



Государственное бюджетное учреждение  
дополнительного профессионального педагогического образования  
центр повышения квалификации специалистов  
**«Информационно-методический центр»**  
Красносельского района Санкт-Петербурга

# Механизмы управления профессиональным развитием педагогов образовательной организации

Модулина Ольга Борисовна, кандидат педагогических наук,  
заместитель директора по инновационной деятельности  
и стратегическому развитию районной системы образования  
ГБУ ИМЦ Красносельского района Санкт-Петербурга

# Базовые понятия

- **Потенциал** (от латинского слова *potentia*, что означает скрытые возможность, мощь, силу) – возможности, необходимые для чего-нибудь достижения определенной цели.
- **Кадровый потенциал** – совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи.
- **Кадровый потенциал** – кадры и определённый уровень совместных возможностей кадров для достижения заданных целей. В широком смысле кадровый потенциал представляет собой умения и навыки работников организации, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи или достижения определенной цели, повышения её эффективности в целях получения дохода (прибыли) или достижения социального эффекта. В более узком смысле кадровый потенциал может рассматриваться в качестве временно свободных или резервных трудовых мест, которые потенциально могут быть заняты специалистами в результате их развития и обучения.
- **Кадры** – это квалифицированные, специально подготовленные для той или иной деятельности работники, когда целесообразное их использование предполагает максимальную отдачу того, что способен дать специалист по своему образованию, личным качествам, приобретенному опыту работы. Кадровый потенциал заложен в тех функциях, которые он исполняет как профессионал и в силу своих способностей, знаний опыта может обеспечить эффективную деятельность.

# Требования к организации процесса дополнительного профессионального образования

- Директивный характер обучения
- Плановый характер обучения
- Соответствие потребностей и возможностей работодателя в области обучения персонала
- Практико-ориентированный (компетентностный) подход к организации обучения
- Комплексный охват
- Индивидуальный подход к обучению
- Непрерывность обучения
- Мотивированность обучения
- Комплексный контроль процесса и результатов обучения
- Персонификация ответственности за обучение

# Подходы к обучению и развитию персонала

## (Пол Стефенсон)

1. Обучение на местах. Считается наиболее эффективным и включает в себя: введение в должность, практику, наставничество, стажировку, смену занимаемой позиции.

Как организовать обучение педагогов в ОУ?

2. Формальное обучение. Оно может проходить в классе, дистанционно или путём структурированных практических занятий.

На какие курсы отправить педагогов и каким образом использовать новое знание в практике работы ОУ?

3. Управление производительностью. Проактивное управление индивидуальной производительностью является ключевым в определении того, что образовательная организация и сотрудники ожидают друг от друга.

Каким образом управлять качеством образовательного процесса? Как использовать потенциал ОУ для непрерывного улучшения работы?

4. Коучинг и наставничество. Использование профессионального тренера для ведущих сотрудников, отдельных лиц и организации.

Кто может стать союзником администрации ОУ в работе с кадрами?

# Развитие кадрового потенциала – приоритетная задача руководителя ОО

**Программа развития кадров** является документом **прогностического характера и основой принятия управленческих решений** в повседневной деятельности руководителя образовательного учреждения с кадрами.

В ходе процесса разработки Программы развития руководитель выявляет собственную позицию к происходящим изменениям в социальном контексте, анализирует потенциал профессионального и личностного развития работников ОО в новых условиях и берёт на себя ответственность за цели развития ОО, направления профессионального развития работников и способы их достижения.

Программа развития кадров должна обеспечить для образовательного учреждения:

- снижение степени неопределённости при принятии стратегически важных решений, касающихся его работников;
- наиболее эффективное использование имеющихся ресурсов;
- определение оптимальных внутренних и внешних условий эффективного развития кадрового потенциала;
- систему управленческих решений по переходу педагогического коллектива в новое качественное состояние.

# Составляющие программы развития кадров

Программа развития кадров должна содержать:

- аналитическое обоснование;
- постановку конкретных целей и задач;
- выбор средств, способов и механизмов их достижения;
- планирование приоритетных действий, акций, мероприятий, событий, обеспечивающих достижение намеченного в установленные сроки;
- определенность последовательности этих действий;
- ответственных исполнителей и т.п.

