УДК 373.2
МРНТИ 14.23.01
DOI 10.37238/2960-1371.2960-138X.2026.103(3).4

Кузнецова И.В., Фахретдинова Г.Ф.

Уфимский университет науки и технологий, высшая школа философии, психологи и социологии, г. Уфа, Республика Башкортостан
***Автор-корреспондент:** fahrik48@yandex.ru

E-mail: fahrik48@yandex.ru, kinna3103@mail.ru

ОСНОВНЫЕ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В СИСТЕМЕ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация. В статье выполнен анализ ведущих подходов к управлению персоналом в дошкольных образовательных организациях. Аргументируется тезис о том, что руководитель детского сада является центральным звеном, определяющим эффективность функционирования учреждения и успешность воспитательно-образовательного процесса. Характер контроля и доминирующие подходы к управлению качеством обусловливают траекторию профессионального развития руководителя, повышение его профессиональных компетенций, практических навыков и личностных качеств в соответствии с современными государственными требованиями.

Ключевые слова: управление персоналом, кадровый состав, структурно-функциональный подход, системный анализ, профессиональное развитие.

Введение

На современном этапе эволюции образовательной системы дошкольные учреждения претерпевают значительные изменения, вызванные актуализацией нормативно-правовой базы, регулирующей их деятельность, а также трансформацией социального заказа, который требует от организаций функционирования в режиме непрерывного развития.

В Федеральных государственных образовательных стандартах дошкольного образования отражены нормативные условия к кадровой сфере реализации образовательных программ, а также обозначены управленческие задачи, входящие в зону ответственности руководителя дошкольной образовательной организации. Данное нормативное закрепление формирует систему чётких ориентиров, что является важным условием роста качества дошкольного образования [1].

В процессе внедрения профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» наличие квалифицированных педагогических кадров превращается в значимые условие эффективности современной образовательной системы. Также нормативный документ регламентируют основные приоритетные задачи, входящие в зону ответственности руководителя дошкольной образовательной организации, что объективирует необходимость разработки

управленческих стратегий, направленных на трансформацию профессионального имиджа педагога

Главной целью развития эффективности кадровой политики в современных условиях выступает удовлетворение потребности организации в персонале и активное вовлечение каждого сотрудника в процессы развития. В этой связи обеспечение образовательных учреждений высококвалифицированными педагогическими работниками приобретает приоритетное значение.

Согласно позиции В.П. Беспалько, О.Н. Синицыной, Н.Р. Былинской, в качестве ключевого фактора, детерминирующего развитие дошкольных образовательных организаций, выступает высокая результативность их кадровой политики, которая в первую очередь обусловлена значительным кадровым потенциалом педагогического коллектива [3; 8; 16].

Материалы и методы исследования

В обобщенном виде сущность кадрового резерва дошкольной образовательной организации раскрывается через понятие «пул перспективных сотрудников», которые объединяют в себе профессиональную компетентность, соответствие квалификационным стандартам, творческий подход к деятельности, высокий уровень лояльности и профессиональной мотивации, определенный социальный статус в коллективе, а также выраженную интенцию к карьерной мобильности. Однако, как подтверждают исследования Е.А. Никитиной и Т.В. Волосовец, качественная структура существующего педагогического состава имеет тревожную особенность: возраст более половины работников (50%+) превышает или приближается к пенсионному порогу [6; 9]. Подобная ситуация неизбежно приведет к массовому обновлению кадров в краткосрочной перспективе (3 - 5 лет). В этой связи основным управленческим инструментом становится детальный анализ возрастной динамики (в разрезе должностей и структурных единиц). Использование этих данных позволяет специалистам по кадрам и руководству оптимизировать процессы кадрового прогнозирования, организации системы повышения квалификации и формирования эффективной компенсационной политики.

В современной научной литературе и практике отсутствует унифицированный методический подход к оценке кадрового резерва образовательной организации. Типичным примером выступает система показателей, предложенная исследователями Л.М. Митиной и О.И. Давыдовой, данная система характеризует кадровый потенциал учреждения, а именно уровень социальной напряженности в коллективе, собственно кадровый резерв, социально-профессиональное самочувствие сотрудников, организационный климат, а также научно-исследовательский и педагогический потенциал персонала [7; 10].

