МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН»

СОВРЕМЕННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Министерство образования и науки Республики Татарстан
Государственное автономное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Институт развития образования Республики Татарстан»

СОВРЕМЕННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Методические рекомендации

Казань
2023

ББК 74.24
С56

Печатается по решению Ученого совета ГАОУ ДПО ИРО РТ
Под общей редакцией:
Нугумановой Л.Н., ректора, доктора педагогических наук;
Шамсутдиновой Л.П., проректора по научной и инновационной деятельности, кандидата химических наук

Авторы-составители:
Сахнова Ирина Александровна, заведующий кафедрой педагогики и управления образованием ГАОУ ДПО ИРО РТ, канд. пед. наук
Смирнов Иван Андреевич, доцент кафедры педагогики и управления образованием ГАОУ ДПО ИРО РТ, канд. филол. наук
Рецензенты:
Гайсин И.Т., профессор кафедры педагогики высшей школы Казанского (Приволжского) федерального университета, доктор пед. наук.;
Скобелкина Э.М., директор МБОУ СОШ № 82 Приволжского района г. Казани.

Современные управленческие практики. Совершенствование кадрового потенциала: метод. рекомендации / авт.-сост.: И.А. Сахнова, И.А. Смирнов. — Казань: ГАОУ ДПО ИРО РТ, 2023. — 43 с.

В методических материалах рассматриваются основные аспекты развития и совершенствования кадрового потенциала организаций. Представлены эффективные модели профессионального сопровождения педагогических работников образовательных организаций республики.

Пособие имеет практико-ориентированную направленность и адресовано руководителям школ, специалистам кадровых служб.

© ГАОУ ДПО ИРО РТ, 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4

ГЛАВА 1. Теоретические основы изучения проблемы формирования эффективного использования кадрового потенциала организации 5

1.1. Понятие кадрового потенциала организации. Основные направления его формирования 5

1.2. Основные аспекты развития и совершенствования кадрового потенциала организации. Методы и способы развития 9

ГЛАВА 2. Рекомендации по совершенствованию кадрового потенциала организации 14

ГЛАВА 3. Прикладные аспекты совершенствования кадровой работы 19

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 41

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 42

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время персонал является одним из важнейших ресурсов любой организации. Именно благодаря кадрам осуществимо достижение всех целей и задач организации. Для каждой организации необходима эффективная и рациональная система управления коллективом.

Управление педагогическим коллективом образовательной организации — необходимая деятельность руководящего состава организации, специалистов кадровых служб, включающая разработку кадровой политики, принципов и методов управления сотрудниками.

Кадровый потенциал — это способности и возможности каждого работника по реализации своих умений для обеспечения жизнедеятельности любой организации. Показателями кадрового потенциала, при помощи которых этот потенциал оценивается, являются личностные качества сотрудников, их работоспособность, уровень профессиональных знаний и навыков, опыт, наличие творческих способностей.

В настоящее время в каждой организации необходима эффективная система управления коллективом. Именно эффективное управление персоналом способно значительно повысить её работоспособность. Рассмотрение различных вопросов развития кадрового потенциала в организации отражено в трудах таких ученых, как Т.Ю. Базарова, М.И. Бухалков, А.Я. Кибанова, Ю.А. Конаржевский, Ю.Г. Одегов и др.

Актуальность данной темы определена тем, что кадровый потенциал получает первоочередное значение в работе организаций, так как от подбора и обучения кадров зависит деятельность самой организации.

ГЛАВА 1. Теоретические основы изучения проблемы формирования эффективного использования кадрового потенциала организации

1.1. Понятие кадрового потенциала организации. Основные направления его формирования

Категорией «кадровый потенциал» предполагается рассмотрение кадров как активного элемента организации. Важно понимание того, что в организации главное — ее кадровый потенциал. Кадровый потенциал — это способности и возможности каждого работника по реализации своих умений для обеспечения жизнедеятельности любого субъекта производства [2]. Показателями кадрового потенциала, при помощи которых этот потенциал оценивается, являются личностные качества сотрудников, их работоспособность, уровень профессиональных знаний и навыков, опыт, наличие творческих способностей.

Кадровый потенциал организации характеризуется не только показателями кадрового потенциала отдельных работников, но и их способностями действовать в команде, коллективе, оказывая помощь, и дополняя друг друга при необходимости [4].

К характеристикам потенциала организации относятся: физическое и психическое здоровье сотрудников, интеллектуальные способности, нравственные устои и др.

В настоящее время, когда происходят активные изменения в политике государства, меняются и внутренние

условия функционирования любой организации. Перемены указывают на необходимость качественной подготовки персонала к трудовой деятельности в новых реалиях.



Рис. 1. Показатели кадрового потенциала организации [9]

Перед многими организациями встает вопрос необходимости поиска наиболее действенных путей повышения трудовой эффективности. В значительно большей степени проявляется заинтересованность работодателей в том, чтобы их коллектив был компетентным и высококвалифицированным. Полученные сотрудниками в вузах зна-

ния довольно быстро устаревают, нарастает потребность в их существенном обновлении. Существует «период полураспада компетентности» — временной промежуток, в течение которого часть приобретенных знаний теряет свою актуальность, устаревает. Именно поэтому все большее распространение получает идея создания системы непрерывного образования сотрудников (концепция «обучающейся организации») [5]. Роль обучения в процессах повышения конкурентоспособности организации, организационного развития, трудового и кадрового потенциала работников постоянно растет, что обусловлено тремя факторами:

- обучение персонала – важнейшее средство на пути достижения стратегических целей организации;
- обучение способствует повышению ценности человеческих ресурсов организации;
- без своевременного обучения персонала очень трудно или вообще невозможно провести организационные изменения [4].

