

## Адресные рекомендации по разработке программы развития кадров в общеобразовательном учреждении

Данные адресные рекомендации составлены по результатам мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций Красносельского района Санкт-Петербурга. Рекомендации предназначены для руководителей, которые испытывают затруднения в решении задач управления развитием кадрового потенциала образовательного учреждения. В адресных рекомендациях представлена информация по разработке программы развития кадров в общеобразовательном учреждении и методические советы по организации непрерывного профессионального развития педагогических работников в образовательном учреждении.

Программа развития кадров является стратегическим документом образовательного учреждения, на основе которого планируется, организуется и осуществляется комплекс управленческих мероприятий по профессиональному развитию сотрудников на основе повышения их квалификации.

Назначение Программы развития кадров – управление постоянным развитием педагогических работников в соответствии с целями развития общеобразовательной организации и потребностями самих работников в профессиональном росте и профессиональной самореализации.

Специфика содержания Программы развития кадров определяется нормативными и стратегическими документами федерального и регионального уровней по вопросам развития образования и программой развития образовательного учреждения.

Программа развития кадров – документ, описывающий систему управленческих действий администрации образовательного учреждения по формированию системы развития кадрового потенциала на основе использования внутриорганизационных и внешних ресурсов для повышения квалификации и профессиональной самореализации педагогических работников. Программа направлена на решение задачи управления повышением квалификации и уровня профессионализма сотрудников, стимулирование их профессионального и личностного развития.

### Алгоритм разработки и выполнения Программы развития кадров

**I этап – подготовка проекта Программы развития кадров.** Ожидаемый результат работы – проект Программы развития кадров. На данном этапе осуществляются следующие мероприятия:

- принятие решения руководителем образовательного учреждения о разработке Программы развития кадров на основе индивидуальных планов профессионального развития сотрудников и издание соответствующего приказа с определением перечня мероприятий и сроков их выполнения (ответственный<sup>1</sup> – директор);

---

<sup>1</sup> Далее в скобках слово «ответственный» опускается.

- создание рабочей группы по подготовке проекта программы и организация её деятельности (директор);
- разработка структуры программы профессионального развития кадров (члены рабочей группы);
- подготовка справки по результатам анализа количественных и качественных характеристик кадрового состава организации, результатов аттестации педагогических работников, количественной и качественной характеристики кадрового резерва (заместитель директора, курирующий работу с кадрами);
- подготовка справки по результатам прогноза динамики кадрового состава с учётом прогноза развития целей, задач и функций образовательной организации и перспектив её развития (члены рабочей группы);
- проведение инструктивно-методического занятия с руководителями структурных подразделений по вопросу разработки сотрудниками индивидуальных планов профессионального развития в соответствии с должностными инструкциями (члены рабочей группы);
- постановка задач на разработку индивидуальных планов профессионального развития (руководители структурных подразделений<sup>1</sup>);
- разработка индивидуальных планов профессионального развития (сотрудники образовательной организации);
- утверждение индивидуальных планов профессионального развития (руководители структурных подразделений);
- определение основных требований к образовательным программам, реализация которых предполагается посредством программы, разработка показателей и критериев эффективности образовательных программ (руководители структурных подразделений, члены рабочей группы);
- сбор, обобщение и анализ содержания индивидуальных планов профессионального развития сотрудников (руководители структурных подразделений);
- определение потребности организации в дополнительном профессиональном образовании сотрудников на временной период реализации программы с дифференциацией по количеству работников с учётом категорий и групп должностей, видам дополнительного профессионального образования (повышение квалификации, профессиональная переподготовка, стажировка), их формы (с отрывом, без отрыва, с частичным отрывом), с учётом профиля и типов образовательных учреждений дополнительного профессионального образования, направлений, специализации, содержания и сроков обучения (члены административной команды);
- разработка прогноза ожидаемой результативности дополнительного профессионального образования сотрудников (члены административной команды, члены рабочей группы);
- подготовка содержания разделов программы профессионального развития, определение этапов её реализации, перечня мероприятий и показателей, позволяющих оценивать ход и результаты её реализации, прогнозирование ожидаемой результативности

---

<sup>1</sup> Руководители структурных подразделений – заместители директора, руководители кафедр, руководители профессиональных объединений.

дополнительного профессионального образования сотрудников (члены административной команды, члены рабочей группы);

- предварительный расчёт потребности финансовых ресурсов, необходимых для реализации программы по каждому году (директор, заместитель директора по АХР).

Стоит отметить, что на этапе разработки проекта Программы развития кадров целесообразно включить в работу по выявлению профессиональных дефицитов и формированию запроса на повышение квалификации всех педагогических работников. Важно, чтобы педагоги осознали потребность непрерывного профессионального развития и увидели возможности для удовлетворения этой потребности в самой образовательной организации.

***II этап – согласование и утверждение Программы развития кадров.*** Результат – Программа развития кадров как официальный документ образовательного учреждения. На данном этапе осуществляется:

- согласование проекта с администрацией образовательной организации (директор, члены рабочей группы);

- оформление замечаний к проекту программы при наличии возражений (члены административной команды);

- корректировка проекта программы с учётом высказанных замечаний (члены рабочей группы);

- доведение содержания проекта программы и его обсуждение с сотрудниками организации (члены рабочей группы);

- внесение в проект программы необходимых корректив, изменений, дополнений (члены рабочей группы);

- утверждение Программы развития кадров и назначение менеджера Программы, ответственного за её реализацию (директор).

Задача руководителя на этапе утверждения Программы развития кадров – обеспечить принятие и одобрение текста Программы всеми педагогическими работниками на основе открытого обсуждения.

***III этап – подготовка ежегодного плана развития кадров.*** Результат – создание условий для качественной реализации Программы развития кадров в течение периода её реализации и целенаправленной организации учебного процесса в рамках системы дополнительного профессионального образования. На данном этапе осуществляется:

- изучение потребности сотрудников в организации дополнительного профессионального образования (руководители структурных подразделений);

- подготовка пояснительной записки с обоснованием основных направлений дополнительного профессионального образования сотрудников (члены административной команды);

- подготовка ежегодной заявки образовательной организации на обучение сотрудников на основе экономических нормативов стоимости образовательных услуг по профессиональной переподготовке, повышению квалификации и стажировке, прогнозируемой численности указанных служащих по категориям и группам должностей,

видам, формам и срокам получения дополнительного профессионального образования (директор, менеджер Программы);

- разработка планов реализации мероприятий программы на основе ресурсов внутрифирменного обучения (директор, менеджер Программы);
- формирование системы контроля за выполнением мероприятий Программы (директор, менеджер Программы).

***IV этап – организация выполнения ежегодного плана развития кадров.*** Результат – реализация комплекса управленческих мер, направленных на создание условий для повышения квалификации и профессиональной самореализации сотрудников. На данном этапе осуществляется:

- доведение до работников плана обучения в организациях дополнительного профессионального образования и плана организации учебных занятий в рамках внутриорганизационного обучения (директор, менеджер Программы);
- организация оперативного взаимодействия с образовательными учреждениями ДПО по вопросам реализации образовательных программ, в частности с Информационно-методическим центром Красносельского района Санкт-Петербурга (директор, менеджер Программы);
- курирование процессов повышения квалификации сотрудников по дополнительным профессиональным программам (менеджер Программы);
- организация внутрифирменного обучения сотрудников силами специалистов образовательной организации (менеджер Программы);
- осуществление мониторинга хода реализации образовательных программ (директор, менеджер Программы);
- обеспечение участия администрации и руководителей структурных подразделений в итоговой аттестации сотрудников, обучающихся по дополнительным профессиональным программам (члены административной команды, руководители структурных подразделений);
- организация коучинга и наставничества для сотрудников организации (менеджер Программы, руководители структурных подразделений);
- организация участия сотрудников в профессиональных конкурсах и в процессах диссеминации профессионального опыта (менеджер Программы, руководители структурных подразделений).