Эмпирическая база исследования была сформирована на основе анализа результатов мониторинга по показателям: обеспеченность кадрами; состояние кадрового состава с разбивкой по возрасту, квалификационным категориям и стажу; долевое распределение по категориям работников. Исследование проводилось на базе МАДОУ № 327 городского округа город Уфа Республики Башкортостан. Надо отметить, что образовательная организация полностью укомплектована педагогическими кадрами. Учебно-воспитательный процесс осуществляют 12 педагогов. В образовательной организации имеется должность учителя-логопеда, педагога-психолога, музыкального руководителя и инструктора по физической культуре детей.

В рамках исследования было проведено анкетирование с целью определения уровня удовлетворенности педагогических работников, что позволило оценить лояльность педагогического коллектива к своей организации. Педагогам предлагалось оценить ряд утверждений, отражающих различные чувства, которые может испытывать сотрудник по отношению к своей организации.

Результаты исследования

Анализ возрастной структуры. В результате анализа возрастной структуры персонала ДОО (по состоянию на 2025 год) установлено, что наибольшая доля сотрудников приходится на возрастную когорту 35-45 лет (8 человек, 26,6% от общего штата). Менее многочисленной, но значимой группой являются работники в возрасте 25-35 лет (5 человек, 16,6%). Категории 45-55 и 55-65 лет представлены 3 и 5 специалистами соответственно. Сотрудники в возрасте до 25 лет в штатном расписании отсутствуют. Общая численность коллектива - 30, педагогический персонал - 21 чел.

Обобщая полученные данные позволяют нам сделать выводы о том, что ядром педагогического коллектива (76%) являются работники категории 25-45 лет. Приведённые данные дают основание утверждать, что кадровый состав организации характеризуется сочетанием профессиональной зрелости и достаточного ресурса профессиональной активности, а также обладает сформированной профессиональной позицией и устойчивыми методическими подходами к педагогической деятельности.

Квалификационная характеристика педагогического состава демонстрирует высокий уровень профессионализма: 92% специалистов (18 из 21) аттестованы на высшую или первую квалификационную категорию. Два сотрудника (8%) - молодые специалисты со стажем работы 2 года, в настоящий момент не имеющие категории, но выражающие намерение пройти процедуру аттестации для повышения квалификационного уровня.

Качественный состав педагогического коллектива свидетельствует о том, что присутствие специалистов разных возрастных групп обеспечивает формирование развивающей профессиональной среды для молодых работников. При поддержке опытных наставников начинающие сотрудники демонстрируют более высокие темпы и качество освоения содержания дошкольного образования. Коллектив отличается значительным разнообразием по возрасту и стажу: наряду с педагогами, имеющими опыт работы более 35 лет, в организации трудятся начинающие специалисты, что создаёт условия для преемственности и трансляции профессионального опыта.

Результаты анкетирования (уровень удовлетворенности). Интерпретация результатов анкетирования позволяет сформулировать следующие выводы о характере лояльности педагогического коллектива. Большинство сотрудников (66%, 20 человек) демонстрируют высокую лояльность, выражающуюся в готовности приносить в жертву личные интересы ради успеха организации при общем высоком уровне профессиональной удовлетворенности. У 10% респондентов (3 человека) зафиксирован средний уровень лояльности (46-60 баллов), характеризующийся соблюдением внешних норм педагогической культуры и этики. Наиболее высокий уровень лояльности (76-90 баллов) выявлен у 23% опрошенных (7 человек); данная категория сотрудников отличается не просто формальной лояльностью, а глубокой внутренней преданностью, проявляющейся в полном принятии организационных ценностей и убеждений.

Таким образом, педагогический коллектив детского сада проявляет такие качества, как ответственность и организованность. Деловая активность педагогов

направлена на достижение целей саморазвития, что подтверждается их активным участием в профессиональной деятельности. Проведенное исследование позволяет заключить о наличии в МАДОУ № 327 взаимовыгодных партнерских отношений между образовательной организацией и педагогическим коллективом. В рамках таких отношений происходит согласование целей и ценностей, образовательная организация обеспечивает развитие коллектива, а сотрудники увеличивают свой вклад в развитие учреждения.

Исходя из результатов исследования, мы можем предложить модель формирования кадрового резерва руководителей образовательной организации (на примере ДОО), включающая планирование, адаптацию и сопровождения.