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство организации получает возможность повышать кадровый потенциал работников и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Понятие кадрового потенциала работника проецируется на конкретные индивидуальности. Эта категория включает наличие, уровни проявления и значимость деловых качеств, то есть речь идет о потенциале каждого отдельно взятого сотрудника. Потенциал работника проявляется в его ресурсных возможностях трудовой дееспособ-

ности. Однако не всегда на практике работник использует свой потенциал в полной мере [5].

Основные составляющие потенциала работника:

- Составляющая **психофизиологическая**: его состояние здоровья, работоспособность, выносливость, умения и склонности, тип нервной системы и другое.

- Составляющая **социально-демографическая**: половая принадлежность, возраст, семейное положение и т. д.

- **Квалификационная** составляющая: уровень образования, объем специальных знаний, профессиональные трудовые навыки, способность к инновациям, интеллект, творческие способности.

- **Личностные** показатели: ответственность, дисциплинированность, отношение к труду, активность, ценностные ориентации, нравственные устои и прочее [10].

Кадровый потенциал работника — величина непостоянная. В силу разных причин потенциал может изменяться, возрасти или, наоборот, понизиться. Приобретаемые по ходу функционирования образовательной организации способности работника к созиданию повышаются в соответствии с усвоением новых знаний и навыков, улучшения условий труда.

1.2. Основные аспекты развития и совершенствования кадрового потенциала организации. Методы и способы развития

Кадровый потенциал организации состоит из сотрудников, обладающих компетенциями, знаниями, умениями, способностями, возможностями и задатками, необходимыми для успешной деятельности учреждения.

Кадровый потенциал находится под влиянием внешних и внутренних факторов. Это необходимо учитывать для обеспечения эффективного управления кадрами.

Внешние факторы напрямую влияют на производительность труда каждого работающего и на успех организации в целом. К *внешним факторам* относятся:

- **Социальные** факторы, которые включают в себя качественные показатели, необходимые для успешной жизни. Это уровень заработной платы, наличие возможностей карьерного роста, реализации личных целей, повышение уровня благосостояния, социальные льготы. При таких условиях в организации снижается текучесть кадров, существенно повышается качество выполняемой работы;
- **Технические** факторы объединяют такие показатели, как уровень автоматизации и компьютеризации, безопасные условия труда, созданные в организации;
- **Экономические** факторы зависят от общего состояния экономики в стране, ситуации на рынке труда, уровня безработицы и инфляции [7].

К *внутренним факторам* относятся:

- **Личностные** характеристики: возраст, пол, уровень работоспособности. Учитываются навыки, знания, умения, опыт, образование;

- **Статусный потенциал** включает в себя реализацию потребностей, признание коллегами результатов труда, одобрение со стороны руководства;

- **Мотивационный фактор** основан на добросовестной работе всего коллектива. Каждый знает свои обязанности, прилагает к их выполнению максимальные усилия, поставленные цели считаются достижимыми, работа приносит удовлетворение [1].

Кадровый потенциал организации является не только движущей силой, но и стратегическим ресурсом, позволяющим вывести организацию на новый уровень. На протяжении длительного времени большинство организаций ориентировались на правильное использование материальных и финансовых ресурсов. На сегодняшний день ситуация изменилась. Кадрам отводится главная роль. При подборе новых сотрудников к уровню образования, знаний, квалификации предъявляются самые высокие требования [8].

Стоит отметить, что долгосрочный успех организации обеспечивают высокопрофессиональные специалисты, способные выполнять возложенные на них задачи с максимальной скоростью, высоким уровнем качества. Добиться поставленных целей можно с помощью сотрудников, которые готовы повышать уровень своей квалификации.

В основе развития кадрового потенциала организации лежит совокупность взаимозависимых компонентов. В

первую очередь к ним относятся принципы, методы, формы, нормативы и внутренние правила эффективного управления. Качественное изменение и усовершенствование кадрового потенциала с учетом интересов организации и самих сотрудников позволяет добиться высоких результатов.

Под принципами рассматривается научное начало, основные правила, положения, нормы, которым следуют специалисты кадровой службы и руководители образовательных организаций.

Основные принципы развития кадрового потенциала:

- Принцип **научности** заключается в использовании современных достижений в области управления трудом и развитием, что обеспечивает эффективность методов управления;

- Принцип **системности** основан на прогнозировании, учете и анализе личностных факторов сотрудников;

- Принцип **специфичности** с учетом особенностей трудовых ресурсов и закономерностей развития повышает эффективность использования кадровых ресурсов;

- Принцип **оптимизационности** обеспечит точность и достоверность прогнозов экспертов;

- Принцип **альтернативности** предназначен для анализа альтернативного развития и потенциала организации. Учитываются непредвиденные моменты и случайности;

- Принцип **непрерывности** необходим для корректировки прогнозов развития, с учетом основных измене-

ний внешней и внутренней среды существования. Это поможет создать гибкие подходы в выработке управленческих решений, направленных на поддержание кадрового потенциала [7].

Результативность труда, личностные и профессиональные качества сотрудников являются основой успеха в развитии организации. Оценка персонала позволит с высокой точностью определить кадровый потенциал организации. Для оценки кадрового потенциала организации широко используются методы системного анализа, экспертно-аналитическая методика, анализ главных компонентов, опытный ситуационный анализ.