***V этап – оценка результатов выполнения ежегодного плана развития кадров и внесение предложений к плану развития кадров на следующий год.*** Результат – получение информации о результатах выполнения намеченных планов в течение года для принятия управленческих решений по составлению планов развития кадров. На данном этапе осуществляется:

- подведение итогов обучения сотрудников по дополнительным профессиональным программам (менеджер Программы, руководители структурных подразделений);
- подготовка предложений образовательным учреждениям по совершенствованию процесса реализации дополнительных профессиональных программ (менеджер Программы);
- подведение промежуточных итогов хода реализации программы (директор, менеджер Программы);

- издание приказа об итогах реализации программы и постановка задач на следующий год (директор);
- корректировка Программы развития кадров и внесение необходимых изменений в организацию работы по повышению квалификации работников (менеджер Программы).

Этапы III – V циклически повторяются на протяжении всего периода действия Программы. Стоит отметить, что основные направления реализации Программы развития кадров конкретизируются ежегодно с учётом уровня квалификации сотрудников и этапами решения задач; графически эту связь можно представить с помощью матрицы поставленных задач (Таблица 1). Направления и ключевые мероприятия указываются в стратегическом документе – Программе развития кадров, которая в дальнейшем конкретизируется по годам её реализации. Причём, планирование конкретной системы действий административной команды осуществляется ежегодно на основе мониторинга реализации Программы, который направлен на получение информации об уровне кадрового потенциала образовательной организации для решения задач её развития и о реализации плана развития кадров в течение года для принятия управленческих решений по корректировке Программы развития кадров.

*Таблица 1*

**Матрица задач Программы развития кадров**

Программные задачи	Задача 1 года реализации Программы, планируемый результат	Задача 2 года реализации Программы, планируемый результат	...	Планируемый результат реализации Программы
Задача 1				
Задача 2				
...				

Структурно Программа развития кадров состоит из паспорта и содержательных разделов.

Паспорт Программы развития кадров содержит общие сведения о программе, заимствованные из разных программных разделов и документов. Рубрикация самих разделов паспорта основана на нормативных требованиях к паспорту целевой программы. Содержимое паспорта целевой программы должно быть кратким и конкретным, которое целесообразно представить с помощью таблицы (Таблица 2).

*Таблица 2*

**Паспорт Программы развития кадров**

Наименование программы	
Дата принятия решения о разработке программы, дата её утверждения	
Основание для разработки	
Разработчики программы	

Цель реализации программы	
Задачи реализации программы	
Сроки и этапы реализации	
Основные направления Программы	
Исполнители Программы	
Источники финансирования программы	
Ожидаемые результаты реализации Программы	
Организация контроля исполнения Программы	

Программа развития кадров содержит следующие разделы.

*Раздел 1 «Содержание проблемы и обоснование необходимости её решения программно-целевым методом»* содержит информацию о состоянии, количественных и качественных характеристиках, тенденциях развития кадрового состава образовательной организации. Приводится краткое обоснование приоритетных направлений развития образовательной организации, основывающееся на результатах образовательной и инновационной деятельности за предшествующие годы, и фиксируются требования к уровню квалификации сотрудников для решения задач организации. В этом же разделе описываются конкретные проблемы по вопросам развития кадров, на решение которых будет направлена деятельность административной команды и её ответственность за развитие кадрового потенциала. Важно показать, что решение проблемы развития кадров возможно на основе управления повышением квалификации сотрудников за счёт привлечения внутренних и внешних ресурсов.

*Раздел 2 «Цель и задачи программы, сроки и этапы реализации»* содержит формулировку цели деятельности административной команды по развитию кадров организации. Приводятся формулировки и краткие описания задач, которые необходимо решить для достижения поставленной цели. Реализация задач Программы должна обеспечивать управление процессами развития и обновления кадров образовательного учреждения.

Раздел содержит информацию о количестве лет, необходимых для реализации программы. Весь период реализации программы разбит на отдельные этапы с указанием сроков их начала и окончания. Оптимальная продолжительность этапа реализации программы, позволяющая осуществить контроль выполнения программных мероприятий и провести необходимую корректировку, – календарный (или учебный) год. Для каждого этапа дополнительно сформулированы его цели и задачи, а также перечень показателей оценки эффективности реализации программы и соответствующие им целевые индикаторы для каждого года её реализации. Сроки реализации программы могут регулироваться при изменении законодательства, при необходимости решения новых задач и т.п.

*Раздел 3 «Система программных мероприятий (содержание работы) и ожидаемые результаты по развитию кадрового потенциала»* излагается перечень и краткое описание мероприятий программы, при этом для каждого мероприятия указывается, 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. Систему программных мероприятий удобно представить в виде таблицы (Таблица 3)

Таблица 3

**Система программных мероприятий**

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.			
	Мероприятие 2.4.			
...				

К данному разделу разработаны следующие приложения:

1. План внутриорганизационного обучения сотрудников на 3 года.
2. График курсовой подготовки сотрудников на 3 года.
3. График аттестации работников на 5 лет.

*Раздел 4 «Механизмы реализации программы»* содержит описание следующих компонентов:

- нормативно-правового, состоящего из совокупности локальных документов, регламентирующих процессы разработки и реализации программы;
- организационного, представленного характеристикой прав, функций и ответственности каждого члена административной команды и руководителей структурных подразделений, участвующих в реализации программы;
- технологического, включающего систему взаимозависимых способов и технологию реализации программы;
- научно-методического, предполагающего систему мероприятий по научно-методическому сопровождению процессов реализации программы;
- информационно-аналитического, обеспечивающего необходимые условия для получения, хранения, обработки информации, используемой в процессе реализации программы.

*Раздел 5 «Ресурсное обеспечение программы»* содержит описание тех ресурсов, которые необходимы для решения цели и задач программы. Поскольку ресурсы – это совокупность самых разнообразных средств, возможностей и способностей, которые можно задействовать в достижении желаемых целей и задач, то в Программе развития кадров обучающейся образовательной организации наибольшую роль играет интеллектуальное обеспечение.

Интеллектуальное обеспечение реализации Программы содержит характеристику уровня профессионализма руководителей и сотрудников, готовых и способных включиться

в систему внутриорганизационного обучения; а также описание способов организации методической деятельности в образовательной организации и аннотацию совместно реализующихся инновационных проектов. Задача руководителя – максимально использовать интеллектуальный потенциал организации для формирования системы внутриорганизационного обучения и мотивация опытных сотрудников к учебной работе с персоналом.

Финансовое обеспечение реализации Программы содержит обоснование объёма и направлений использования финансовых ресурсов из бюджетных и внебюджетных источников на каждый год реализации Программы, а также перечень прогнозируемых источников привлечения внебюджетного финансирования. Задача руководителя – обеспечить эффективное расходование бюджетных средств на обучение работников, а также расширять возможности внебюджетного финансирования обучения кадров.