Таблица 1. Планирование и анализ кадровой потребности

Действие	Содержание	Ответственные	Результат
Анализ штатного расписания и прогноз вакансий на 3–5 лет	Оценка текущего состава руководителей, учёт планируемых выходов на пенсию, перехода на другие должности	Заведующий, специалист по кадрам	Перечень должностей, подлежащих замещению через резерв
Определение ключевых компетенций для каждой целевой должности	Разработка профиля компетенций (профессиональных, управленческих, личностных)	Заведующий, внешний эксперт (по желанию)	Матрица компетенций для каждой должности
Расчёт необходимого количества кандидатов в резерве	Не менее 2 кандидатов на одну целевую должность	Заведующий, специалист по кадрам	Норматив численности резерва
Информирование коллектива о начале отбора	Размещение информации на стенде, в мессенджерах, на сайте; проведение собрания	Специалист по кадрам, старший воспитатель	Мотивированная группа потенциальных кандидатов

Таблица 2. Адаптация и сопровождение при назначении на должность

Действие	Содержание	Ответственные	Результат
Вводный курс «Первые 100 дней руководителя»	Погружение в специфику новой должности: ключевые задачи, документооборот, взаимодействие с учредителем	Наставник (заведующий, заместитель)	Освоение базового функционала
Индивидуальное наставничество	Закрепление наставника из числа опытных руководителей (внутренних или внешних)	Заведующий, учредитель	План адаптации, консультационная поддержка
Участие в управленческих мероприятиях	Включение в совещания, планерки, внешние мероприятия (семинары, конференции)	Заведующий	Расширение профессиональных контактов
Мониторинг адаптации	Оценка успешности вхождения в должность (опрос коллектива, анализ результатов работы, самооценка)	Заведующий (наставник)	Корректировка плана адаптации, заключение об успешности прохождения испытательного срока

В работах Конаржевского Ю.А., Кричевского В.Ю., Краевского В.В., Лазарева В.С., Орлова А.А., Сластенина В.А., и др. отмечается то, что в системе управления образовательными организациями происходить как на уровне органов власти (в форме предоставления большей свободы управления образовательной организацией), так и внутри самих учреждений [2; 11].

Нельзя не отметить, что вектор современных теоретических и практических подходов к управлению профессиональным совершенствованием педагогического коллектива задает образовательным организациям ориентир на деятельность в едином, непрерывно эволюционирующем научно-методическом пространстве системы образования. Это, в свою очередь, объективно требует построения персонифицированных программ, обеспечивающих индивидуальную траекторию профессионального развития каждого педагога [12].

Теория управления аккумулировала целый спектр подходов: научных, программно-целевых, процессных, системных, структурно-функциональных и др., каждый из этих подходов внёс неоспоримый вклад в формирование управленческо-практической мысли. В контексте настоящего исследования наибольший интерес представляют два из них. Первым из рассматриваемых подходов выступает структурно-функциональный подход, получивший развитие в трудах В.С. Лазарева и М.М. Поташника.

Применительно к управлению образованием его сущность заключается в рассмотрении управленческой деятельности сквозь призму реализуемых функций и видов деятельности, а также таких элементов, как организационная структура, кадровый состав, информационные потоки, управленческие решения, методы и технологии, ориентированные на достижение запланированного результата [11]. Практическая значимость данного подхода для образовательной организации состоит в возможности чёткого определения совокупности реализуемых функций, моделирования деятельности и формирования организационной структуры. Структурно-функциональный подход позволяет нам представить организацию образовательной организации как целостную социально-педагогическую систему, которая позволяет провести её достоверную диагностику и мгновенно устранить возникающие отклонения.

Для повышения эффективности управленческой деятельности, признаваемый большинством отечественных исследователей в качестве основополагающего является системный подход. В исследованиях В.Г. Афанасьева и И.В. Блауберга, системный подход представляет собой методологию научного познания, базирующееся на рассмотрении объектов как систем и на ориентирующее исследование анализа целостности объекта и выявление многообразных типов связей внутри него [4; 13].

Проблематика данного подхода к управлению образовательными системами отражена в работах Э.М. Короткова, В.И. Мухина, А.И. Пригожина. По мнению исследователей совершенствование теории управления осуществляется посредством выделения как правило управляющей и управляемой подсистем – как субъекта и объекта управления. В роли субъекта управления выступает орган управления, выполняющий функции руководящего или распорядительного центра, тогда как объектом управления признаётся организация в целом. Управленческая теория обогатилась рядом концепций, среди которых особое место занимает ситуационный подход (П. Друкер, Т. Питерс). Его основная ценность заключается в возможности прямого применения научных знаний к конкретным управленческим ситуациям, а центральной категорией выступает «ситуация» - уникальный набор обстоятельств, воздействующих на организацию в конкретный период времени [14]. В русле исследования инновационных процессов в образовании В.И. Андреев, В.И. Зверев, А.Н. Моисеев, К.М. Ушаков, Е.А. Ямбург уделяют своё внимание на том, что новые подходы к администрированию теснейшим образом связаны с демократизацией управленческих отношений, развитием инициативы и педагогического творчества [15]. Для целей настоящего исследования наиболее релевантным представляется интегративно-вариативный подход, предложенный А.В. Золотаревой.

