

Совершенствование кадрового потенциала образовательной организации на основе горизонтальной траектории профессионального развития педагога

*А.В. Спиридонов,
директор МБОУ СОШ №16 с.Казьминское
Кочубеевского района Ставропольского края,
Почетный работник общего образования РФ*

Переход на новые государственные образовательные стандарты — это коренное изменение образовательного пространства, успешность которого прямо связана с наличием профессионально подготовленных педагогических кадров. В связи с этим повышается роль целенаправленного профессионального развития педагога, которому предстоит органично вписаться в модель современной школы.

К.Д. Ушинский подчеркивал, что учитель учит успешно до тех пор, пока учится сам. Этот тезис не устарел, он приобретает все большее значение.

В одной из отечественных классификаций профессиональных моделей учителя приводится их своеобразная эволюция от модели «Учителя советского», к «Учителю гуманистически-гуманитарному» в 90-е гг, затем- «Учителю знающему» в первое десятилетие 2000-х ,и ,наконец,- к «Учителю умелому», как современной модели педагогической профессии , соответствующей методологии компетентностного подхода в образовании. И такой подход нам кажется вполне справедливым, потому что внимательное изучение профессионального стандарта педагога, позволяет утверждать, что впервые в истории российского образования появился документ, определивший в качестве главного качества учителя - его собственное “умение учиться” в стремительно меняющемся мире, которое он должен постоянно демонстрировать своим ученикам.

Значит, каждой управленческой команде школы необходимо разработать такие технологии, которые были бы направлены на изменение внутренней позиции педагога, на его мотивацию к непрерывному самообразованию, изменение его ценностно-смыслового определения - или на развитие кадрового потенциала.

Термин «потенциал» в своем этимологическом значении происходит от латинского слова *potentia*, что означает скрытые возможность, мощь, силу. Широкая трактовка смыслового содержания понятия «потенциал» состоит в его рассмотрении как «источника возможностей, средств, запаса, которые могут быть приведены в действие, использованы для решения какой-либо задачи или достижения определенной цели; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области».

В свою очередь под кадровым потенциалом в менеджменте понимается мера способностей и возможностей работников материализовать свои знания и умения с целью обеспечения жизнеспособности и развития

фирмы. Кадровый потенциал формируется интеграцией и динамикой таких моментов и сторон жизнедеятельности человека, как личностные свойства; общая работоспособность; профессионально-квалификационные знания, умения, опыт; творческие склонности, способности и ориентиры личности. Воспроизведение и рост кадрового потенциала так же, как и степень соответствующей ему эффективности труда, зависит не столько от какого-либо одного элемента, сколько от их интеграции, а также их сбалансированности и для отдельного человека, и для групп работников.

Исходя из вышеизложенного можно утверждать, что подходы кадрового менеджмента не только в полной мере могут быть экстраполированы в деятельность образовательной организации, но и приобретают здесь особое звучание, ибо учитель, педагог – «инженер душ человеческих», и от успешности его творческой деятельности напрямую зависит состояние и успешное развитие всего общества.

Формирование модели управления развитием кадрового потенциала ставит следующие задачи:

- ✓ создание правовых, организационных условий для развития профессиональной культуры работников образования, повышение их квалификации;
- ✓ методическое сопровождение педагогических работников в условиях модернизации образования, обновления его структуры и содержания;
- ✓ создание системы стимулирования деятельности педагогов ;
- ✓ освоение современных педагогических и воспитательных технологий и методик (информационно-коммуникационных, исследовательских, проектных, системно-деятельностного подхода и т. д.

Исходя из этого основными направлениями кадровой политики нами были определены:

- ✓ политика развития персонала как планирование индивидуального продвижения, развитие корпоративной культуры, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации в условиях реализации ФГОС ;
- ✓ организационно-штатная политика как планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата персонала организации;
- ✓ информационная политика как создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- ✓ финансовая политика как формирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда на современном этапе.

Был осуществлен подбор эффективных и адекватных методов по признаку принадлежности к каждому из направлений, что позволило выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом.

