в статье «Предпосылки формирования новой кадровой политики через исследование оттока кадров в системе образования» [18].

Представленные исследования являются лишь небольшой частью из множества возможных инструментов анализа кадровой политики организации. Подобные исследования могут применяться по отдельности или в комбинации, в зависимости от целей и параметров, которые необходимо изучить. Регулярное проведение таких исследований позволяет получить целостное представление о кадровом составе школы, выявить её сильные стороны, точки опоры и определить направления развития.

Системная работа по изучению состояния сотрудников через проведение исследования способствует своевременному выявлению положительных и отрицательных тенденций в коллективе. Данный подход позволяет принимать управленческие решения и выстраивать кадровую политику



не интуитивно, а на основании полученных данных, полученных от самого коллектива.

Таким образом, данные исследований подтверждают, что решение проблемы формирования целостного педагогического коллектива является одной из главных задач кадровой политики образовательных организаций.

Отдельное внимание при проектировании кадровой политики следует уделить изучению данных о повышении квалификации педагогов. В результате анализа данных выявлено, что за 3 года педагоги исследуемой территории обучались на более чем 700 курсах по непрофильным для себя направлениям подготовки, когда выбор педагога не соответствует направлению деятельности, (например, ЕГЭ для учителя начальных классов, ФГОС СОО для учителя начальных классов и др.), отмечается практически полное отсутствие курсов по преподаваемому предмету, по методике и технологиям преподавания, выявлена тенденция к «всеядности» в повышении квалификации и прохождению курсов в непрофильных организациях, когда можно поставить под сомнение как квалификацию исполнителей, так и качество программ и их актуальность.

Отметим, что полученные данные коррелируют с ранее проведённым исследованием на другой территории с той разницей, что за последние 5 лет изменился выбор способов обучения и большинство курсов педагоги стали проходить в онлайн-формате [8], и свидетельствуют о том, что, несмотря на принимаемые на государственном уровне меры по развитию системы профессионального развития, необходимо формирование системы повышения квалификации и методических систем на уровне образовательных организаций и муниципалитета как одного из компонентов кадровой политики.

Итак, в результате данного этапа сформирован комплекс научно обоснованных и апробированных на практике инструментов кадровой работы.

**Аналитико-прогностический этап** проектирования кадровой политики. Данные предыдущих этапов являются основой для создания профиля образовательной организации – инструмента проектирования кадровой политики, позволяющего руководству фиксировать текущее состояние кадрового состава, планировать мероприятия и принимать обоснованные решения по подбору, обучению и развитию персонала.

Профиль образовательной организации формируется на основе комплексного анализа, основанного на результатах исследований, который создаётся с учётом специфики конкретной школы и включает статистические данные и их анализ, в документе также выделяются сильные стороны организации, точки роста и предоставляются рекомендации по улучшению. На исследуемой территории нами составлено 27 уникальных профилей организаций, систематизированы данные, выявлены тенденции и риски для системы образования городского округа. Профили организаций являются как инструментом среднесрочного прогнозирования кадровой потребности образовательных организаций, так и основой для проектирования кадровой политики на муниципальном уровне и принятия обоснованных управленческих решений.

Таким образом, проектирование кадровой политики образовательной организации и муниципалитета будет эффективным только в том случае, если будет основываться на анализе данных и результатах комплекса исследований в конкретной территории. Кадровая политика образовательной организации должна способствовать достижению желаемого эффекта удержания специалистов за счёт создания условий для «их закрепления, профессионального развития и их мотивации к повышению качества профессиональной деятельности» [9, с. 4].

Результатом проектирования кадровой политики на исследуемой территории стала разработанная стратегия, направленная на привлечение, удержание и развитие

кадров системы образования городского округа и формирование целостных педагогических коллективов.

На региональном уровне применение данного подхода позволит точно прогнозировать кадровую потребность муниципалитетов, выявлять тенденции, заблаговременно разрабатывать меры по решению выявленных проблем, применять научно обоснованные и апробированные на практике инструменты кадровой работы, создавать эффективную систему управления кадрами на основе данных.

В процессе работы была выявлена потребность в обучении административных команд школ и сотрудников управления образованием основам проектирования эффективной кадровой политики для решения задач привлечения, удержания и развития кадров. С целью совершенствования профессиональных компетенций руководителей в области проектирования и реализации кадровой политики общеобразовательной организации разработана дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Формирование кадровой политики образовательной организации».

Программа разрабатывалась, исходя из понимания ключевой роли ценностей отечественного образования в формировании педагогического коллектива для достижения общей цели воспитания, обучения и развития детей. Программа основана на разработанном подходе к проектированию кадровой политики образовательной организации, включает изучение методов планирования, проведения и анализа кадровых исследований; применение результатов кадровых исследований в реальной практической деятельности; изучение нормативно-правовой базы работы с кадрами в образовательной организации; отбор механизмов внедрения результатов обучения в практическую деятельность, технологии

принятия управленческих решений на основе данных.