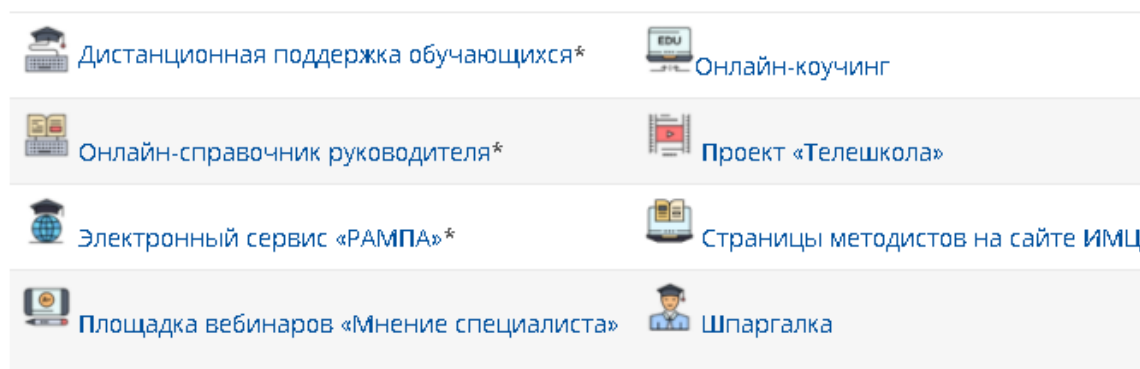
Материально-техническое обеспечение реализации Программы содержит описание наличия помещений, оборудования, технических средств для организации работы с кадрами. Задача руководителя – создание благоприятных условий для индивидуальных занятий и занятий учебной группы на базе образовательной организации. Одно из важнейших требований в эпоху информации – обеспечение свободного доступа к внутриорганизационным информационным ресурсам и ресурсам сети Интернет.

Ресурсы социальных партнёров по реализации поставленных задач содержат анализ реестра услуг потенциальных партнёров, обоснование степени необходимости использования их услуг и формирование договорного пространства. Задача руководителя – расширить круг партнёров, готовых совместно решать задачи развития кадров образовательной организации.

Стоит обратить особое внимание на ресурсы онлайн-платформы «Цифровые траектории» (<http://imc.edu.ru/cifra>), разработанной специалистами ГБУ ИМЦ Красносельского района Санкт-Петербурга. Онлайн-платформа «Цифровые траектории» представляет собой совокупность виртуальных площадок, использование которых позволяет решать конкретные задачи информационно-методического сопровождения субъектов образовательной практики: дистанционная поддержка, информирование, консультирование по актуальным вопросам, обобщение лучших практик, организация профессионального общения (Рисунок 1).

Рисунок 1

**Площадки онлайн-платформы «Цифровые траектории»**





*Раздел 6 «Предварительная оценка эффективности реализации программы»* содержит описание ожидаемых социальных последствий её реализации в соответствии со следующими показателями эффективности:

- показатели процессов (оценка выполнения мероприятий Программы, соотнесение фактического состояния дел и первоначального замысла);
- показатели непосредственного результата (определение степени достижения намеченных результатов, полученных в соответствии с ежегодным планом развития кадров; выявление изменений в состоянии самого субъекта управления);
- показатели конечного эффекта (выявление изменений в состоянии, функционировании, проблемах целевой группы (сотрудников организации), количественная и качественная оценка уровня квалификации кадров организации).

*Раздел 7 «Организация управления программой и контроль за ходом её реализации»* содержит описание форм и методов управления процессами развития кадров, перечень должностных лиц, их функции и ответственность за реализацию направлений программы. В разделе конкретизирован способ осуществления мониторинга реализации программы с целью принятия обоснованных управленческих решений по корректировке намеченных шагов деятельности.

Рассмотренные выше разделы программы отражают управленческие действия, направленные на решение целей развития кадрового потенциала организации и каждого её сотрудника. Программа развития кадров представляет собой документ, описывающий систему управленческих действий по решению задачи развития кадров. При разработке Программы развития руководитель:

- осуществляет анализ процессов, условий и результатов деятельности организации и её сотрудников,
- выявляет возникающие проблемы с целью разработки управленческих решений и управляющих воздействий;
- прогнозирует тенденции развития на основе предвидения будущих ситуаций, построения гипотез и сценариев развития для оценки возможных результатов принимаемых управленческих решений;
- планирует деятельность для целенаправленного выстраивания будущего состояния управляемого объекта (системы), пути и способы достижения этого состояния и необходимых для этого ресурсов;
- организует деятельность, то есть упорядочивает, согласовывает, регламентирует действия сотрудников, работающих в организации;
- мотивирует (стимулирует) работников с целью повышения результативности деятельности;
- контролирует исполнение принятых управленческих решений, управляющих воздействий;
- обеспечивает соблюдение законов и норм, регулирующих требования к уровню профессионализма педагогических работников;
- оперативно регулирует процессы, обусловленные возникновением ситуаций, внешними условиями, которые не были учтены в прогнозах и планах.

При реализации Программы развития кадров необходимо учесть требования по организации дополнительного обучения сотрудников и разработать систему управленческих действий в соответствии с ними, а именно:

- директивный характер обучения педагогических работников, определяющееся нормативными и правовыми документами Федерального и регионального уровней, возможно обеспечить включением в должностную инструкцию пункта об обязательном обучении сотрудника не реже 1 раза в три года;

- плановый характер обучения обеспечивается наличием документов двух типов: долгосрочной целевой программы развития кадров и оперативными планами-графиками обучения сотрудников;

- соответствие потребностей и возможностей работодателя в области обучения кадров обеспечивается координацией оптимального использования финансовых (наличие средств для оплаты обучения, командировочных расходов и т.п.), материально-технических (учебные кабинеты, компьютеризированные рабочие места и т.п.), производственных (нагрузка сотрудников, наличие времени и т.п.);

- практико-ориентированный (компетентностный) подход к организации обучения обеспечивается применением в процессе обучения комплексных программ, включающих в себя модули практической направленности, использованием в процессе обучения активных форм работы со взрослыми; приобретением сотрудниками профессиональных компетенций, необходимых для решения задач организации);

- комплексный охват реализуется при распространении обучения на всех работников: от лаборанта до директора образовательной организации;

- индивидуальный подход к обучению, который реализуется в процессе подбора для каждой категории работников наиболее рациональных программ, форм и методов обучения;

- непрерывность обучения обеспечивается организацией обучения сотрудников на регулярной основе с периодичностью, зависящей от специализации и должностного статуса;

- мотивированность обучения обеспечивается разработкой и внедрением инструментов, мотивирующих к соблюдению корпоративных требований к профессиональному развитию и обучению, к ответственному отношению каждого работника к процессу обучения и самообучения (возможно в эффективный контракт включить пункт о поощрении сотрудников, активно обучающихся, и сотрудников, ведущих занятия в рамках внутриорганизационного обучения);

- комплексный контроль процесса и результатов обучения будет обеспечиваться разработкой и внедрением специальных процедур оперативного и стратегического контроля, позволяющих определить эффективность организации процесса обучения и качество образовательных программ и профессионализм преподавателей, осуществлять самооценку сотрудниками процессов обучения;

- персонафикация ответственности, которая обеспечивается разработкой технического задания на обучение, а также наличием механизма санкций к нарушителям.

В каждой образовательной организации имеются широкие возможности для развития кадров, реализация комплекса управленческих мер зависит, прежде всего, от уровня

квалификации имеющегося кадров; наличия в коллективе сотрудников, способных эффективно обучать своих менее опытных коллег; степени развития инфраструктуры регионального рынка образовательных услуг дополнительного профессионального образования (ресурсы Информационно-методического центра Красносельского района Санкт-Петербурга, СПб АППО, РГПУ им А.И. Герцена и других организаций дополнительного профессионального образования педагогов); финансовых возможностей организации.

### **Инструменты управления развитием кадров в образовательном учреждении**

Разработка целевой программы развития кадров осуществляется поэтапно: сначала выявляются и анализируются проблемы, формулируются цели, разрабатывается программа, создаётся механизм её реализации, проектируется система мониторинга выполнения программы. На каждом из этапов менеджер применяет разнообразные управленческие решения для достижения поставленных задач. В параграфе приводится характеристика тех инструментов, которые целесообразно использовать для развития кадров в учреждении дополнительного профессионального образования в процессе непосредственной разработки программы и её дальнейшей реализации.

