

Панчук Екатерина Юрьевна,
к.п.н., доцент, Ангарский государственный технический университет,
e-mail: epanchuk05@mail.ru

**МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА ИНКЛЮЗИВНЫХ ПРАКТИК ВУЗА С ПОЗИЦИИ
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

Panchuk E.Yu.

**MONITORING AND EVALUATION OF INCLUSIVE PRACTICES
OF THE UNIVERSITY FROM THE POSITION
OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

Аннотация. Настоящая статья направлена на выявление теоретических оснований и методологических подходов к мониторингу и оценке инклюзивных практик вуза с позиций управления человеческими ресурсами. В центре внимания – возможности и инструменты HRM как ключевого канала внедрения и поддержания инклюзивной культуры, а также перспективы использования HR-аналитики для регулярной оценки эффективности таких практик.

Ключевые слова: инклюзия, инклюзивные практики, управление человеческими ресурсами, инклюзивная компетентность.

Abstract. This article aims to identify the theoretical foundations and methodological approaches to monitoring and evaluating inclusive university practices from the perspective of human resource management. The focus is on the capabilities and tools of HRM as a key channel for implementing and maintaining an inclusive culture, as well as the prospects for using HR analytics to regularly evaluate the effectiveness of such practices.

Keywords: inclusion, inclusive practices, human resource management, inclusive competence.

Инклюзия в сфере высшего образования становится неотъемлемым элементом устойчивого развития образовательных организаций, формируя ориентиры для построения справедливой, доступной и поддерживающей среды как для обучающихся, так и для сотрудников. Современные вузы, сталкиваясь с необходимостью обеспечения равных возможностей и социальной справедливости, интегрируют инклюзивные практики в стратегические и операционные процессы. Однако, при всей важности инклюзии, недостаточно просто декларировать её принципы – требуется системная работа по мониторингу и оценке эффективности реализуемых мероприятий, в том числе с позиций управления человеческими ресурсами.

Сфера HRM (Human Resource Management) в условиях инклюзивного вуза приобретает особое значение: от механизмов подбора и адаптации персонала до создания профессиональной среды, поддерживающей многообразие и чувствительной к различиям. Именно HR-подразделения становятся проводниками инклюзивных трансформаций, обеспечивая необходимый уровень вовлеченности, квалификации и устойчивости коллектива к изменениям. Однако в отечественной научной литературе пока недостаточно внимания уделяется теоретическому осмыслению мониторинга инклюзивных практик сквозь призму HR-подхода, что затрудняет формирование комплексных управленческих решений в этой сфере.

Инклюзивные практики в высшем образовании представляют собой совокупность организационных, педагогических и управленческих мер, направленных на обеспечение равного доступа к образовательным ресурсам и возможностям для всех обучающихся, независимо от их индивидуальных особенностей. Теоретическое осмысление инклюзии в контексте вуза предполагает обращение к концепциям образовательного равенства, социальной справедливости и принципов недискриминации, заложенных как в международных, так и в национальных нормативных документах [1, 2]. В основе инклюзивной модели вуза лежит идея о создании образовательной среды, адаптированной под разнообразие студентов, включая лиц с инвалидностью, представителей разных этнокультурных, социальных и языковых групп, а также студентов с различными образовательными потребностями.

Современные подходы к инклюзии подчеркивают необходимость не только физической доступности инфраструктуры, но и психологической, социальной и академической включенности студентов в образовательный процесс. Это требует трансформации как организационной культуры вуза, так и практик преподавания и управления персоналом. Инклюзивное пространство вуза формируется за счёт взаимодействия множества элементов: политики и стратегий университета, квалификации и установки преподавательского и административного персонала, а также систем поддержки обучающихся. Отдельную роль в этом процессе играет человеческий капитал вуза – преподаватели, научные сотрудники и управленцы, чья подготовленность, мотивация и ценностные установки определяют успех внедрения инклюзивных изменений [3].

Теоретическое обоснование инклюзивных практик также связано с междисциплинарным подходом, объединяющим педагогические, социологические и управленческие теории. Так, теория человеческого капитала подчеркивает ценность вложений в развитие персонала, включая формирование инклюзивных компетенций, а теория организационного развития рассматривает инклюзию как фактор устойчивого и социально ориентированного роста образовательной организации. Таким образом, инклюзивность становится не только социальной миссией, но и стратегическим ресурсом, напрямую влияющим на конкурентоспособность и репутацию вуза в условиях глобализации и цифровой трансформации образования.

Управление человеческими ресурсами в контексте инклюзивных практик вуза приобретает всё большую значимость, поскольку именно кадровый потенциал является одним из ключевых факторов успешной реализации инклюзии в образовательной среде. В условиях цифровой трансформации и расширения социального многообразия университетов HR-службы сталкиваются с необходимостью не только адаптации традиционных функций управления персоналом к инклюзивной повестке, но и переосмысления стратегий развития кадров в рамках ценностей равенства, разнообразия и доступности. Инклюзивные практики в вузе предполагают системную работу с персоналом, направленную на формирование благоприятного климата, свободного от дискриминации, поддержку сотрудников

с особыми образовательными или социальными потребностями, а также развитие компетенций, обеспечивающих эффективность взаимодействия в разнородных коллективах.