### Заключение

Для обеспечения суверенитета страны необходимо решать задачи кадрового обеспечения в технологических, научных и социальных областях. На государственном уровне разрабатывается «Стратегия развития образования на период до 2036 года с перспективой до 2040 года». Успех новой стратегии будет зависеть от многих факторов, среди которых особая роль принадлежит педагогическим коллективам. Формирование таких коллективов – важнейшая задача кадровой политики на всех уровнях системы в условиях суверенитета отечественного образования.

В статье представлены результаты анализа комплекса исследований и опыта применения технологий и инструментов управления кадрами в образовании. Их практическое применение для формирования и корректировки кадровой политики образовательной организации включает апробированные технологии и инструменты: аналитика, статистика, исследования кадровых данных, организационной культуры и коммуникаций, притока и оттока кадров. Руководителям для разработки эффективной кадровой политики в сфере образования необходимы навыки анализа и интерпретация кадровых данных, умение их использовать для стратегического планирования кадровой работы и принятия обоснованных управленческих решений в образовательных организациях.

Автором предложен один из возможных подходов к проектированию кадровой политики в условиях суверенитета отечественного образования на уровне образовательной организации с возможностью использования подхода и инструментов кадровой работы на муниципальном и региональном уровнях.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Клячко Т. Л., Токарева Г. С. Оценка избыточности / недостаточности квалификации молодых специалистов: обзор российского опыта // Профессиональное образование и рынок труда. 2024. № 3(58). С. 32–52.

2. Дорошенко Н. Н. Методологические основы формирования стратегий развития образования как объекта социально-экономических систем в условиях устойчивого развития кадровой политики // *Hypothesis*. 2021. № 4(17). С. 41–47.
3. Ефимов А. В., Тихоновская С. А. Технологический суверенитет России в контексте стратегических целей развития региональной экономики // *Друкерский вестник*. 2022. № 4(48). С. 165–172.
4. Нарожная Д. А. Удержание персонала как приоритет российских компаний в 2024 году // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2024. № 105. С. 53–64.
5. Смолин О. Н. Научно-технологическая и образовательная политика на изломе эпох: новые задачи // *Свободная мысль*. 2023. № 5(1701). С. 19–40.
6. Соловьёва О. В., Слепова А. А., Землякова П. В. Школьное образование как фактор развития человеческого потенциала региона // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2022. № 6(126). С. 164–170.
7. Медведева Ю. В. Анализ проблем профессионального развития целостных педагогических коллективов школ в условиях обеспечения мировоззренческого и технологического суверенитета // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2024. № 10-3(97). С. 108–116.
8. Камка С. В., Николенко О. И. Андрагогические подходы к формированию программ дополнительного профессионального образования педагогов // *Педагогическое образование в России*. 2021. № 3. С. 136–143.
9. Карамнова Н. В., Комбаров В. В. Совершенствование кадровой политики образовательного учреждения // *Наука и Образование*. 2022. № 3.
10. Минярова С. А. Актуальные практики решения проблемы дефицита педагогических кадров в контексте современных реалий: проект «Профессионалитет» по направлению «Педагогика» // *Известия Российской академии образования*. 2025. № 1(69). С. 197–204.
11. Калюгина С. Н., Карамышева Д. Б., Ларионова Н. А. Исследование проблем кадрового потенциала регионов Российской Федерации // *Russian Studies in Law and Politics*. 2023. № 1. С. 35–56.
12. Басюк В. С. Формирование функциональной грамотности обучающихся — важный аспект достижения личностных результатов образования // *Отечественная и зарубежная педагогика*. 2021. № 6 (80). С. 34–42.
13. Васильева О. Ю., Басюк В. С., Казакова Е. И. Традиционные ценности современного российского педагогического образования // *Вестник Московского университета. Серия 20: Педагогическое образование*. 2022. № 4. С. 5–17.
14. Гулюк Л. А., Головина И. В., Крупченко А. К. Государственная образовательная политика: ценностно-целевые ориентиры современного педагога // *Муниципальное образование: инновации и эксперимент*. 2023. №4(91). С. 13–20.
15. Бондаревская Е. В. Смыслы и стратегии личностно ориентированного воспитания // *Педагогика*. 2001. № 1. С. 17–24.
16. Миляева Л. Г. Атрибутивный и комплексный подходы к диагностике типа кадровой политики // *Вестник Университета Российской академии образования*. 2021. № 2. С. 117–126.
17. Склярова Т. В., Битянова М. Р. Ценности в современном школьном образовании: опыт педагогического проектирования. Пенза: Религиозная организация – духовная образовательная организация высшего образования «Пензенская духовная семинария Пензенской Епархии Русской Православной Церкви», 2017. 328 с.
18. Камка С. В., Малинникова Т. В., Николенко О. И., Шустова Т. Н. Предпосылки формирования новой кадровой политики через исследование оттока кадров в системе образования // *Человек и образование*. 2024. № 3. С. 9–19.
19. Ясвин В. А. Школьная среда как предмет измерения: экспертиза, проектирование, управление. М.: Народное образование, 2019. 448 с.
20. Базаров Т. Ю., Ерёмкина Б. Л., Управление персоналом: Учебник для вузов. М: ЮНИТИ, 2002. 560 с.