*Этап выявления проблем.* Управленческая задача заключается в актуализации и фиксации тех проблем, над которыми планируется работать. Для этого необходимо осознать проблемную ситуацию, складывающуюся в организации, конкретизировать те проблемы, которые носят устойчивый характер не только в настоящий момент, но и в обозримом будущем, оценить степень влияния этих проблем на развитие организации и качество образовательных услуг.

Среди особенностей управления можно отметить применение современных методик анализа (SWOT-анализ, GAP-анализ, анализ ресурсов, PEST-анализ внутренней и внешней среды организации), конкретизации проблем («пять почему?», диагноз проблем, дерево проблем), поиска оптимальных путей решения проблем («каким образом?», силовой анализ проблем, зеркало прогрессивных преобразований). Все эти методики позволяют активизировать аналитическую деятельность руководителя и обосновывать принимаемые управленческие решения. Особенно важно организовать мыслительную деятельность совместно с членами административной команды, тем самым обеспечивать активную включённость менеджеров среднего уровня в решение проблем организации, а, с другой стороны, инициировать их профессиональное развитие.

В процессе выявления проблем необходимо проанализировать статистическую информацию о кадровом потенциале организации:

- статистические данные о кадровом составе организации за 3-5 лет (возраст, образование, педагогический стаж и т.п.);
- данные по итогам аттестации работников (фиксация категории, выявление тенденций профессионального роста, определение тематики опыта и т.п.);
- информацию об интеллектуальном потенциале организации (фиксация тем исследований, научных интересов и т.п.).

На этом этапе важно провести проблемно-ориентированный анализ актуальных и перспективных задач деятельности организации и определить потенциальные сферы

профессиональной деятельности сотрудников, а, главное, – требуемые уровни профессиональных компетентностей педагогического кадров для эффективного осуществления этой деятельности. Организовать эту работу можно с помощью проведения организационно-деятельностной игры, индивидуальных собеседований с работниками, привлечения внешних консультантов. В рамках идеологии обучающейся организации в эту работу необходимо вовлечь всех сотрудников.

На этапе выявления проблем при работе с персоналом менеджеру необходимо решить следующие управленческие задачи:

- проанализировать запрос самих педагогических работников на повышение квалификации через выявление трудностей в работе, перспектив деятельности, профессиональных склонностей и интересов и т.п.;

- выявить несоответствие фактического уровня образования и квалификации работника требованиям занимаемой им должности, уровня профессиональной подготовки задачам реализации стратегии развития образовательной организации (основание для этой работы являются квалификационные характеристики, Профессиональный стандарт педагога, Программа развития образовательной организации);

- определить перечень вопросов, по которым требуется повышение квалификации сотрудников.

Результатом этой работы должно стать осознание каждым работником требуемых профессиональных знаний, умений и компетенций, сформированное желание улучшать качество работы и развиваться профессионально, актуализация потребности в развитии и определение заказа руководителю организации на повышение квалификации. Одним из инструментов, позволяющих включить сотрудников в работу по выявлению проблем, является карта компетенций.

Выстраивание карты компетенций – процесс объективации и фиксации имеющихся знаний, умений и компетенций, их сравнение с необходимыми для успешного выполнения работы. В процессе выстраивания карты компетенции сотрудник может увидеть несоответствие между наличным и требуемым уровнем знаний, умений и компетенций и определить собственные профессиональные дефициты.

Карта компетенций по сути представляет собой идеальный портрет профессионала, который соответствует требованиям организации для работы на конкретной вакансии. Чаще всего карта компетенций используется как инструмент при поиске, отборе и найме новых сотрудников, но видится огромный потенциал её применения и с работающими в организации людьми, особенно в период изменений требований к условиям, процессам и результатам профессиональной деятельности, когда для организации работы необходимо спроектировать и квалификационно-компетентностную составляющую. То есть, ответить на вопрос, какие позиции нужны и какими компетенциями должны обладать сотрудники (описывать, какие задачи должны уметь решать участники процесса, какие умения и знания они должны иметь и уметь применять).

Совместная работа сотрудника и руководителя по составлению карты компетенций на основе должностной инструкции позволяет выделить характеристики, которыми должен обладать «идеальный» сотрудник. Использование карты компетенций позволяет провести хорошо структурированное интервью, направленное на выявление и оценку конкретного набора компетенций и определить пути дальнейшего профессионального развития сотрудника.

Когда компетенции определены, то есть чётко обозначены требуемые профессиональные знания и умения, способы деятельности, высказаны предложения по улучшению качества работы, то можно оформить в виде локального акта карты компетенций – описания функционала деятельности, потенциальных должностных обязанностей, требований к качеству их исполнения, возможно в показателях эффективности деятельности. Это особенно важно в условиях введения эффективного контракта. Система платы за знания и компетенции будут ориентировать сотрудников на приобретение новых навыков, профессий, знаний, что обеспечивает постоянное повышение качества человеческих ресурсов организации.

*Этап формулировки цели программы.* Результатом выполнения предыдущего этапа является фиксация проблемы, над решением которой предстоит работать и формулируется генеральная цель. Цель программы – это количественный или качественный результат, который необходимо достигнуть к определённом моменту времени (требование необходимо для контроля реализации программы, количественной и качественной оценки степени достижения цели).

Реализуя программно-целевой подход к управлению, необходимо учесть следующие особенности формулировки целей. Цели должны быть:

- сформулированы таким образом, чтобы можно было чётко контролировать ход их реализации;
- направлены на конкретную результативность, выраженную в ясных, понятных и достижимых индикаторах;
- согласованы с целями функционирования и развития организации;
- адаптированы к условиям внешней среды.

Декомпозицию цели программы целесообразно осуществлять, организуя групповую работу членов административной команды для составления проблемно-целевого ромба или построения дерева целей. Это позволит развернуть конечную цель программы в иерархическую систему целей, а синергетический эффект развития организации – перестроить данные цели под характер изменений среды. В процессе коллективной работы менеджеры среднего звена научатся учитывать системный характер генеральной цели программы; осуществлять последовательную декомпозицию цели; переходить от общего описания к конкретизации управленческих задач. Стоит отметить, что при формулировке цели и задач желательно провести SMART-анализ качества их постановки, то есть соотнести сформулированные цели со следующими требованиями:

- конкретности цели (Specific) – формулировка описывается простыми и понятными словами, позволяющими понять, что же такое создаётся уникальное, чего ранее не существовало;
- измеримости (Measurable) – цель должна распадаться на промежуточные результаты или фазы, которые можно измерить;
- обоснованности (Assignable) – цель должна быть обоснованной и объяснимой;
- значимости (Relevant) – цель должна быть реалистичной, то есть реально достижимой с помощью имеющихся ресурсов;
- определённости во времени (Time bound) – цель должна иметь чёткие временные рамки с датами начала и окончания.

Для повышения квалификации каждого из сотрудников организации можно предложить поработать с палеткой планирования индивидуального образовательного маршрута, основанного на рефлексии собственной профессиональной деятельности (Рисунок 2). Осмысливая сильные и слабые стороны собственной деятельности, продумывая задачи и способы профессионального развития, педагог формулирует задачи собственного обучения и ищет способы их реализации.

Рисунок 2

**Палетка планирования индивидуального образовательного маршрута**

Уважаемый коллега!