Системный подход предполагает исследование системы управления. Анализируют основные функции, цели, основы организационной структуры. Оценивают категории кадрового потенциала, технические средства. **Методики декомпозиции** облегчают изучение, расчленив сложные явления на простые: системы на подсистемы, функции на процедуры, процедуры на операции. Это позволяет изучить все факторы, влияющие на эффективность работы коллектива. При **экспертно-аналитическом подходе** привлекают экспертов в сфере менеджмента. Опытный метод основан на **ситуационном анализе**. Учитываются все показатели, влияющие на процесс работы. На основании полученных данных проводят доработку эффективности системы управления [3].

Оценка кадрового потенциала организации позволит определить:

- уровень кадровой обеспеченности и потребности в сотрудниках;
- качественную структуру управленческого персонала;
- социально-психологический климат;
- инновационный потенциал;
- основные источники минимизации негативных факторов;
- распределение сотрудников в рамках организации [6].

Оценка касается всех категорий работников, однако ее значимость отдельных категорий разнообразна. Оценка полученных знаний, умений и деловых необходимых качеств является более сложной задачей, чем оценка профессиональной квалификации сотрудников.

ГЛАВА 2. Рекомендации по совершенствованию кадрового потенциала организации

Во всех образовательных организациях имеется администрация, педагогический коллектив, вспомогательный персонал. Большую роль играет то, каким образом и насколько грамотно будет осуществляться управление всеми звеньями в общей системе организации, потому что именно от этого зависит судьба организации в целом. Поэтому организации необходимо проводить эффективную работу с кадрами.

Совершенствование кадрового потенциала обеспечивается за счет:

- повышения уровня квалификации каждого работника организации (разработки индивидуальной программы его обучения и развития);
- выбора оптимального места в структуре организации для каждого служащего, определения его четких обязанностей;
- проведения анализа проблем, которые связаны с конфликтами в организации;
- приема на работу молодых специалистов, которые закончили высшие учебные заведения (данное мероприятие позволит укрепить кадровый потенциал организации на перспективу);

- передачи опыта от сотрудников, которые имеют достаточный стаж работы, сотрудникам, которые только пришли в данную организацию;

- организации системы наставничества в образовательной организации;

- обеспечения благоприятных условий труда для каждого работника.

Перечислим резервы, реализация которых вызвала бы повышение эффективности кадрового потенциала.



Рис. 2. Резервы повышения эффективности кадрового потенциала

В плане развития и обучения кадрового состава необходимо подобрать наиболее подходящие формы обучения.

При этом необходимо разделять все виды обучение на два больших блока:

- личностное развитие;
- профессиональное обучение.

Одним из выходов для повышения эффективности и результативности обучения является дополнение разделов плана обучения и развития работников разделом «Оценка результативности обучения».

Таблица 1

Результаты обучения

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ			
Категория работников	**Тема**	**Способ обучения**	**Оценка результативности**
Руководители	Улучшение проведения процессуальных процедур	Участие в семинаре-тренинге	Доклад на совещании о том, что узнали на обучении, обсуждение
Сотрудники			Доклад в подразделении о том, что узнали на обучении, обсуждение
ЛИЧНОСТНОЕ РАЗВИТИЕ			
Категория работников	**Тема**	**Способ обучения**	**Оценка результативности**
Руководители	Деловой этикет	Корпоративный тренинг с элементами диагностики и консультирования (коучинг)	Тест: «Основные правила делового этикета», разработать основные стандарты этикета организации.
Руководители	Взаимодействие с коллективом	Корпоративный тренинг	Анкета слушателей с оценкой того, что они узнали. Отчет об уровне взаимодействия руководи-

			телей с коллективом, рекомендации.
Сотрудники	Способность управлять стрессом	Корпоративный тренинг с элементами коучинга	Тест «Основные правила борьбы со стрессами». Отчет об уровне стрессоустойчивости сотрудников, возможные рекомендации.

Предлагаемый подход позволит руководящему составу еще на этапе составления программы обучения произвести оценку и внести в планируемые результаты улучшения работы обучаемых сотрудников необходимые корректировки.

Работа с кадрами представляет собой достаточно тонкий и сложный процесс, потому что к каждому из сотрудников нужен свой индивидуальный подход. Возможно, в каких-то случаях необходимо будет воспользоваться таким приемом, как мотивация.

Одним из резервов повышения эффективности мотивационной системы является совершенствование системы оплаты труда.

Роль оплаты труда в системе мотивационного механизма весьма велика. Это объясняется тем, что она обеспечивает потребности, которые необходимы для жизнедеятельности человека. Также заработная плата является одним из самых часто используемых методов мотивирования для повышения эффективности труда. Сотрудники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между материальным вознаграждением и своим трудом, в заработной

плате обязательно должен присутствовать компонент, который зависит от достигнутых результатов.

Еще одним резервом повышения эффективности мотивационной системы является совершенствование системы социальных льгот и гарантий, имеющих особую значимость и дополняющих выполнение обязательств, традиционно отведенных заработной плате. Средства, направляемые на обеспечение социально-бытовых потребностей работников, представляют для них важное значение, так как предназначены удовлетворить их наиболее существенные потребности, оплату которых в противном случае приходилось бы осуществлять самостоятельно. В данном случае важно учитывать тот факт, что наряду с удовлетворением названных потребностей создают психологическое воздействие на работника, то есть на него действуют дополнительные мотивы, сила которых зависит от того, насколько он уверен в получении названных благ сверх установленных при этом средних норм:

- это введение социальных доплат для всех категорий работников;

- заработная плата с учетом премии.