Приоритетным направлением из вышеуказанных следует признать формирование траектории профессионального развития педагога.

Аргументом актуальности выстраивания современной системы профессионального развития учителя, с одной стороны, являются требования к кадровым условиям реализации новых федеральных государственных образовательных стандартов: повышение уровня квалификации педагогических работников и непрерывность их профессионального развития. С другой стороны, актуальность обосновывает тот факт, что повышение квалификации педагога часто носит несистематичный, нецеленаправленный характер и порой обусловлено случайными мотивами. (к сожалению, не прошли те времена, когда учителей «отправляют» на курсовую подготовку или когда основным мотивом повышения квалификации является аттестация на квалификационную категорию).

Но время диктует новые подходы, формы, содержание, собственную концепцию профессионального роста, где главным становится профессиональная педагогическая и личностная избирательность педагога. Найти свой маршрут - важная задача профессионального развития учителя. Чтобы выбор был более точным, необходимо умение анализировать профессиональные проблемы и собственный позитивный педагогический опыт. Безусловно, большое значение имеет рефлексивная культура учителя. Учителю необходимо владеть навыками проектирования собственного развития, использование которых приведет к целенаправленному выбору модели и содержания собственного повышения квалификации.

Что может сделать образовательное учреждение для эффективной организации профессионального роста учителя? Интенсифицировать и индивидуализировать модель профессионального развития педагогов. Для этого необходимо изучение их образовательных запросов, определение потенциальных ресурсов образовательных услуг как мотивационного и содержательного компонентов индивидуальной образовательной траектории учителя. Завершающим этапом этой деятельности является помощь в выстраивании оптимизированной модели индивидуальной образовательной траектории педагога.

На основе анализа потребностно-мотивационных установок педагогов нами была организована система повышения квалификации в МБОУ СОШ №16 в условиях внедрения горизонтальной траектории профессионального роста, которая включает очные курсы повышения квалификации, дистанционное обучение (формальное, неформальное и информальное) и внутрикорпоративное обучение.

Трудовой потенциал работника не является величиной постоянной, он может изменяться в процессе работы, как в сторону увеличения, так и уменьшения и в значительной степени связан с мотивацией. Для создания в образовательном учреждении условий, мотивирующих работников на более качественное выполнение своих должностных обязанностей и заинтересованность в результатах своей деятельности руководителю необходимо учитывать уровень трудового потенциала, как отдельных работников, так и групп. Понятие мотивации у работников чаще всего связано с материальным стимулированием. При этом по мнению

большинства работников, важно «не столько сколько, сколько за что», т.е. критерии материального стимулирования должны быть понятными, а порядок стимулирования прозрачным. Именно такого эффекта мы добивались в процессе разработки, коллективного обсуждения и принятия Положения об оплате труда.

Не менее значимо, особенно для педагогических работников, моральное стимулирование, включающее в себя такие социальные аспекты, как комфортные условия труда, отражающие заботу администрации, возможность реализации своих творческих интересов, наличие условий для самосовершенствования и признание достижений.

Наконец, важным мотивирующим средством, по нашему мнению, является и формирование горизонтальной траектории профессионального развития и карьерного роста. Горизонтальная педагогическая карьера является социальным инструментом повышения качества образования на основе стимулирования стремления учителей, воспитателей и педагогов дополнительного образования к повышению уровня своей профессиональной компетентности и общественной активности.

Данная траектория представляет собой специфический механизм обеспечения социальных лифтов для работников в рамках их педагогической деятельности, не дублируя систему квалификационных требований к педагогической деятельности, предусмотренных соответствующими стандартами и положениями, а также систему научных степеней и академических званий.

Горизонтальная траектория профессионального развития, например, в нашей школе основывается на иерархической системе педагогических званий: «педагог-наставник», «педагог-мастер», «педагог-исследователь» и «педагог-инноватор».