## REFERENCES

1. Klyachko, T. L. & Tokareva, G. S. (2024). Assessment of redundancy / insufficiency of qualifications of young specialists: review of Russian experience. In: *Vocational Education and Labour Market*, no. 12(3), pp. 32–52. (In Russ.)
2. Doroshenko, N. N. (2021). Methodological basis for forming strategies development of education as an object of socio-economic systems in the conditions of sustainable development of personnel policy. In: *Hypothesis*, no. 4(17), pp. 41–47. (In Russ.)

3. Efimov, A. V. & Tikhonovskova, S. A. (2022). Technological sovereignty of Russia in the context of strategic goals for the development of the regional economy. In: *Drucker Bulletin*, no. 4(48), pp. 165–172. (In Russ.)
4. Narozhnaya, D. A. (2024). Employee Retention as a Priority for Russian Companies in 2024. In: *Public Administration. E-journal (Russia)*, no. 105, pp. 53–64. (In Russ.)
5. Smolin, O. N. (2023). Scientific, technological and educational policy at the turn of the epochs: new challenges. In: *Svobodnaya Mysl*, no. 5(1701), pp. 19–40. (In Russ.)
6. Solovyova, O. V., Slepova, A. A. & Zemlyakova, P. V. (2022). School education as a factor in the development of the human potential of the region. In: *Economy and Management: Problems, Solutions*, no. 6, pp. 164–169. (In Russ.)
7. Medvedeva, Yu. V. (2024). Analysis of problems of professional development of integral pedagogical collectives of schools in conditions of ensuring worldview and technological sovereignty. In: *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, no. 97, pp. 108–116. (In Russ.)
8. Kamka, S. V. & Nikolenko, O. I. (2021). Andragogical Approaches to the Formation of Further Professional Education Programs for Teachers. In: *Pedagogical Education in Russia*, no. 3, pp. 136–143. (In Russ.)
9. Karamnova, N. V. & Kombarov, V. V. (2022). Improving the personnel policy of an educational institution. In: *Science and Education*, no. 3. (In Russ.)
10. Miniurova, S. A. (2025). Current practices of solving the problem of shortage of teaching staff in the context of modern realities: the project “professionalism” in the field of pedagogy. In: *Izvestia of the Russian Academy of Education*, no. 1(69), pp. 197–204. (In Russ.)
11. Kalyugina, S. N., Karamysheva, D. B. & Larionova, N. A. (2023). Research of the problems of the personnel potential of the regions of the Russian Federation. In: *Russian Studies in Law and Politics*, no. 1, pp. 35–56. (In Russ.)
12. Basyuk, V. S. (2021). Formation of students’ functional literacy as an important aspect of achieving personal learning outcomes. In: *Domestic and Foreign Pedagogy*, no. 1(6), pp. 32–42. (In Russ.)
13. Vasilyeva, O. Yu., Basyuk, V. S. & Kazakova, E. I. (2022). Traditional Values in Contemporary Russian Teacher Education. In: *Lomonosov Pedagogical Education Journal*, no. 4, pp. 5–17. (In Russ.)
14. Gulyuk, L. A. State Educational Policy: Value-target Guidelines of a Modern Teacher / L. A. Gulyuk, I. V. Golovina, A. K. Krupchenko, T. Yu. Medvedeva, Kh-A. S. Khalatov. In: *Municipal Education: Innovations and Experiment*, no. 4(91), pp. 13–20. (In Russ.)
15. Bondarevskaya, E. V. (2001). Meanings and Strategies of Personality-Oriented Education. In: *Pedagogy*, no. 1, pp. 17–24. (In Russ.)
16. Milyaeva, L. G. (2023). Attributive and comprehensive approaches to the diagnosis of the type of personnel policy. In: *Bulletin of the University of the Russian Academy of Education*, no. 2, pp. 117–126. (In Russ.)
17. Sklyarova, T. V., Bityanova M. R. (2017). In: Values in contemporary school education: the experience of pedagogical design. Monograph. Penza: *Religious Organization – Religious Educational Organization of Higher Education “Penza Orthodox Seminary of the Penza Diocese of the Russian Orthodox Church”*. (In Russ.)
18. Kamka S. V., Malinnikova T. V., Nikolenko O. I. & Shustova T. N. (2024). Prerequisites for forming new personnel policy through personnel outflow research in the education system. In: *Man and Education*, no. 3, pp. 9–19. (In Russ.)
19. Yasvin, V. A. (2019). *The School Environment as an Object of Measurement: Expertise, Design, Management*. Moscow: Public Education. (In Russ.)
20. Bazarov, T. Yu. & Eremina, B. L. (2002). *Personnel Management: A Textbook for Universities*. Moscow: UNITY. (In Russ.)

---

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:

Камка Светлана Васильевна – кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», Екатеринбург

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHOR:

Svetlana V. Kamka – Cand. Sci. (Education), Assoc. Prof., Department of Pedagogy of Ural Federal University, Yekaterinburg