Высокомотивированный руководитель показывает большую эффективность труда. Он способен привести организацию к успеху, процветанию. Организации, чьи сотрудники хорошо работают, в целом демонстрируют лучшие результаты, а изменение отношения работников к труду повышает показатели деятельности образовательной организации.

ГЛАВА 3. Прикладные аспекты совершенствования кадровой работы

Модели профессионального сопровождения педагогических работников: опыт и перспективы

Как реализовать потенциал наставничества в работе с молодыми и опытными учителями?

Когда наставничество в образовательном учреждении эффективно? Конечно, всё зависит от того, как организовать процесс.

➢ «Фишка» **МБОУ «СОШ 3» г. Бугульма Республики Татарстан** (директор Дулова Галина Валерьевна) заключается в том, что наставники работают не только с молодыми учителями, но и с коллегами, которые имеют большой педагогический стаж. И эта работа приносит ощутимый эффект.

✓ **Взаимодействие — ключ к профессиональному росту**

Организацию наставничества в школе начали с определения адресатов педагогической помощи и с разработки модели.

В школе считают, что наставничество применимо на любом этапе профессиональной карьеры. В образовательной организации несколько категорий адресатов: молодые педагоги (управленческая команда расценивает наставничество как метод адаптации к профессии), учителя, пришедшие после перерыва в педагогической деятельности, и учителя-стажисты, испытывающие затруднения в освоении

новых профессиональных подходов к обучению в свете реализации обновленных ФГОС.

Педагоги с большим стажем охотно обращаются за помощью, принимают ее. Их привлекает возможность обновить свой педагогический инструментарий в процессе тактичного и доброжелательного общения, без травмирующего противопоставления «я знаю, а ты нет».

Необходимо отметить, что такая форма взаимодействия педагогов позволяет организовать методическую работу с опытными учителями, предоставив им возможность для горизонтального карьерного роста. Учитель, пробуя себя в роли наставника, наращивает компетенции методиста, а значит, растет уровень его профессионализма, снижается риск выгорания.

В целом наставничество оправдывает себя, оно может стать особенно востребованным, учитывая введение профессионального стандарта и изменение процедуры аттестации учителя.

✓ **Диагностика – практика – анализ**

Работа с педагогом в рамках наставничества длится около года и включает в себя три этапа.

Первый — **диагностико-прогностический**, на котором выявляются проблемные зоны учителя-стажёра и подбирается наставник, определяются цели взаимодействия, выстраиваются отношения взаимопонимания и доверия. Для диагностики применяются тесты. Помимо тестовых заданий, проблемы выявляются во время посещения администрацией уроков и их анализа. Причем обсуждение ориентировано не на фиксировании недостатков, наоборот,

оно определяет направления, которые учитель может улучшить, поскольку они-то и задают содержание будущей работы с наставником.

Выбору ментора (из тех педагогов, кто хочет и может взять на себя эту функцию) уделяется особое внимание. Основной акцент при этом делается на психологической совместимости наставника и наставляемого учителя. Почему это важно? Дело в том, что суть наставничества — в постоянном диалоге, межличностной конструктивной коммуникации. Наставник — это человек, психологически настроенный на работу со своими коллегами, обладающий навыками консультирования и оценивания. Он не должен поучать неопытного преподавателя или только демонстрировать собственный опыт.

Подчеркнем, что качества, о которых идет речь, зависят прежде всего от личности педагога, а не от должности или стажа. То есть роль наставника не обязательно выполняет заместитель директора или человек с солидным опытом преподавания и руководства.

Второй, **практический**, этап по формированию и развитию профессиональной компетентности педагога (нормативно-правовой, методологической, психолого-педагогической, предметно-методической, информационной) включает в себя разработку и реализацию программы адаптации (для молодых учителей) либо корректировки профессиональных умений (для опытных педагогов). На этой стадии планируются конкретные мероприятия.

Каждая пара определяет содержание работы заранее, учитывая запросы стажера и возможности школьной мето-

дической службы. При взаимодействии происходит не только общение учителя-стажёра со своим наставником один-два раза в неделю, но и включение подопечного в методическую деятельность школы под руководством опытного педагога. Они обсуждают профессиональную литературу, посещенные уроки и семинары, в которых принимали участие. И, конечно, вместе моделируют уроки. Учитывая и без того большую нагрузку учителей, в школе стремятся при составлении расписания максимально совместить графики работы каждой пары.

Третий — **аналитический** этап, на котором определяется уровень профессиональной адаптации стажёра и степень его готовности к выполнению своих функциональных обязанностей.

Главный критерий — это позитивные изменения, связанные с применением учителем на уроке освоенных им за год приёмов и технологий, с повышением познавательной активности учеников на уроке и достижением учениками более высоких образовательных результатов. Выводы об эффективности работы наставника с учителем-стажером происходят на основании посещенных администрацией школы уроков с их последующим анализом и самоанализом. Кроме того, проводится собеседование, в котором, помимо стажера и наставника, участвуют представители администрации школы. Пара рассказывает, над чем работали, каких результатов достигли, какие направления для самообразования педагог планирует на будущее.

- ✓ **Формы и методы зависят от запроса**

Содержание программы адаптации зависит от категории педагогического работника, которому будет оказана помощь. Во взаимодействии с молодыми учителями и педагогами, пришедшими в школу после перерыва в работе, наставнику необходимо обеспечить поддержку в области основ педагогической деятельности: подготовка, проведение и анализ урока; формы, методы и приемы обучения; основы управления уроком; правила ведения школьной документации. Кроме того, востребована помощь в разработке программы собственного профессионального роста; в выборе приоритетной методической темы для самообразования; в подготовке к первичному повышению квалификации; в освоении инновационных педагогических технологий; в подготовке к предстоящей заявительной аттестации на повышение квалификационной категории.