Программа развития кадров может включать в себя программу обучения (освоение необходимых знаний, навыков, опыта), программу повышения квалификации (улучшение профессиональных теоретических знаний и совершенствование практических навыков и умений) и программу переподготовки (получение второго образования, возможность освоения новой специальности). При этом решаются три группы задач:

1. Определение потребности в специалистах для решения задач организации.
2. Мобилизация коллектива для повышения качества труда.
3. Обоснование фонда потребления, установление размеров заработной платы и других выплат.

# Подходы к разработке Программы

**Назначение** Программы развития кадров – **обеспечение постоянного развития персонала** в соответствии с целями развития организации и потребностями работников в профессиональном росте.

Программа развития кадров должна **учитывать условия деятельности организации**; стратегию развития организации; текущий уровень трудового потенциала. Их анализ позволяет сформулировать ключевые положения программы.

Программа развития кадров – документ внутреннего пользования организации, описывающий **систему управленческих действий администрации** по формированию системы развития кадрового потенциала на основе использования внутриорганизационных и внешних ресурсов для обучения, повышения квалификации и профессиональной самореализации специалистов.

Программа развития кадров может быть нацелена на решение следующих задач:

- организация обучения персонала;
- повышение квалификации сотрудников организации;
- формирование кадрового резерва (оценка кандидатов на вакантные должности и формирование базы данных потенциальных кандидатов);
- планирование деловой карьеры работников организации.

# Основные шаги проектирования Программы развития кадров

## Шаг 1. **Определение базовых и специальных профессиональных компетенций.**

В результате анализа перспективных и актуальных задач деятельности организации определяются потенциальные сферы профессиональной деятельности, требуемые уровни профессиональных компетентностей педагогического персонала для эффективного осуществления этой деятельности.

## Шаг 2. **Создание руководства по оцениванию качества профессиональной деятельности, позволяющее оценивать успешность этой деятельности, использовать для стимулирования и поощрения.**

В целях «мягкого» оценивания уровня профессиональных компетентностей можно использовать различные материалы и процедуры диагностики и самодиагностики, важно инициировать у работников потребности к самооценке, рефлексии собственной деятельности. Формированию профессиональных компетентностей будет способствовать внедрение в образовательном учреждении ежегодных индивидуальных планов профессиональной деятельности, а также публичное коллегиальное обсуждение целей предстоящей деятельности, текущих и итоговых результатов (например, система учительских «портфолио» как портфеля достижений профессиональной деятельности мотивирует у большинства персонала потребности к самовыражению и самосовершенствованию). Важнейшим элементом внутриорганизационной системы непрерывного профессионального развития работников является организованная коммуникативная профессиональная среда (актуальные педагогические консилиумы по проблемам, возникающим в конкретном классе; постоянное взаимопосещение занятий с неформальным обсуждением; методические семинары; наукоемкие семинары по теории, лучшим педагогическим практикам школы; форумы и публикации в информационных сетях с привлечением к обсуждению коллег из соседних школ, родителей и специалистов и т. п. – все это, применяемое, формирует мотивацию, стремление к изменениям, профессиональному росту). Роль руководителя – стать лидером этой системы, постоянно организуя, стимулируя её развитие.

## Шаг 3. **Планирование и организация корпоративных программ профессионального образования.**

Корпоративные программы профессионального образования, как правило, формируются на основе вводимых в деятельность инновационных элементов организации образования, управления и т. п. Корпоративные программы профессионального образования могут быть реализованы силами самого учреждения или/и с приглашением тренера, консультанта, модератора



# Структура Программы развития кадров

## 1. Паспорт Программы

Наименование программы	
Заказчик программы	
Основание для разработки	
Разработчики программы	
Цель программы	
Задачи программы	
Сроки и этапы реализации	
Основные мероприятия (направления)	
Исполнители Программы	
Источники финансирования программы	
Ожидаемые результаты реализации Программы	
Организация контроля исполнения Программы	

# Структура Программы развития кадров

## 2. Содержание проблемы и обоснование необходимости ее решения программным методом

- Раздел должен содержать краткое обоснование приоритетных направлений развития образовательной организации, основывающееся на результатах образовательной и инновационной деятельности за три предшествующих года.
- В этом же разделе должны быть описаны конкретные проблемы, на решение которых будет направлена деятельность административной команды и её ответственность за развитие кадрового потенциала.

## 3. Основные цели и задачи с указанием сроков и этапов их реализации

- В разделе должна содержаться цель Программы, формулировки и краткие описания задач, которые необходимо решить для достижения цели.
- Реализация задач Программы должна обеспечивать управление процессами развития и обновления кадров образовательной организации.
- Весь период реализации Программы может быть разбит на отдельные этапы с указанием сроков их начала и окончания. Для каждого этапа дополнительно следует сформулировать его цели и задачи.
- Раздел должен также содержать перечень показателей оценки эффективности реализации Программы и соответствующие им целевые индикаторы для каждого года её реализации.