Для присвоения каждого педагогического звания соискатель должен соответствовать определенным требованиям в рамках единых критериев педагогического опыта, профессиональной компетентности и эффективности персональной деятельности. Присвоение каждого последующего педагогического звания Научно-методическим советом МБОУ СОШ №16 (при участии профкома и Управляющего совета) предполагает наличие у соискателя предшествующих званий. Педагогические звания предусматривают определенные преференции для их обладателей, в частности при распределении премиальных средств образовательных организации, при награждении отраслевыми наградами и при распределении стимулирующей части ФОТ. Основанием для принятия решения выступает экспертная оценка материалов педагогического портфолио.

К числу наиболее эффективных средств реализации кадровой политики следует отнести метод наставничества. Он не новый, но результативный - мобильный, профессионально-плодотворный и двусторонний. Высокопрофессиональные педагоги-наставники применяют следующие эффективные формы взаимодействия: деловые игры, работу в "малых группах", анализ ситуаций, самоактуализацию, взаимопосещения и

пр., что способствует снижению проблем адаптации и успешному вхождению в профессиональную деятельность молодого специалиста. Педагог-наставник материально стимулируются согласно Положению об оплате труда, действующему в МБОУ СОШ №16.

Ещё одним методом адаптации начинающих работников, как и методом преодоления профессиональных дефицитов у опытных работников, является стажировка у «педагога -мастера», каковые, безусловно, есть в каждом педагогическом коллективе. Стажировка позволяет быстро включить сотрудника в профессиональную деятельность через парную работу или освоение передовых практик в рамках мастер-класса. Эта методика является ещё и экономически выгодной, т.к. не требует серьезных дополнительных материальных затрат, связанных с прохождением «внешних» курсов и стажировок. Но педагог-мастер, занимая данный профессиональный статус по итогам публичной презентации своего опыта, серии мастер-классов, готовит индивидуализированную программу работы со стажёром, согласует её с Научно-методическим советом школы, экспонирует результативность работы. Естественно, что эта деятельность предполагает не только материальное стимулирование «педагога- мастера», но и выступает сама по себе актом профессионального признания учителя, демонстрирует его рост в рамках горизонтальной траектории профессионального развития.

И профессиональными, и образовательными стандартами в школьную систему закладывается идея саморазвития педагога, его общая и психологическая грамотность, готовность осваивать и применять новые современные технологии и методики, решать оригинальные задачи. Поэтому сегодня перед образовательными организациями, в ряду первостепенных, стоит и задача активизации инновационного потенциала педагога.

С этой целью в МБОУ СОШ №16 реализуется политика активного участия образовательной организации в инновационных краевых и муниципальных программах, обеспечивается расширение инновационного и исследовательского поля, в рамках которого могли бы проявить себя все педагоги, и прежде всего те из них, кто способен и мотивирован «идти на шаг впереди». «Педагог-инноватор», «педагог-исследователь» - следующие ступени на пути профессионального развития педагога, предполагающие различные формы материального и материального стимулирования, предусмотренные СОТ и Коллективным договором школы.

Важным обобщенным результатом этой работы мы считаем повышение инновационного потенциала образовательной организации в целом, который включает в себя :

-профессиональную позицию коллектива, которая сориентирована на формирование новых способов мышления и перестройку образовательной среды в соответствии с требованиями ФГОС и профессионального стандарта;

-инновационный социально-психологический климат, стимулирующий процессы развития, мотивирующий педагога к творческой работе;

-нормативный компонент, включая традиции, организационную культуру, корпоративный дух, обеспечивающий уверенность педагогов в поддержке и понимании;

- инновационный стиль управления.

Благодаря реализованной программе развития кадрового потенциала нам удалось добиться повышения уровня квалификации педагогов ,поднять значимость творческого, инновационного подхода к работе , а так же ценность нематериальных средств поощрения результатов, активизировать работу по закреплению молодых , начинающих специалистов в школе и организовать деятельность по обобщению и распространению педагогического опыта на неформальной основе (то есть по инициативе педагогов). Среди молодых специалистов школы возрос интерес к управленческой деятельности, появилось стремление осваивать эффективные приемы менеджмента в области образования, формируется управленческий резерв школы- залог поступательного развития организации в будущем.

Таким образом, образовательное учреждение должно не только откликаться на современные тренды образования, но и работать на опережение, и главный ресурс здесь – учитель!