1. Определите Ваши сильные и слабые профессиональные стороны

	Сильные стороны	Слабые стороны
Не подлежат развитию		
Подлежат развитию		

2. Выделите те профессиональные стороны, над развитием и совершенствованием которых Вы будете работать в этом году \_\_\_\_\_

3. Сформулируйте задачи Вашей деятельности по собственному профессиональному саморазвитию \_\_\_\_\_

4. Рассмотрите возможные варианты и способы её осуществления \_\_\_\_\_

5. Какие варианты и способы Вы выбираете, почему? \_\_\_\_\_

*Этап разработки программы.* Вероятностный характер экономических и социальных процессов, альтернативный характер способов решения проблем обуславливают необходимость многовариантного подхода к разработке системы мероприятий любой программы, особенно содержащей систему мер по работе с персоналом обучающейся организации. Выбор окончательного варианта реализации программы, обеспечивающего наиболее эффективные пути достижения целей, основывается на коллективном обсуждении комплекса мероприятий её осуществления. Для повышения степени обоснованности программы необходимо учесть следующие особенности:

- закрепить обязательную персональную ответственность за выполняемые мероприятия;

- обеспечить своевременность проведения плановых мероприятий;
- продумать максимальное использование ресурсов образовательной организации для обеспечения мероприятий программы;
- определить оптимальную структуру мероприятий по направлениям реализации программы;
- обеспечить направленность процесса выполнения мероприятий на достижение индикаторов целей;
- предусмотреть промежуточные этапы результативности и индикаторы мероприятий для облегчения мониторинга и контроля исполнения мероприятий и в целом программы.

При планировании мероприятий Программы развития кадров необходимо определить целевые группы сотрудников и тематические направления обучения каждой из них. Корпоративные программы профессионального образования, как правило, формируются на основе вводимых в деятельность образовательной организации инновационных элементов, выдвигающих новые требования к уровню квалификации специалистов и определяющих необходимость освоения сотрудниками новых способов профессиональной деятельности. В этом случае появляется необходимость проведения обучающих семинаров, организационно-деятельностных игр, коллективных тренингов. Корпоративные программы профессионального обучения могут быть реализованы силами самой организации или/и с приглашением тренера, консультанта, модератора. Если образовательные дефициты для успешного выполнения профессиональной деятельности выделены у небольшого количества сотрудников, то целесообразнее организовать обучение по дополнительным профессиональным образовательным программам или самостоятельную образовательную деятельность в соответствии с индивидуальным запросом. Важное требование к этим сотрудникам – обязательность отчёта по итогам обучения.

Развитие кадров на основе повышения квалификации возможно в процессе осуществления методической деятельности внутри образовательной организации, организации обучения работников по дополнительным профессиональным образовательным программам, организации наставнической работы и коучинга, инициировании активного участия работников в профессиональном конкурсном движении и в процессах диссеминации опыта профессиональной деятельности, формирования кадрового резерва. Все перечисленные формы позволяют углублять, систематизировать и обновлять профессиональные знания, развивать практические умения сотрудников, а также осваивать новые способы решения профессиональных задач. Разработка перспективных планов может осуществляться отдельно по каждому из направлений и быть представлена в виде подпрограмм Программы развития кадров. Ниже представлены алгоритмы работы по разработке планов по каждому из направлений.

Алгоритм разработки плана методической деятельности.

- определение вопросов, по которым требуется детальная методическая проработка в коллективе;
- определение наиболее приемлемых форм педагогической коммуникации (педсоветы, семинары, тренинги, организация работы проектных групп или творческих лабораторий и др.)

- формирование общего плана методической деятельности с указанием форм коммуникации и включённости каждого работника в систему методической работы ОО.

Алгоритм разработки плана обучения работников:

- 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 учёбы;

- 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 ОУ.

Алгоритм разработки плана наставнической работы и коучинга:

- определение работников, обладающих ценным опытом и знаниями, необходимыми новым специалистам. Формирование списка наставников с согласия отобранных работников;

- подготовка работников к наставнической работе и коучингу (описание их задач в процессе наставничества, выбор формы наставничества – семинары, беседы, демонстрации, курирование прикреплённых новых сотрудников, подготовка необходимого материала);

- определение численности и состава работников, которым необходимо наставничество и коучинг;

- составление общего плана наставнической работы и коучинга с указанием наставников, новых специалистов, форм работы, сроков работы, кураторов работы;

- составление плана работы для каждого наставника и коучера с указанием закреплённых за ним новых работников, видов работы, проводимых со всеми новыми работниками, сроков работы.

Алгоритм разработки плана инициирования активного участия работников в профессиональном конкурсном движении и в процессах диссеминации опыта профессиональной деятельности:

- определение работников, обладающих ценным опытом и знаниями, и готовых представить этот опыт и знания педагогической общественности. Формирование списка активных сотрудников;

- подготовка работников к участию в конкурсном движении (выявление проблематики и форм конкурсного движения, выбор формы участия в конкурсном движении – личное или командное участие; очное, очно-заочное или заочное; презентация реальных процессов или описание опыта и т.п.; подготовка необходимого для конкурсов материала);

- составление общего плана включения педагогов в конкурсное движение с указанием конкретных работников и кураторов работы со стороны администрации.

Алгоритм разработки плана формирования кадрового резерва:

- формирование перечня должностей, по которым составляется кадровый резерв;
- формирование списка кандидатов в резерв по каждой должности;
- создание базы данных по каждому участнику кадрового резерва;
- определение требований к должности, по которой формируется резерв, профессиональных характеристик специалиста, необходимых для успешной работы в данной должности, анализ;



- разработка программы обучения для участников кадрового резерва и включение её в общий учебный план;
- разработка графических схем карьерного роста и доведение их до сотрудников организации.

В рамках этих направлений каждый сотрудник организации составляет индивидуальный план профессионального развития. Индивидуальный план профессионального развития – это документ, который является инструментом поддержания и повышения уровня профессионализма сотрудника, а также получения в ходе освоения дополнительных профессиональных программ знаний, умений и компетенций. Индивидуальные планы являются основанием для разработки программы внутрифирменного обучения и для формирования заявки на повышение квалификации в учреждениях дополнительного профессионального образования.

Индивидуальный план сотруднику целесообразно разрабатывать совместно с непосредственным руководителем сроком на 3 года. При разработке плана необходимо учитывать перспективы развития образовательной организации. Ежегодно план уточняется и конкретизируется. В индивидуальном плане профессионального развития указываются следующие сведения о сотруднике: фамилия, имя, отчество; число, месяц и год рождения; должность и дата назначения; сведения о профессиональном образовании (с указанием, когда и какое учебное заведение окончил, специальности и квалификации по диплому, о наличии учёной степени и (или) учёном звании); сведения об имеющемся у сотрудника дополнительном профессиональном образовании (профессиональная переподготовка, повышение квалификации, стажировка). Указываются сроки прохождения обучения, наименование образовательного учреждения, программа обучения; сведения об аттестации сотрудника на момент разработки индивидуального плана; мероприятия по профессиональному развитию.

Мероприятия по профессиональному развитию сотрудников оформляются в виде таблицы и включают следующие разделы:

1. Направления профессионального развития. Основой для определения направлений профессионального развития являются квалификационные требования к уровню профессиональных знаний и умений работника, объективные потребности образовательной организации в уровне и содержании профессиональной квалификации специалиста, перспективы развития образовательной организации и потребности самого сотрудника в профессиональном развитии на основе объективной оценки его профессионального уровня. Например, при определении направлений профессионального развития можно выделить:

- развитие базовых педагогических компетенций (в основу можно положить ключевые компетенции, выделенные в исследовании Т.В. Максимченко:<sup>1</sup> организационно-деятельностная, проектировочная, рефлексивная, нормотворческая и коммуникативная компетенции);
- становление позиции сетевого учителя, предоставляющего образовательные услуги через использование дистанционных образовательных технологий;

---

<sup>1</sup> Максимченко, Т.В. Развитие ключевых компетенций методиста в системе повышения квалификации [Текст]: автореферат дис. ... канд. пед. наук / Т.В. Максимченко. – М., 2010. – 27 с.

- формирование у сотрудников инновационного поведения, характеризующегося инициативностью к деятельности, готовностью реализовывать свои возможности в условиях изменяющегося мира и разрабатывать новые конструкты педагогической деятельности.