# Структура Программы развития кадров

## 4. Система программных мероприятий (содержание работы) и ожидаемые результаты по развитию и обновлению кадрового потенциала

В разделе необходимо изложить перечень и краткое описание мероприятий Программы, при этом для каждого мероприятия должно быть указано на решение какой именно задачи (задач) Программы оно направлено и каков ожидаемый результат его реализации. Мероприятия Программы должны быть увязаны по срокам и ресурсам и обеспечивать решение задач Программы.

Направления деятельности	Мероприятия	Результаты	Сроки	Ответственные
Направление 1	Мероприятие 1.1.			
	Мероприятие 1.2.			
Направление 2	Мероприятие 2.1.			
	Мероприятие 2.2.			
	Мероприятие 2.3.			
...	...			

Приложения:

- График курсовой подготовки на 3 года.
- График участия работников в профессиональном конкурсном движении.
- График аттестации работников до 2025 года
- ...

# Структура Программы развития кадров

## 5. Ресурсное обеспечение

Реализация программы в значительной степени зависит от того, насколько полно используются имеющиеся ресурсы. Ресурсы (от французского *resource* – вспомогательное средство) – это совокупность самых разнообразных средств, возможностей и способностей, которые можно задействовать в достижении желаемых целей и задач.

- **Финансовое обеспечение реализации Программы** должно содержать обоснование объёма и направлений использования финансовых ресурсов из бюджетных и внебюджетных источников на каждый год реализации Программы. необходимо указать прогнозируемые источники привлечения внебюджетного финансирования, при наличии нескольких источников должна быть дана оценка объемов привлекаемых внебюджетных средств из каждого источника.
- **Интеллектуальные ресурсы** – необходимый уровень знаний основных исполнителей Программы, наличие и качество методического обеспечения. *Интеллектуальное обеспечение реализации Программы* должно содержать характеристику уровня профессионализма руководителей и учителей-стажёров, готовых и способных включиться в систему внутриорганизационного обучения. А также описание способов организации методической деятельности в образовательной организации и аннотацию совместно реализованных проектов и программ.
- **Материально-техническое обеспечение реализации Программы** содержит описание наличия помещений, оборудования, технических средств, канцелярских принадлежностей и т.п. для организации работы с кадрами.
- **Ресурсы социальных партнёров** по реализации поставленных задач. Необходимо проанализировать реестр услуг потенциальных партнёров, определить степень необходимости использования услуг, сформировать договорное пространство.

# Структура Программы развития кадров

## 6. Управление реализацией Программы

- При описании механизма управления реализацией Программы следует привести характеристику прав, обязанностей (функций) и ответственности каждого члена административной команды и руководителей структурных подразделений (кафедр, методических объединений и т.п.).
- Необходимо конкретизировать, каким образом будет осуществляться мониторинг реализации Программы с целью принятия обоснованных управленческих решений по корректировке намеченных шагов деятельности.

Мониторинг деятельности по реализации программы	
Предполагаемые результаты реализации программы	Индикаторы измерения

## 7. Предварительная оценка социально-экономической эффективности Программы

- Раздел должен содержать описание ожидаемых социально-экономических последствий ее реализации. В этом разделе необходимо охарактеризовать идеализированный портрет педагогического коллектива как важнейшего ресурса для реализации задач развития образовательной организации.

# Основные этапы разработки Программы

## 1. Определение потребности в развитии и обновлении кадров образовательной организации:

- анализ статистических данных о кадровом составе организации (за 3-5 лет): возраст, образование, педагогический стаж и т.п.;
- анализ данных по итогам аттестации работников ОО: фиксация категории, выявление тенденций профессионального роста, определение тематики опыта и т.п.;
- анализ запроса самих педагогических работников: трудностей в работе, перспектив деятельности, профессиональных склонностей и интересов и т.п.;
- выявление несоответствия фактического уровня образования и квалификации работника требованиям занимаемой им должности, уровня профессиональной подготовки задачам реализации стратегии развития образовательной организации;
- определение перечня вопросов, по которым требуется повышение квалификации, методическая работа и т.п.