Иная специфика у работы с учителями-стажистами, испытывающими профессиональные затруднения, в том числе связанные с нововведениями в образовании. В этом случае наставники обращают внимание на моделирование и конструирование современного урока в соответствии с требованиями ФГОС, на использование деятельностного подхода на уроке, на способы формирования УУД и достижения предметных и метапредметных результатов, на современные методы, способы и формы оценивания.

Формы реализации программы адаптации так же многообразны, как и варианты содержания. В МБОУ СОШ № 3 г. Бугульмы используются как традиционные формы (лекции, беседы, консультации, рекомендации по организации образовательного процесса, посещение уроков и их

обсуждение), так и интерактивные, позволяющие реализовать принцип «обучаюсь делая – делаю обучаясь». Во втором случае наставляемые учителя активно, с позиции деятельностного подхода изучают передовой педагогический опыт, участвуют в профессиональных дискуссиях, готовят дидактические материалы, дают открытые уроки. Методический диапазон велик: психологические тренинги, творческие лаборатории, методические декады, дни коррекции и регуляции, педагогические мастерские, мастер-классы, аукционы или ярмарки педагогических идей, педагогические ринги, психолого-педагогические деловые игры, диспуты, просмотр отснятых уроков, мозговые штурмы, разработка и презентация моделей уроков (в том числе в составе малых групп), самопрезентация классного руководителя как педагога. Интересна такая форма работы, когда учителя сами становятся экспертами: присутствуют друг у друга на уроках, после чего следует рефлексия.

В школе делается акцент на активные, деятельностные формы работы, поскольку они ускоряют процесс вхождения педагога в образовательную среду, позволяют ему перейти от репродуктивного уровня к творческому и включиться в процессы саморазвития и самопроектирования. Сами педагоги отмечают, что по мере общения с наставником растет степень их мотивации, они ценят возможность обсуждать свои профессиональные проблемы и получать реальную помощь от коллег. Данная модель наставничества, практикуемая в МБОУ СОШ № 3 г.Бугульмы, удовлетворяет интересы трех субъектов взаимодействия: педагога, нуждающегося в поддержке, учителя-наставника и шко-

лы. Первый получает знания, совершенствует или приобретает необходимые профессиональные компетенции, учится выстраивать конструктивные отношения с коллегами, знакомится с традициями организации, в которой работает. Наставник совершенствует свои профессиональные компетенции: методические, методологические, организационные, коммуникативные, диагностико-прогностические. Управленческая команда выстраивает взаимоотношения между коллегами, что способствует росту профессионального мастерства педагогического коллектива, его сплоченности и работает на достижение общих целей, соответствуя интересам школы. В процессе такой систематической работы растет методическое мастерство педагогов, что положительно отражается на учебной активности детей и их образовательных результатах.

- Из опыта работы **МБОУ «СОШ № 2» г. Агрыза Республики Татарстан (директор Дорось Оксана Васильевна)**

- ✓ **Форма наставничества «учитель — учитель»**

Поддержка молодых специалистов — одна из ключевых задач кадровой политики. Современной школе нужен профессионально компетентный, самостоятельно мыслящий педагог, психологически и технологически готовый к реализации гуманистических ценностей на практике, к осмысленному включению в инновационные процессы. Овладение специальностью представляет собой достаточно длительный процесс, предполагающий становление профессиональных компетенций и формирование профессионально значимых качеств.

Начинающему учителю необходима профессиональная помощь в овладении педагогическим мастерством, в освоении функциональных обязанностей учителя, классного руководителя. Необходимо создавать ситуацию успешности работы молодого учителя, способствовать формированию индивидуального стиля его деятельности. Данная форма работы предполагает взаимодействие молодого педагога (при опыте работы от 0 до 3 лет) или нового специалиста (при смене места работы) с опытным и располагающим ресурсами и навыками специалистом-педагогом, оказывающим ему разностороннюю поддержку. Целью такой формы наставничества является успешное закрепление на месте работы или в должности педагога молодого специалиста, повышение его профессионального уровня и потенциала, а также создание внутри школы комфортной профессиональной среды, позволяющей реализовывать актуальные педагогические задачи на высоком уровне.

Основные задачи взаимодействия наставника с наставляемым:

- формирование потребности заниматься анализом результатов своей профессиональной деятельности;
- развитие интереса к методике построения и организации результативного учебного процесса;
- ориентация начинающего учителя на творческое использование в своей деятельности передового педагогического опыта;
- формирование у молодого специалиста интереса к педагогической деятельности в целях его закрепления в образовательной организации;

• ускорение процесса профессионального становления учителя;

• адаптация молодых педагогов к условиям осуществления профессиональной деятельности;

• использование эффективных форм повышения профессиональной компетентности и профессионального мастерства молодых специалистов,

• планирование методической работы на основе выявленных потенциальных возможностей начинающего учителя;

• повышение профессионального уровня педагогов с учетом их потребностей, затруднений, достижений;

• отслеживание динамики развития профессиональной деятельности каждого педагога;

• повышение продуктивности работы педагога и результативности образовательной деятельности;

• планирование карьеры молодых специалистов, мотивации к повышению квалификационного уровня;

• приобщение молодых специалистов к корпоративной культуре образовательной организации.