2. Мероприятия профессионального развития, которые определяются исходя из поставленных целей, с учётом результатов квалификационного экзамена или аттестации, итогов конкурса и плана работы с кадровым резервом. Мероприятия включают: дополнительное профессиональное образование или иные мероприятия индивидуального плана, на основе которых планируется самостоятельная работа сотрудника (изучение, обобщение опыта работы в различных направлениях профессиональной деятельности и внедрение его в практику; участие в прикладных исследованиях, написание статей, освоение современных технологий, подготовка к аттестации; развитие организаторских способностей и т.п.).

3. Цели профессионального развития – наиболее важный этап процесса разработки плана, поскольку целевые установки служат основанием для определения конкретного перечня мероприятий, сроков их реализации и ожидаемого результата. В общем виде цели профессионального развития вытекают из требований нормативных документов к уровню профессионального развития специалиста учреждения дополнительного профессионального образования. В частном виде – на основании требований должностной инструкции, регламентов предоставления образовательных и методических услуг, итогов оценки деятельности образовательной организации и самооценки уровня профессионального развития сотрудника.

4. Форма профессионального обучения – в разделе указывается степень отрыва сотрудника от осуществления профессиональной деятельности во время обучения (с отрывом, частичным отрывом, без отрыва).

5. Продолжительность (сроки) обучения – определяется с учётом объективных условий и возможностей реализации дополнительных профессиональных программ, а также индивидуальными познавательными способностями и психологическими особенностями сотрудника.

6. Ожидаемая результативность профессионального развития – определяется поставленными целями, результатом достижения которых являются конкретные изменения количественного и качественного характера. В качестве ожидаемой результативности выполнения мероприятий профессионального развития в индивидуальном плане могут быть внедрение в практику работы новых знаний и умений с целью повышения качества профессиональной деятельности; успешное прохождение аттестации; приобретение способности выполнять должностные обязанности в новой сфере, достижение высоких показателей деятельности и т.п..

7. Фактический результат выполнения индивидуального плана. Наличие в плане этого раздела обусловлено необходимостью контроля выполнения мероприятий и оценки достижения прогнозируемых результатов. На основе записей и отметок в данном разделе проводится количественный и качественный анализ всего цикла индивидуального профессионального развития сотрудника.

При составлении индивидуальных планов профессионального развития последовательность управленческих действий руководителя по сопровождению сотрудников состоит из трёх шагов.

Первый шаг – определение организационных параметров индивидуального планирования профессионального развития, включающих:

- уточнение целей, потребностей и задач профессионального развития сотрудников с учётом их интересов и потребностей образовательной организации;
- сопоставление требований должностного регламента с результатами аттестации; новыми обстоятельствами, требующими дополнительного профессионального образования;
- выяснение и определение ресурсных возможностей образовательной организации для направления работника на повышение квалификации или для организации внутрифирменного обучения;
- выбор учебной программы, формы и вида дополнительного профессионального образования, отбор образовательного учреждения;
- уточнение методики индивидуального планирования, согласование и выбор предпочтительного варианта формы индивидуального плана профессионального развития с возможностью дифференциации в зависимости от категории работников и выполняемых ими функций;
- установление календарных сроков составления индивидуальных планов, порядка разработки и утверждения.

Второй шаг – уточнение структуры и содержания индивидуального плана, порядка его разработки совместно с непосредственным руководителем сотрудника, конкретизация мероприятий. В индивидуальном плане фиксируются цели, планируемые направления, формы, методы и технологии профессионального развития на основе повышения квалификации, продолжительность дополнительного профессионального образования и реализации других мероприятий по повышению профессионализма; ожидаемые результаты профессионального развития, меры по практическому использованию знаний, умений и навыков при исполнении гражданским служащим должностных обязанностей. В разрабатываемый документ могут быть включены также мероприятия, относящиеся к участию сотрудника в научно-практических конференциях и тематических семинарах, подготовка докладов, наставничество. Второй шаг завершается согласованием индивидуального плана в структурном подразделении и внесением возможных корректив и дополнений.

Третий шаг – координация доработки плана и его утверждения руководителем. После утверждения индивидуального плана организуется его выполнение. Одной из функций управления является контроль выполнения решений. В условиях обучающейся организации необходимо изменить подходы контролю и организовать мониторинг реализации индивидуальных планов развития на основе самооценки со стороны самих сотрудников, которая проводится по итогам календарного года.

*Этап проектирования системы мониторинга реализации программы.* Контроль является одной из основных управленческих функций. В рамках программно-целевого управления развитием кадров необходимо продумать, каким образом будет обеспечен сбор, учёт и анализ всей информации, касающейся результатов выполнения программных мероприятий, с целью корректировки мер для достижения запланированных результатов. Иначе, определить каким образом будет осуществляться мониторинг реализации программы. При этом необходимо понимать, что контролируются не только временные характеристики мероприятий, их выполнение в срок, но и другие показатели – количественные

и качественные изменения, происходящие в уровне квалификации сотрудников организации. А для этого необходимо:

- разработать механизм оценки отдельных мероприятий и программы в целом;
- организовать входной контроль на этапе формулирования проблем и формирования целей;
- встроить систему мониторинга реализации программы в процесс текущего управленческого контроля;
- организовывать исследование причин, повлёкших за собой отклонение от ожидаемых результатов, и разработку комплекса мер, необходимых для устранения этих причин и ликвидации последствий;
- осуществить поиск возможных вариантов дополнительного ресурсного обеспечения программных мероприятий;
- обеспечить жёсткость конечных выводов по оценке целей, задач и программных мероприятий, вплоть до отмены или замены их другими.

Проектирование системы мониторинга – наиболее сложный этап разработки программы, который направлен на создание «руководства», позволяющего оценивать качество профессионального развития сотрудников.

В целях «мягкого» оценивания уровня профессиональных знаний, умений и компетенций можно использовать различные материалы и процедуры диагностики и самодиагностики. Очень важно инициировать у работников потребности к самооценке и рефлексии собственной профессиональной деятельности. Одним из инструментов, позволяющих осуществлять мониторинг собственного профессионального развития на основе рефлексии, является портфолио.

Технология портфолио (от латинских корней «port» – хранилище и «folium» – лист) эффективно используется педагогическими работниками для мониторинга и рефлексии уровня своего профессионализма и определения направлений профессионального развития. Среди разнообразных видов можно выделить:

- портфолио документации, создаваемого с целью создания набора документов, необходимых в работе;
- презентационное портфолио, создаваемого с целью продемонстрировать коллегам процессы и достижения;
- портфолио процесса, создаваемого с целью показать процесс и динамику работы по достижению поставленных целей;
- проблемное портфолио, создаваемого с целью отражения процесса и динамики работы по решению поставленных проблем и др.

Для оценки и рефлексии процессов и результатов собственного профессионального развития педагог может использовать различные виды портфолио, заполняя его разделы (портрет, коллектор, рабочие материалы, достижения) в зависимости от цели создания. Наиболее целесообразным будет ведение портфолио процесса профессионального развития педагога, которое будет отражением профессиональных достижений и способом постановки и достижения целей развития в работе. В таком портфолио необходимо отразить основные принципы профессионального развития сотрудника, ответив на следующие вопросы:

- Для чего необходимо развитие в профессии? Что лежит в его основе?
- Каковы направления профессионального развития?

- Кто может педагогу для достижения поставленных целей и задач профессионального развития?

- Где следует искать необходимые соответствующие знания?

- Где возможно развивать и (или) обновлять профессиональные умения и компетенции?

Для создания самому себе возможности для контроля необходимо разработать план (программу) индивидуального развития на основе повышения квалификации. При составлении плана необходимо определить форму повышения квалификации (обучение на курсах, стажировка, самостоятельное изучение материала, обращение к помощи наставника или работа в творческой группе коллег) и методы развития (приобретение новых знаний, наблюдение за работой специалистов, обсуждения с коллегами, постоянная работа с наставником, разработка новых программ и планов, анализ видеозаписей работы, чтение профессиональной прессы, отработка практических навыков). По мере работы в портфолио вносятся конспекты, видеоматериалы, резюме, ксерокопии статей и др.