## 2. Разработка перспективного плана обучения, развития и обновления кадров:

### 2.1. Разработка плана методической деятельности внутри образовательного учреждения

### 2.2. Разработка плана обучения работников в организациях дополнительного профессионального образования (Например,

- определение вопросов, по которым требуется дополнительная подготовка работников;
- определение наиболее приемлемой формы обучения по данным вопросам с указанием сроков обучения, типа учебного заведения, выбора конкретного учебного заведения, стоимости обучения одного работника, документа, подтверждающего прохождение обучения, используемых материалов в процессе учебы;
- формирование общего плана с указанием формы обучения и списка работников, проходящих обучение, календарного учебного плана и бюджета образовательной программы предприятия на год. Утверждение данных планов руководителем ОО).

### 2.3. Организация наставнической работы:

### 2.4. Организация активного участия работников в профессиональном конкурсном движении и в процессах диссеминации опыта профессиональной деятельности.

### 2.5. Организация работы по формированию кадрового резерва.

## 3. Выбор способов определения эффективности обучения, развития и обновления кадров:

- определение критериев и показателей эффективности по каждому из направлений (организация методической деятельности, обучение, наставничество, конкурсное движение, кадровых резерв);
- обсуждение с работниками полезности образовательной деятельности в контексте деятельности организации и профессиональных обязанностей самих специалистов;
- мониторинг изменений в трудовой деятельности работников (осуществляется –непосредственными руководителями работников)

# Возможные показатели оценки результативности реализации Программы развития кадров

- подтверждение и повышение педагогическими работниками квалификационных категорий в ходе аттестации;
- расширение участия и победы педагогов в профессиональных конкурсах/программах;
- деятельность по привлечению на работу педагогов до 30 лет;
- повышение компьютерной грамотности и информационной культуры педагогов;
- повышение доли педагогов, являющихся субъектами инновационной деятельности;
- обучение руководящих работников (100%) по дополнительным профессиональным образовательным программам (повышение квалификации и (или) профессиональная переподготовка) по направлению «Менеджмент в образовании»;
- увеличение доли руководителей и педагогических работников общеобразовательного учреждения, прошедших повышение квалификации для работы в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами общего образования, в общей численности руководителей и педагогических работников общеобразовательного учреждения;
- увеличение доли руководителей и педагогических работников общеобразовательного учреждения, прошедших повышение квалификации по вопросам применения современных образовательных технологий (в том числе информационно-коммуникационных) в профессиональной деятельности, в общей численности руководителей и педагогических работников общеобразовательного учреждения;
- увеличение доли педагогов, прошедших повышение квалификации по вопросам подготовки школьников к государственной итоговой аттестации в общей численности педагогических работников общеобразовательного учреждения;
- увеличение доли педагогических работников, получивших в установленном порядке первую, высшую квалификационные категории и подтверждение соответствия занимаемой должности, в общей численности педагогических работников.

# Проблемы, связанные с разработкой и реализацией программ обучения и развития персонала

- Отсутствие взаимосвязи между предлагаемыми программами развития персонала и траекторией (стратегией) развития организации.
- Отсутствие системы и комплексности в обучении персонала организации
- Низкая результативность и эффективность обучения
- Трудности в оценке изменений в работе персонала по прошествии времени



# Суть управления развитием кадров

**Планирование** – непрерывный процесс установления и конкретизации целей развития персонала организации, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения ресурсов.

**Организация** – процесс претворения намеченных планов в жизнь. Организация непосредственно связана с систематической координацией задач и формальных взаимоотношений людей, их выполняющих.

**Мотивация** – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей профессионального и личностного развития каждого сотрудника организации (Задача руководителя – обеспечивать формирование устойчивой личной мотивации сотрудников к постоянному совершенствованию своих профессиональных качеств. Инструменты мотивации: частичная или полная оплата образования; премии, учитывающие в том числе результаты процесса дополнительного обучения; социально-экономические льготы постоянного характера; специальные премии; различные формы морального поощрения; возможность дальнейшей профессиональной карьеры; возможность горизонтального перемещения на более интересную должность; возможность повышения в должности).

**Контроль** – определение требований к уровню профессиональной компетенции, диагностика результатов профессионального развития и проведение корректирующих мер.

Связующие процессы: **принятие решений и коммуникация.**

**Вывод:** для обеспечения высокого уровня профессионализма педагогов и управления их непрерывным профессиональным развитием необходимы разработка и реализации Программы развития кадров, которая является эффективным управленческим механизмом по развитию педагогов образовательной организации.