Данный подход ориентирует на построение системы управления посредством выбора вариантов интеграции внутренних и внешних элементов организации. Это позволяет, с одной стороны, определить оптимальную траекторию достижения целей, а с другой - обеспечить соблюдение права всех субъектов образовательных отношений

(детей, родителей, педагогов) соблюдение права всех субъектов образовательных отношений (детей, родителей, педагогов) на выбор вариантов деятельности. Результатом выступает обеспечение разнообразия, интегративности и преемственности образовательной системы [5]. Интегративно-вариативный подход реализуется на двух уровнях.

Педагогический уровнь формирования вариантов интеграции детерминируется потребностями детей, направленностью образовательной программамы, формами организационно деятельности и образованием в целом. Данный подход находит своё воплощение в деятельности субъекта управления. Выбор конкретных вариантов интеграции на педагогическом уровне зависит от социального заказа, целей образования детей и приоритетных направлений деятельности образовательного учреждения.

Заключение

Таким образом, помимо управленческих подходов, значительное внимание необходимо уделить принципам управления развитием дошкольной образовательной организации. В качестве основных принципов управления многие исследователи отмечают лояльность по отношению к педагогическим кадрам, а именно ответственность как обязательное условие эффективного управления, коммуникации, пронизывающие организацию по вертикали и горизонтали, атмосферу, способствующую раскрытию способностей сотрудников, своевременную реакцию на изменения во внешней среде, а также этику деловых отношений. Степень участия педагогов в управлении представляет собой процесс выявления и решения проблем, реализуемый на коллегиальной основе [1; 7].

Также следует особо подчеркнуть значимость обоснованного методологического выбора оснований при проектировании и внедрении модели развития образовательной организации. Именно от того, какой подход к развитию организации будет избран, во многом зависит траектория («вектор») ее движения в долгосрочной перспективе, что, в конечном счете, определяет уровень ее конкурентоспособности на рынке образовательных услуг. Сущностная характеристика ключевых подходов к управлению и развитию кадрового состава заключается в установлении баланса (соответствия) между, с одной стороны, требуемыми профессиональными компетенциями, необходимыми педагогическому коллективу для реализации стратегических и тактических целей организации, и, с другой стороны, актуальным уровнем компетенций, которыми реально обладают сотрудники. Выявление потребности в профессиональном развитии конкретного работника должно осуществляться комплексно, на всех уровнях управления: на уровне организации в целом, на уровне структурного подразделения и на индивидуальном уровне. Реализация этой задачи требует объединения усилий трех сторон: службы управления персоналом, самого работника и его непосредственного руководителя.

Благодарности

Авторы выражают благодарность администрации и педагогическому коллективу МАДОУ Детский сад № 327 городского округа город Уфа Республики Башкортостан за помощь в организации и проведении эмпирического исследования, а также коллегам за ценные рекомендации в ходе подготовки рукописи.

ЛИТЕРАТУРА

[1] Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования (утв. приказом Минобрнауки России от 17.10.2013 № 1155, в действ. ред.).

[2] Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. – М.: Педагогический поиск, 2020. – 222 с.

[3] Беспалько В.П. Мониторинг качества обучения – средство управления образованием. – М.: Просвещение, 1996. – 74 с.

[4] Блауберг И.В., Юдин Э.Г. Становление и сущность системного подхода. – М.: Наука, 2021. – 270 с.

[5] Золотарева А.В. Интегративно-вариативный подход к управлению учреждением дополнительного образования детей. – Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2022. – 155 с.

[6] Никитина Е.А. Управление персоналом в условиях реформирования образования. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2023. – 188 с.

[7] Митина Л.М. Психология профессионального развития учителя. – М.: Флинта, 2019. – 200 с.

[8] Синицына О.Н., Былинская Н.Р. Кадровая политика в образовании. – М.: Юрайт, 2024. – 210 с.

[9] Волосовец Т.В., Кутепова Е.Н. Кадровое обеспечение дошкольного образования в условиях реализации ФГОС // Современное дошкольное образование. – 2021. – № 4. – С. 46–52.

[10] Давыдова О.И. Адаптация молодых педагогов в ДОО: управленческий аспект // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2022. – № 3. – С. 28–33.