Таблица 2.

Схема реализации формы наставничества «учитель – учитель»

Этапы реализации	Мероприятия
Представление программы наставничества «Учитель – Учитель»	Педагогический совет.
Отбор наставников из числа активных и опытных педагогов и педагогов, самостоятельно выражающих желание помочь педагогу	Анкетирование. Использование базы наставников.

Обучение наставников	Проводится обязательно в течение года не менее двух раз
Отбор педагогов, испытывающих профессиональные проблемы, проблемы адаптации и желающих добровольно принять участие в программе наставничества	Анкетирование. Листы опроса. Использование базы наставляемых.
Формирование пар, групп	Встречи, обсуждение вопросов.
Повышение квалификации молодых педагогов .Творческая деятельность. Успешная адаптация.	Тестирование. Реализация программы (прилагается) Проведение мастер-классов, открытых уроков.
Рефлексия реализации групповой формы наставничества «Учитель – Учитель».	Анализ эффективности реализации программы.
Поощрение наставников	Поощрение на педагогическом совете школы.

Ожидаемые результаты

– **для молодого специалиста**:

- активизация практических, индивидуальных, самостоятельных навыков преподавания;
- повышение профессиональной компетентности педагогов в вопросах педагогики и психологии;
- появление собственных продуктов педагогической деятельности (публикаций, методических разработок, дидактических материалов);
- участие молодых учителей в профессиональных конкурсах, фестивалях;

- наличие портфолио у каждого молодого педагога;
- успешное прохождение процедуры аттестации;

– **для наставника:**
- эффективный способ самореализации;
- повышение квалификации;
- достижение более высокого уровня профессиональной компетенции.

Результатом правильной организации работы наставников будет высокий уровень включенности молодых специалистов в педагогическую работу, культурную жизнь образовательной организации, усиление уверенности в собственных силах и развитие личного, творческого и педагогического потенциала. Это окажет положительное влияние на уровень образовательной подготовки и психологический климат в школе.

Учителя-наставляемые получат необходимые для данного периода профессиональной реализации компетенции, профессиональные советы и рекомендации, а также стимул и ресурс для комфортного становления и развития внутри образовательного учреждения.

➢ Из опыта работы **МБОУ «СОШ № 8» г. Лениногорска (директор Сергеева Елена Николаевна)**

✓ **Менеджмент в творческом коллективе молодых педагогов**

Менеджмент в области образования — это комплекс методов, принципов и приемов управления, который отвечает за высокую эффективность образовательного процесса.

Таким образом, руководителя образовательной организации и заместителя директора по учебно-воспитательной работе можно считать менеджерами воспитательно-образовательного процесса. Основными отличительными возможностями менеджмента в сфере образования являются:

- возможность перехода построения отношений из вертикальной системы в горизонтальную систему профессионального сотрудничества, который обеспечивает корпоративный стиль управления. Данный стиль учитывает личностные качества сотрудников и более глубокий подход к образовательной деятельности, направленной на достижение максимально эффективных результатов;

- обеспечение в коллективе (между педагогами и обучающимися, между педагогами-наставниками и молодыми специалистами) комфортного психолого-педагогического климата.

Менеджмент в образовании обладает своей спецификой и характерными только для него закономерностями. Эту специфику определяют предметы, продукты, орудия и результаты труда. Менеджер образовательного процесса в качестве предмета своего труда видит деятельность управляемого им субъекта (в данном случае – заместитель директора по УВР и молодой специалист). Продукт труда – это информация, а орудие труда – это речь, язык.

Результат педагогической деятельности может быть двух видов. К первому виду относятся такие функциональные продукты деятельности, как занятия, методы и методики. Результатами второго вида являются психологиче-

ские продукты деятельности, другими словами, проявляются те или иные проявления личности педагога. Главный результат методической деятельности заключает в себе становление личности молодого педагога.

Можно сказать, что менеджмент в образовании обладает отчасти творческим началом, раз наиболее важная его составляющая – педагогическая деятельность, направленная на формирование личности, которая по сути своей неповторима и уникальна.

Исходя из этого, определяем следующие ***задачи***:

1. Раскрыть профессиональный, творческий потенциал молодых учителей через работу в «Школе наставничества» при помощи особенностей системы управления (менеджмента) творческим коллективом;

2. Определить стратегию развития проекта «Менеджмент в творческом коллективе молодых педагогов»;

3. Обеспечить мониторинг профессиональной деятельности молодого специалиста, определить перспективы и пути дальнейшего совершенствования профессиональной компетентности педагога;

В организации работы проекта «Менеджмент в творческом коллективе молодых педагогов» можно выделить следующие ***направления***:

– адаптационная работа (знакомство с образовательной организацией, представление молодого учителя коллективу школы на педагогическом совете; анкетирование для знакомства, анкетирование на выявление затруднений в работе, закрепление педагога-наставника за моло-

дым специалистом; заполнение диагностических карт роста педагогического мастерства);

– методическая и психологическая поддержка (формирование позитивной установки на преодоление трудностей, развитие чувства востребованности и социальной защищённости, освоение основ саморегуляции в профессиональной деятельности через психологические тренинги, консультации, рекомендации, памятки, тестирование и др.);

– мотивация самообразования (семинары, взаимопосещения, консультационные дни и др.);

– организация профессиональной коммуникации с заполнением соответствующих карт (курсы повышения квалификации, тренинги, сетевые взаимопосещения, подготовка материалов к педагогическим и методическим советам, работа с родителями и др.)