Современный подход к HR-менеджменту в инклюзивной среде требует интеграции принципов инклюзии во все этапы жизненного цикла персонала – от подбора и найма до оценки и удержания. При подборе кадров учитывается не только профессиональная квалификация, но и способность кандидатов к работе в инклюзивной команде, толерантность, эмпатия и готовность к постоянному обучению. Важным элементом становится адаптация новых сотрудников, включая специальные программы наставничества, тренинги по вопросам инклюзивности и доступ к ресурсам поддержки. Обучение и развитие персонала ориентируются на формирование инклюзивной компетентности, что включает знание нормативно-правовой базы, понимание этических аспектов взаимодействия с представителями различных групп, умение учитывать особенности студентов и коллег в процессе преподавания и организации деятельности [4].

Системы мотивации и оценки персонала также требуют пересмотра с учётом инклюзивной составляющей: необходимо внедрение механизмов, поощряющих участие в инклюзивных инициативах, наставничестве, социальной поддержке студентов. В этом контексте особую роль играет управление внутренним климатом в коллективе – создание культуры поддержки, открытого диалога, взаимного уважения и доверия. Таким образом, HR-служба вуза становится не только оператором кадровых процессов, но и активным участником формирования инклюзивной организационной культуры, способствующей устойчивому развитию образовательной среды.

Мониторинг и оценка инклюзивных практик в вузе с позиции управления человеческими ресурсами предполагает системное отслеживание и анализ процессов, направленных на обеспечение равного доступа, участия и успеха всех участников образовательного процесса, включая студентов и сотрудников с особыми образовательными потребностями, представителей различных социальных и этнокультурных групп. Эффективный мониторинг инклюзивных практик должен опираться на совокупность качественных и количественных методов, отражающих как формальные, так и неформальные аспекты инклюзии в университетской среде. С точки зрения HR-менеджмента, особое значение приобретают те инструменты, которые позволяют оценивать уровень инклюзивности с позиций кадровой политики и организационной культуры.

К основным методам мониторинга относятся анкетирование и интервьюирование сотрудников и студентов, анализ кейсов, фокус-группы, наблюдение, а также сбор и обработка статистических данных по ключевым показателям. Важно, чтобы методы мониторинга были не только валидными, но и чувствительными к изменениям в социальной структуре коллектива и образовательной среды. Кроме того, оценка инклюзивных практик должна включать анализ внутренних регламентов и практик HR-службы: наличие инклюзивных положений в кадровой политике, участие уязвимых групп в процессах подбора и продвижения,

доступность программ обучения и повышения квалификации, практики сопровождения и менторства.

С позиции стратегического управления человеческими ресурсами важно рассматривать мониторинг инклюзивности как часть более широкой системы оценки организационной эффективности. В этом контексте ключевым становится использование системы KPI (ключевых показателей эффективности), отражающих уровень разнообразия персонала, степень удовлетворённости работников политикой инклюзии, участие персонала в мероприятиях, направленных на развитие инклюзивной культуры. Мониторинг не должен быть разовым мероприятием, а интегрироваться в постоянный цикл оценки и улучшения HR-практик, опираясь на принципы обратной связи и вовлечённости персонала. Только при таком подходе становится возможным не просто формально фиксировать наличие инклюзивных элементов, а системно повышать их качество и интеграцию в управленческую и образовательную практику вуза.

Особое значение приобретает роль HR-аналитики в обеспечении инклюзии в вузе. HR-аналитика – это систематическое использование данных о персонале для принятия управленческих решений, направленных на повышение эффективности работы сотрудников и достижения институциональных целей. В контексте инклюзии она становится инструментом не только мониторинга, но и предиктивного анализа инклюзивных практик, позволяя выявлять скрытые барьеры, оценивать результативность внедряемых инициатив и формировать обоснованные рекомендации для руководства [5].

Использование HR-аналитики позволяет вузам отслеживать ключевые метрики, характеризующие уровень инклюзивности, такие как разнообразие кадрового состава по признакам пола, возраста, инвалидности, этнической принадлежности; уровень вовлечённости и удовлетворённости сотрудников, относящихся к уязвимым группам; долю сотрудников, прошедших обучение по вопросам инклюзии и толерантности; количество жалоб на дискриминационные практики и скорость их рассмотрения; доступность внутренних процедур, информации и инфраструктуры для всех категорий персонала.

Современные инструменты HR-аналитики, такие как цифровые дашборды, автоматизированные системы сбора обратной связи, анализ текстов открытых отзывов с использованием методов NLP, а также когортный анализ карьерных траекторий, позволяют не только собирать и визуализировать данные, но и строить прогностические модели. Например, можно выявить тенденции к выгоранию среди определённых групп сотрудников или риски оттока квалифицированных специалистов из числа представителей малозащищённых категорий. На основе таких данных HR-служба может оперативно реагировать на выявленные проблемы и внедрять точечные управленческие решения – от пересмотра адаптационных программ до корректировки принципов внутренней оценки и продвижения персонала [6].