Другой раздел портфолио следует посвятить работе над повышением эффективности используемых методов и освоению новых методик и технологий. Начинается эта работа с размышлений об ожиданиях от себя в профессии, коллег, образовательной организации (Что я могу дать для развития слушателей и коллег, достижения целей развития организации? Что могу взять от них, чему научиться?). Далее актуализируются и фиксируются свои достижения и направления развития, выбирается одно из направлений профессионального развития, над которым сотрудник будет серьезно работать в течение года. В ходе этой работы формулируется (и записывается) цель работы на год. Периодически (например, один раз в месяц) делается краткий обзор работы по достижению поставленной цели, а также общий анализ работы за определённый период. В течение года в портфолио добавляются примеры использования методов и методических приёмов, планы и программы работы, работы слушателей, фрагменты консультаций и уроков, конспекты литературы, статьи, обзоры книг и т.п. В конце года проводится анализ уровня достижения поставленной цели и всей работы. Следует обратить внимание на анализ эффективности новых методов работы в различных ситуациях, их дидактический потенциал; результатом анализа может стать резюме по использованию того или иного метода.

- Для приобретения опыта в использовании новых методов по окончании работы можно ответить на вопросы:

- Что изменилось в обучающихся за время работы по новой методике?

- В каком направлении происходило их развитие?

- Какие факторы в обучении, зависящие от педагога, повлияли на происшедшие изменения?

- Какие другие факторы повлияли на происшедшие изменения?

- Какие факторы в обучении, зависящие от педагога, снизили его эффективность?

- Какие другие факторы в обучении снизили его эффективность?

В разделе «достижения» следует разместить материалы, демонстрирующие успешные результаты учебной и профессиональной деятельности. А также фиксация успешного решения поставленных задач и определение перспектив собственного профессионального развития.

Выше представленные инструменты управления развитием кадров (карта компетенций, палетка планирования индивидуального образовательного маршрута, индивидуальный план профессионального развития, портфолио) будут эффективными при разработке и реализации Программы развития кадров при условии становления самой организации как обучающейся, признаками которой являются:

- сформированная система обучения и самообучения своего кадров;
- постоянное вложение финансовых средств в систему обучения и самообучения своих работников, в совершенствование её содержания и технологий;
- сохранение и усиление конкурентоспособности за счёт обучения и самообучения кадров.

Особо необходимо отметить ещё один инструмент управления развитием кадров на основе повышения квалификации – это внедрение идеологии рефлексивного управления обучением сотрудников.

Рефлексивное управление – это управление, опирающееся на ценность рефлексивной самоорганизации во всех деятельностных позициях, а также рефлексивно обеспеченной деятельностной самоопределённости и осознанности. При рефлексивном управлении менеджер стремится обеспечить совмещение частных интересов участников совместной деятельности с самоопределением в рамках всей кооперативно-деятельностной системы.

При рефлексивном управлении развитием кадров, основывающемся на признании факта, что сотрудник является субъектом своего профессионального развития, задача менеджера заключается в формировании ценностных установок на постоянное развитие каждого работника и организации в целом в соответствии со схемой развития, ориентированной на свободную развивающуюся личность:

- фиксация разрыва между новыми требованиями к уровню квалификации и стереотипами ранее сложившейся деятельности с целью формирования готовности к принятию новых форм деятельности; человек сам приходит к осознанию необходимости соответствующей смены;
- актуализация рефлексии как инструмента осознанного выбора новых способов работы и выстраивания новых конструктов профессиональной деятельности;
- рефлексивная кооперация, проявляющаяся в поддержке человека, совершающего рефлексивный выход за пределы сложившейся деятельности.

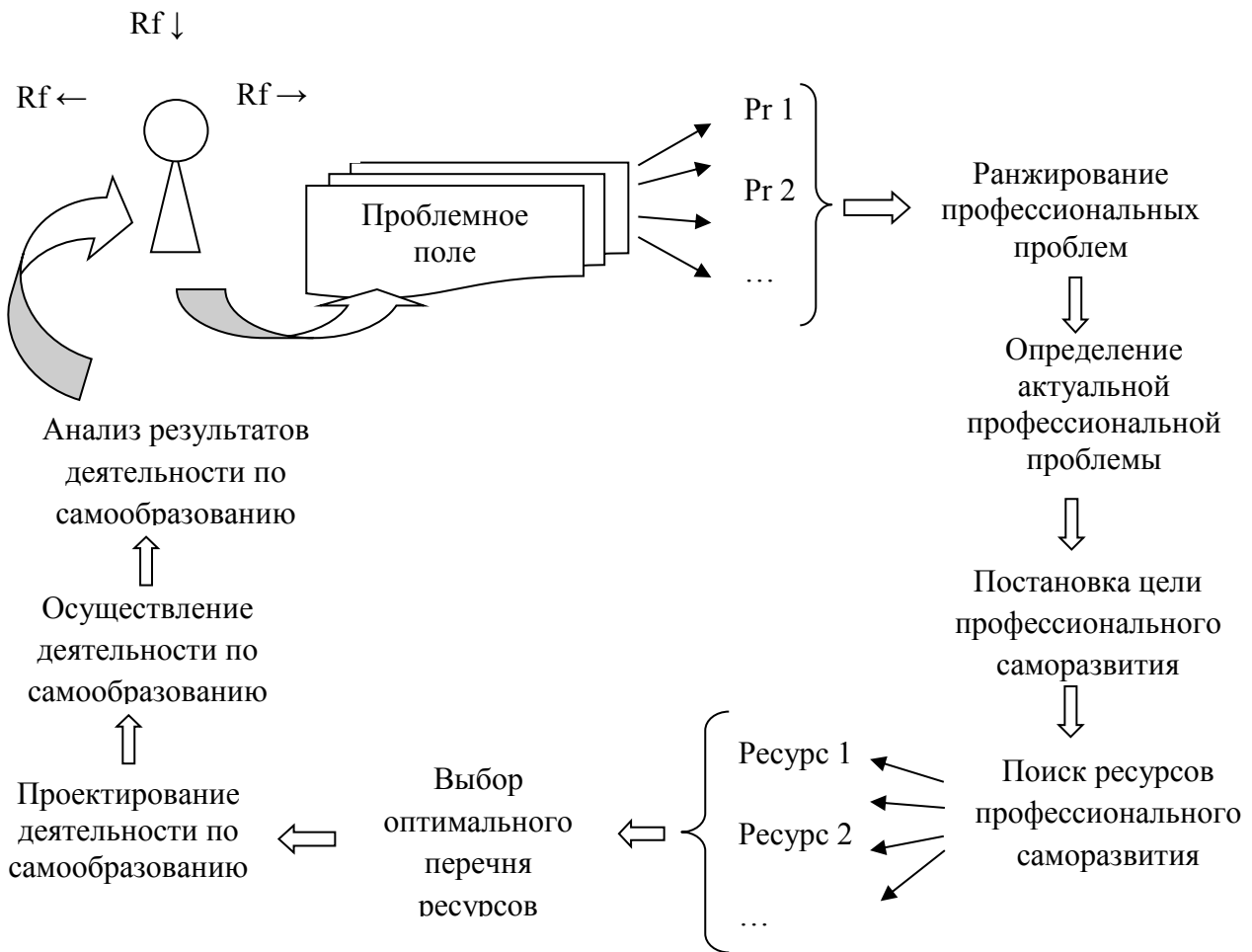
В рефлексивном управлении отражается общий подход к управлению человеком с использованием разнообразных приёмов скрытого психологического принуждения и применением рефлексии как ведущего системообразующего психологического механизма данного управленческого процесса. В основе рефлексивного управления лежит такая качественная характеристика, свойственная только человеку, как рефлексивная самоорганизация. Человек простые деятельностные функции осуществляет либо в форме «норма – реализация» (реактивное управление), либо в форме «норма – реализация – затруднение в реализации – рефлексия – ситуационное включение – корректирование нормы – реализация изменённой нормы» (рефлексивное управление). Рефлексия «включается» у человека, когда он испытывает затруднения. При этом развитие человека осуществляется в том случае, когда он, испытывая затруднения, предпринимает попытки их преодоления. Секрет успешного менеджера заключается в дополнительной мотивации

сотрудников к обучению с помощью применения приёмов и средств целенаправленного создания проблемных ситуаций в профессиональной деятельности.