Основные способы вовлечения молодых специалистов в процесс повышения квалификации:

- педагогическое проектирование;
- решение педагогических ситуаций;
- активно-игровые методы;
- профессиональные конкурсы;
- документальный анализ;
- написание творческих работ;
- дискуссионный способ;
- посещение открытых мероприятий, проводимых коллегами, с последующим анализом;
- совместная с наставником работа по подготовке педагогических мероприятий и др.

Ожидаемые результаты реализации проекта

Краткосрочные результаты

1. Личностный рост молодых специалистов в «Школе наставничества»: умственное развитие; эмоциональное развитие; развитие характера; духовное развитие.
2. Грамотная работа со школьной документацией: составление рабочих программ по предмету и внеурочной деятельности, подбор методических материалов.
3. Составление плана работы по самообразованию и выбор методической темы по самообразованию. Подбор методической литературы для самообразования.

Долгосрочные результаты

1. Методическая подготовленность. Достаточное владение приемами и методами обучения, умение выделять цели и задачи урока.
2. Положительный психологический контакт с учениками, установление контакта с родителями, коллегами и администрацией.
3. Диссеминация опыта. Умение делиться своими педагогическими находками, выступления на школьных и районных семинарах, круглых столах, научных конференциях.

Деятельность педагогического коллектива способствует тому, чтобы из молодого специалиста за три года «вырос» перспективный учитель, знакомый со всеми сферами педагогической деятельности, умеющий анализировать становление собственного мастерства, способный к реализации собственного творческого потенциала в педагогической деятельности.

В одной из своих статей Л.Н. Толстой писал, что современным педагога делает сочетание любви к детям с профессиональными знаниями и увлечение педагогической деятельностью. Такому педагогу свойственно стремление к постоянному профессиональному росту, личностному совершенствованию, подъему общего культурного уровня. Именно о таком педагоге мечтает каждый ребенок, именно таким должен быть молодой педагог. Шаг за шагом, посещая занятия, просматривая планы, проверяя знания детей, можно обеспечить индивидуальный рост педагога с учетом его личных качеств, уровня развития, педагогических данных, склада характера. Только путем самообразования и творческих поисков педагог сможет прийти к своему мастерству.

➢ Из опыта работы **МБУДО «Детская музыкальная школа № 7 им. З. В. Хабибуллина» Вахитовского района г. Казани** по подбору и оценке кадров (**директор Сафина Альфия Габдуллахатовна)**

✓ **Подбор и оценка кадрового состава**

Под структурой персонала образовательного учреждения понимается соотношение численности коллектива по различным категориям (образование, возраст, стаж работы и др.). Этот анализ даёт возможность сделать выводы о влиянии той или иной категории работников на общие результаты работы школы. Для анализа используются данные анкетирования преподавателей.

Хорошо построенная система оценки кадров повышает эффективность руководства через:

- положительное воздействие на мотивацию сотрудников;

- планирование обучения членов коллектива (оценка позволяет определить недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника и предусмотреть меры по их исправлению);

- планирование профессионального развития и карьеры (оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру).

Принятие решений о награждении, продвижении, перестановке кадров (регулярная и систематическая система оценки кадров предоставляет руководителю возможность принимать обоснованные решения о повышении заработной платы, награждении сотрудников, повышении в должности или увольнении).

✓ **Принципы построения эффективной системы оценивания:**

– **Развитие кадров** (в процессе и результате оценки каждый учитель должен «усовершенствоваться» независимо от того, работает ли он удовлетворительно, хорошо или отлично);

– **Комплексность** (рассмотрение оценки на разных этапах карьеры или оценки с разными целями на одном и том же этапе как взаимосвязанных элементов общей системы);

– **Уважительное отношение к личности оцениваемого** (отдельная личность, ее права, интересы и потребности ставятся на ведущее место);

– **Демократичность** (оцениваемые активно вовлекаются в той или иной форме в процесс оценки: в разработку критериев и содержание оценки, согласование сроков и совместное обсуждение результатов, что делает их соучастниками этого процесса и формирует положительное отношение к нему);

– **Дифференцированность** (система оценки кадров как совокупность подсистем оценок для разных групп учителей);

– **Непрерывность** (непрерывный характер оценки, складывающийся из текущей и итоговой оценки и текущего контроля за работой педагогов в течение всего периода со стороны руководства школой).

Для подбора и оценки сотрудников целесообразно: во-первых, провести кадровый аудит. В школе необходимо разработать положение о портфолио, и каждый учитель должен набирать материал для своего портфолио. Необходимо разработать положение о мониторинге персонала по трем направлениям:

а) профессиональная компетентность педагога;

б) результаты учебной деятельности;

в) результативность воспитательной деятельности.

Для разработки данного положения создать группу, в которую должны войти представитель профсоюзного комитета, один человек из администрации школы, по одному представителю от каждого методического объединения.

Ознакомить с разработанным положением всех членов коллектива. Принимать предложения и дополнения, которые могут вносить члены коллектива. Утвердить положение с учетом предложений. Итоги мониторинга подводить через каждые 3 месяца и в конце учебного года. Подсчитывается общее число баллов для каждого учителя. Руководитель школы анализирует полученные результаты. Результаты мониторинга использовать для:

а) материального поощрения;

б) морально-психологического поощрения;

в) для организационной работы (посмотреть, какое направление у учителя «западает», выявить причины и оказать помощь). И если результаты не улучшаются, возможно применение иных мер. Если же учитель показывает высокие результаты, то содействовать распространению его опыта.