Интеграция HR-аналитики в стратегию инклюзивного развития вуза способствует повышению прозрачности процессов управления человеческими ресурсами, формированию культуры доказательного подхода в кадровой политике и укреплению репутации вуза как социально ответственной организации. Таким образом, аналитическое сопровождение инклюзивных инициатив перестаёт быть вспомогательной функцией и становится полноценным элементом системы управления качеством в образовании.

Проблемы и перспективы развития инклюзивных практик в вузе в контексте управления человеческими ресурсами являются ключевыми вопросами, определяющими устойчивость и эффективность инклюзивной трансформации образовательной организации. Несмотря на декларируемую значимость инклюзивности, в практике вузов по-прежнему наблюдаются существенные барьеры. Среди них особенно выделяются организационные ограничения, связанные с отсутствием целостной стратегии инклюзивного развития и недостаточной интеграцией задач инклюзии в систему управления персоналом. Часто HR-подразделения не рассматривают инклюзию как приоритетную область, воспринимая её как внешнюю или факультативную инициативу, а не как структурный элемент корпоративной культуры.

Культурные барьеры проявляются в устойчивых стереотипах, недостаточном уровне толерантности и инклюзивной компетентности среди сотрудников и управленцев. Преподаватели и административный персонал могут испытывать трудности при взаимодействии с обучающимися из уязвимых групп из-за отсутствия профессиональной подготовки и методической поддержки. Это требует внедрения системного подхода к формированию инклюзивных компетенций, включающего постоянное обучение, супервизию, кейс-обсуждения и поддержку со стороны HR-служб.

Ресурсные ограничения, включая финансовые, кадровые и инфраструктурные, также существенно сдерживают развитие инклюзивных практик. Нехватка специалистов, владеющих современными практиками инклюзивного менеджмента, отсутствие адаптированной среды, а также ограниченность бюджетов на реализацию инклюзивных проектов препятствуют формированию устойчивой системы поддержки разнообразия.

Несмотря на существующие проблемы, перспективы развития инклюзивных практик в вузах весьма значимы. Современные вызовы в сфере устойчивого развития, а также интеграция ESG-принципов (экологическое, социальное и корпоративное управление) и DEI-политик (diversity, equity, inclusion) в стратегическое управление организациями способствуют усилению внимания к вопросам инклюзии со стороны университетского менеджмента. Управление человеческими ресурсами становится одним из главных инструментов реализации инклюзивной повестки, поскольку именно HR-службы могут инициировать трансформации в культуре, мотивации, системе оценки и развития персонала.

Таким образом, мониторинг и оценка инклюзивных практик вуза с позиции управления человеческими ресурсами представляют собой важнейший элемент

стратегического развития образовательной организации. Современные вызовы, связанные с необходимостью обеспечения доступности и равенства в образовании, требуют от вуза не только формального соблюдения норм инклюзии, но и глубокого осмысления роли человеческого капитала в построении по-настоящему инклюзивной среды. Рассмотрение инклюзии сквозь призму HR-менеджмента позволяет по-новому подойти к вопросам подбора, обучения, развития и удержания персонала, а также к формированию культуры включения, основанной на уважении к многообразию и обеспечении равных возможностей для всех участников образовательного процесса. Эффективная система мониторинга инклюзивных практик должна опираться на четко сформулированные индикаторы, регулярно обновляемые методы сбора и анализа данных, а также активное вовлечение всех уровней управления. Внедрение инструментов HR-аналитики, ориентированных на измерение инклюзивности, становится необходимым условием для принятия обоснованных управленческих решений и повышения качества образовательной среды.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Российская Федерация. Законы.** Об образовании в Российской Федерации: федерал. закон № 273-ФЗ: текст с изменениями и дополнениями на 30 декабря 2021 года: [принят Государственной думой 21 декабря 12012 года: одобрен Советом Федерации 26 декабря 2012 года]. – Текст: электронный. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/902389617> (дата обращения: 24.04.2025).

2. **Российская Федерация. Законы.** Об утверждении порядка организации образовательной деятельности по программам высшего образования – бакалавриата, специалитета, магистратуры: Приказ Минобрнауки России от 9 ноября 2015 г. №1309. – Текст: электронный. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/420320115> (дата обращения: 24.04.2025).

3. **Рогов Е.И.** Инклюзивное образование: проблемы реализации и пути развития / Е.И. Рогов. – Текст: непосредственный // Вопросы образования. – 2022. – №1. – С. 104-112.

4. **Андреева И.Н.** Инклюзивное образование: теория и практика внедрения в образовательных организациях / И.Н. Андреева. – Текст: непосредственный // Высшее образование в России. – 2020. – №2. – С. 118–125.

5. **Колесникова И.А., Пономарева Е.В.** HR-аналитика как инструмент оценки инклюзивных практик в образовательной организации / И.А. Колесникова, Е.В. Пономарева. – Текст: непосредственный // Управление образованием: теория и практика. – 2023. – №3 (27). – С. 88-94.