[11] Лазарев В.С., Поташник М.М. Управление развитием школы. – М.: Новая школа, 2020. – 330 с.

[12] Сластенин В.А. Педагогика: инновационная деятельность. – М.: Магистр, 2021. – 308 с.

[13] Афанасьев В.Г. Системность и общество. – М.: Политиздат, 2020. – 368 с.

[14] Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 288 с.

[15] Ушаков К.М. Управление образовательной организацией. – М.: Сентябрь, 2019. – 212 с.

[16] Шаймиева Д.И., Кузнецова И.В. Управление образовательной организацией как фактор формирования стабильного педагогического коллектива // Педагогическая наука и современное образование: Материалы ежегодной Международной научно-практической конференции. – Уфа: Уфимский университет науки и технологий, 2025. – С. 47-51.

REFERENCES

[1] Federal State educational standard of preschool education (approved by Order of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation dated 17.10.2013 No. 1155, in effect. ed.).

[2] Konarzhevsky Yu.A. Management and intra–school management. - M.: Pedagogical search, 2020. – 222 p.

[3] Bespalko V.P. Monitoring the quality of education as a means of education management. Moscow: Prosveshchenie, 1996– 74 p.

[4] Blauberg I.V., Yudin E.G. The formation and essence of a systematic approach. Moscow: Nauka, 2021, 270 p.

[5] Zolotareva A.V. Integrative-variable approach to the management of the institution of additional education for children. Yaroslavl: YaGPU Publishing House, 2022. 155 p.

[6] Nikitina E.A. Personnel management in the context of education reform. St. Petersburg: Publishing House of the A.I. Herzen Russian State Pedagogical University, 2023, 188 p.

[7] Mitina L.M. Psychology of professional teacher development, Moscow: Flinta, 2019, 200 p

. [8] Sinitsyna O.N., Bylinskaya N.R. Personnel policy in education, Moscow: Yurait, 2024, 210 p.

[9] Volosovets T.V., Kutepova E.N. Staffing of preschool education in the context of the implementation of the Federal State Educational Standard // Modern preschool education. - 2021. – No. 4. – pp. 46-52. [10] Davydova O.I. Adaptation of young teachers in preschool institutions: a managerial aspect // Management of a preschool educational institution. – 2022. – No. 3. – pp. 28-33. [11] Lazarev V.S., Potashnik M.M. School development management. – M.: New School, 2020. – 330 p. [12] Slastenin V.A. Pedagogy: innovative activity, Moscow: Magister Publ., 2021, 308 p. [13] Afanasyev V.G. Systemicity and society, Moscow: Politizdat, 2020, 368 p.

Кузнецова И.В., Фахретдинова Г.Ф.

МЕКТЕПКЕ ДЕЙІНГІ БІЛІМ БЕРУ ЖҮЙЕСІНДЕ КАДРЛЫҚ РЕЗЕРВТІ ҚАЛЫПТАСТЫРУДАҒЫ НЕГІЗГІ ПСИХОЛОГИЯЛЫҚ-ПЕДАГОГИКАЛЫҚ ТӘСІЛДЕР

Аңдатпа. Мақалада мектепке дейінгі білім беру ұйымдарындағы персоналды басқарудың жетекші тәсілдеріне талдау жасалған. Балабақша басшысы мекеменің тиімді қызмет етуі мен тәрбиелік-білім беру үдерісінің табыстылығын айқындайтын негізгі буын екендігі туралы тұжырым негізделген. Бақылау сипаты мен сапаны басқарудағы басым тәсілдер басшының кәсіби дамуының бағытын, оның кәсіби құзыреттіліктерін, практикалық дағдылары мен жеке қасиеттерін қазіргі мемлекеттік талаптарға сәйкес жетілдіруді қамтамасыз етеді.

Кілт сөздер: персоналды басқару, кадрлық құрам, құрылымдық-функционалдық тәсіл, жүйелік талдау, кәсіби даму.

Kuznetsova I.V., Fakhretdinova G.F.

MAIN PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL APPROACHES TO FORMING A PERSONNEL RESERVE IN THE SYSTEM OF PRESCHOOL EDUCATION

Annotation. The article analyzes the leading approaches to personnel management in preschool educational organizations. It substantiates the thesis that the head of a kindergarten is the key figure determining the effective functioning of the institution and the success of the educational process. The nature of control and the dominant approaches to quality management determine the trajectory of the manager’s professional development, the improvement of professional competencies, practical skills, and personal qualities in accordance with modern state requirements.

Keywords: personnel management, staffing, structural-functional approach, system analysis, professional development.