Можно также провести оценку по следующим критериям:

1. По объекту оценивания:

- деятельность (сложность, эффективность, качество);
- достижение цели;
- количественный и качественный результат;
- индивидуальный вклад и вклад в общие итоги организации;
- наличие у работника личных качеств, степень их выраженности.

2. По источникам, на данных которых базируется оценка:

• документы;

• итоги участия в дискуссиях;

• отчеты.

Для оценки использовать следующие методы: *метод анкетирования* – существующий набор вопросов и описаний заполняет и руководитель и подчиненные; *метод описания* – последовательная обстоятельная характеристика достоинств и недостатков работника; *метод решающей ситуации* – существует описание «правильного» и «неправильного» поведения работников в определённых ситуациях, с этим эталоном сопоставляется поведение оцениваемого сотрудника; *метод шкалы наблюдений* основывается на оценке работника в решающих ситуациях, но предполагает фиксацию того, сколько раз и каким образом человек вел себя в них; *метод структурированного интервью* – всем работникам задаются одни и те же вопросы, а ответы оцениваются на основе заранее разработанных критериев; *метод моделирования ситуации* – искусственно создаются близкие к реальным условиям ситуации, в которые помещают работника (к оцениваемым критериям относятся: способность организовывать, спланировать деятельность, решительность, гибкость в принятии решений, стиль работы, устойчивость к стрессам); *метод дискуссий* – сотруднику приходится участвовать в обсуждении проблемы и отстаивать свою точку зрения в группе, впоследствии руководитель дает оценку каждому сотруднику; *метод заданной балльной оценки* состоит в присвоении заранее обусловленного числа баллов за каждое достижение работника с последующим их суммированием.

При подборе кадров использовать активные методы. Проверить рекомендации и послужной список. При отборе кадров руководствоваться следующими принципами:

1. Ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности;

2. Обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, стаж, опыт, а в ряде случаев пол, возраст, здоровье, психологическое состояние);

3. Критериев отбора не должно быть слишком много. Основными критериями считаются:

- образование;
- опыт работы;
- деловые качества;
- профессионализм;
- физические характеристики;
- тип личности кандидата и его потенциальные возможности.

По необходимости провести оценочное собеседование. При этом следует заблаговременно определить дату и выделить достаточное время для его проведения (не менее 1 ч.), заранее сообщить об этом педагогу; проводить собеседование в подходящем для этой цели помещении; установить контакт с учителем, обеспечить рабочую атмосферу до начала обсуждения результатов оценивания; начать собеседование с положительных моментов в работе; обсуждать выполнение работником должностных обязанностей,

а не его личностные качества; оперировать конкретными фактами, а не общими рассуждениями, особенно в случае негативной оценки; детально объяснить, почему работа педагога оценена так, а не иначе; внимательно выслушать оцениваемого; подчеркнуть свою готовность и желание оказать учителю помощь в устранении недостатков; определить (совместно с педагогом) конкретные действия и мероприятия, которые могут улучшить результаты его работы; завершить собеседование на положительной ноте.

Следует заметить, что кадровая ситуация в образовании содержит ряд негативных тенденций: низкий престиж педагога в обществе, как следствие – феминизация, старение (а это приводит к консерватизму, снижению трудоспособности); отток наиболее квалифицированных кадров в другие сферы деятельности.

В связи с этим, а также принимая во внимание инновации в сфере образования, следует учитывать стремление педагога повышать свою квалификацию через курсы повышения квалификации; дистанционное обучение; желание получить ещё одно образование (юридическое, менеджера и т.д.)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для развития кадрового потенциала организации необходимо использовать взаимозависимые компоненты. В первую очередь к ним относятся принципы, методы, формы, нормативы и внутренние правила эффективного управления. Качественное изменение и усовершенствование кадрового потенциала с учетом интересов образовательной организации и самих сотрудников позволяет добиться непревзойденных результатов.

Необходимо разбираться в потребностях своих сотрудников, своевременно повышать квалификацию, так как знания устаревают, интересоваться целями и мотивами своих подчиненных, усилить взаимодействие руководителя образовательной организации со своими подчиненными.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации / А.Н. Аверин. — 3-е изд. — М.: Флинта: МПСИ, 2018. — 224 с.

2. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин. — 6-е изд., доп. и перераб. — Нижний Новгород: НИМБ, 2015. — 394 с.

3. Жариков, Ю.Н. К вопросу о развитии персонала на предприятиях / Ю.Н. Жариков // Управление персоналом. — 2015. — 258 с.

4. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. — М.: ИД «Форум»: Инфра-М, 2015. — 322 с.

5. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В.И. Маслов. — М.: Издательство: Финпресс, 2016. — 288 с.

6. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 561 с.

7. Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова, П.В. Кутелев. — М.: Март, 2015. — 224 с.

8. Скопылатов, И.А. Управление персоналом: учебное пособие / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. — СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2015. — 369 с.

9. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учеб. пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. — М.: КНОРУС, 2015 — С. 416.

10. Федосеев, В.Н. Управление персоналом организации: учебное пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. — М.: Экзамен, 2016. — 368 с.

СОВРЕМЕННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Методические рекомендации

Редактор	Шабалина В. Я.
Техническое редактирование	Гиниятуллина Р. С., Некратова А. В.
Дизайн обложки	Шайхутдинова Д. М.

Форм. бум. 60х84 1/16. Усл. п. л. 2,5
Институт развития образования Республики Татарстан
420015 Казань, Б. Красная, 68
Тел.: (843)236-65-63 тел./факс (843)236-62-42
E-mail: irort2011@gmail.com