Рефлексия выступает одновременно механизмом осмысленной профессиональной деятельности, инструментом конструирования новых конструктов выполнения профессиональных функций и средством профессионального развития работника. Каждый этап продвижения сотрудника от «Я»-реального к «Я»-идеальному основывается на рефлексии процессов и результатов профессиональной деятельности, способов профессионального развития (процесс выстраивания индивидуального маршрута представлен на рисунке 3). Индивидуальный маршрут профессионального развития сотрудника является отражением программы действий, направленных на удовлетворение и развитие образовательных потребностей, реализацию личного потенциала и включение в практику новых способов профессиональной деятельности.

Рисунок 3

**Выстраивание индивидуального маршрута профессионального развития педагога**



Условные обозначения:

- «Rf ←» – ретроспективная рефлексия
- «Rf ↓» – ситуативная рефлексия
- «Rf →» – проспективная рефлексия
- «Pr» – проблема

## **Проектирование системы мониторинга реализации программы развития кадров**

При реализации целевых программ развития необходима систематизированная и своевременная информация о важнейших результатах работы, что позволяет менеджерам вносить необходимые корректировки в программы в процессе их реализации, наилучшим образом использовать ресурсы, предоставлять необходимую информацию о программах заинтересованным сторонам и широкой общественности. Актуальная управленческая информация является важнейшим ресурсом для принятия управленческих решений, а чтобы эта информация была качественной, необходимо формирование системы мониторинга реализации программы.

Мониторинг программы развития кадров – это совокупность постоянных мероприятий по наблюдению, оценке и прогнозу выбранной целевой программы во времени и в пространстве с целью оперативной диагностики состояния реализации программы и принятия управленческих решений, направленных на следование поставленных целей.

Мониторинг Программы развития кадров – это процесс регулярного измерения и учёта важнейших индикаторов деятельности по программе и её результатов. Задачей проведения мониторинга программы является своевременное получение качественной (объективной, достоверной и полной) информации о ходе реализации программы. При проведении мониторинга необходимо собирать и предоставить данные в форме, позволяющей ответить на следующие вопросы:

- соблюдается ли исходный план реализации программы и насколько качественно выполняет свою работу каждый из участников программы;
- обеспечено ли выполнение программы необходимыми для этого ресурсами;
- достигаются ли намеченные промежуточные и итоговые результаты программных действий;
- сколько сотрудников сопровождаются в рамках программы;
- какой объём методических и образовательных услуг предоставляется сотрудникам.

### **Алгоритм разработки системы мониторинга реализации Программы развития кадров**

1. Мотивация осуществления мониторинга. Цель руководителя – сформировать команду заинтересованных сотрудников, способных и готовых осуществлять мониторинг реализации программы. Выращивание команды наблюдателей и экспертов внутри образовательной организации будет способствовать наиболее быстрой фиксации отклонений от реализации намеченных планов. Действия на этом этапе заключаются в поиске ответов на вопросы:

- Чем определяется потребность в осуществлении мониторинга?
- Кто заинтересован в мониторинге?
- Кто не заинтересован в мониторинге?

В обучающейся образовательной организации целесообразно включить в процесс мониторинга всех сотрудников.



2. Определение целей и задач мониторинга. Целевой ориентир этого этапа – сформулировать цели и задачи мониторинга, то есть ответить на вопрос: зачем осуществлять мониторинг? Для определения целей и задач необходимо выделить группы объектов мониторинга; спрогнозировать возможные результаты мониторинга; понять, каким образом будут использованы результаты мониторинга. Формулировка целей и задач системы мониторинга должна осуществляться на основе учёта факторов воздействия на работу образовательного учреждения в определённой ситуации.

3. Конкретизация объектов и разработка индикаторов мониторинга. Сложность данного этапа состоит в том, что социальные системы (а образовательная организация является социальной саморазвивающейся системой) обладают свойством изменчивости и способны эволюционировать. При мониторинге условий, процессов и результатов развития кадров необходимо понимать, какое влияние несёт в себе система мероприятий программы, а какие процессы происходят автономно.

4. Построение системы показателей мониторинга. Цель руководителя выстроить перечень показателей, свидетельствующих о процессах и результатах реализации программы. Стоит отметить, что список показателей должен быть небольшим. Графически системы показателей можно представить с помощью таблицы, которая является инструментом сведения воедино всех составляющих мониторинга. Таблица может состоять из следующих разделов: объекты мониторинга, критерии и показатели, индикаторы, источники и методы сбора необходимых данных.

5. Планирование мониторинга и разработка структуры мониторинга. На этом этапе необходимо найти ответы на следующие вопросы:

- Кто является заказчиком (пользователем) информации, полученной во время осуществления мониторинга?
- Кто является исполнителем мониторинга?
- Каковы методы мониторинга?
- Какие данные необходимы? Каковы информационные потоки.
- Каковы сроки проведения мониторинга? Какова периодичность сбора данных?
- Какова форма отчётности?
- Каково ресурсное обеспечение?

6. Выбор методов сбора данных. Необходимым условием является создание системы информационного обеспечения системы мониторинга. Информационной основой системы мониторинга развития кадров образовательной организации могут служить данные внутриорганизационной, муниципальной и региональной статистики; базы данных различных организаций; данные социологических исследований; материалы обследований, программ, проектов; материалы средств массовой информации и т.п. на этом этапе важно определиться, каковы виды и объём информации, каковы источники и механизмы сбора информации, каких образом будут происходить движение информационных потоков?

7. Выбор методов анализа данных. Необходимо определить, каким образом будет осуществляться первичная обработка информации, какие методы будут использоваться для аналитической обработки первичной эмпирической информации, как будет проводиться и анализ причин отклонений фактических значений показателей от планируемых.

8. Выбор методов подготовки отчёта по результатам мониторинга. На этом этапе необходимо найти ответы на следующие вопросы:

- Каков формат отчёта и каковы его содержательные акценты?
- Какие выводы можно сформулировать?
- Каковы возможные рекомендации?

9. Прогнозирование способов использования результатов мониторинга. Самый важный этап, поскольку направлен на понимание того, что результаты мониторинга необходимы для принятия обоснованных управленческих решений:

- Что необходимо делать в дальнейшем?
- Каков план дальнейших действий?

С целью информационного сопровождения руководителей образовательных организаций по вопросам методического сопровождения педагогических работников на сайте Информационно-методического центра создана страница «Методическое сопровождение» (<http://imc.edu.ru/blog/metod>), на которой размещены полезные информационные ресурсы и методические материалы. В онлайн-справочнике руководителя размещены записи сетевого семинара «Управление профессиональным ростом педагогов» (<http://moodle.imc.edu.ru/course/view.php?id=119>).

Запись на индивидуальные консультации по разработке программы развития кадров и формированию системы непрерывного профессионального развития педагогических работников в образовательном учреждении по электронной почте: [modulina@imc.edu.ru](mailto:modulina@imc.edu.ru)

*Модулина Ольга Борисовна,  
заместитель директора ГБУ ИМЦ Красносельского  
района Санкт-Петербурга, кандидат педагогических наук*