

Практическая работа № 3

Раздел программы: 3.6.1. Управление кадровым потенциалом

Стратегия управления кадровым потенциалом МБОУ Тамбарской ООШ Тисульского МО с учетом магистральных направлений и ключевых условий проекта «Школа Минпросвещения России» на 3 года.

Стратегия работы с кадрами определяется кадровой политикой организации, обеспечивающей потребности общей стратегии в квалифицированных кадрах.

Кадровая политика – генеральное направление кадровой работы; совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных:

- на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала;
- на создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями законодательства, состоянием рынка труда.

Основными направлениями кадровой политики являются:

- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- разработка программ развития персонала с целью решения текущих и будущих задач школ;
- разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;
- создание современных систем подбора и отбора персонала;
- проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- усиление стимулирующей роли оплаты труда;

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

Главной целью руководителя в работе с кадрами является их ориентация и активизация на повышение профессиональной и педагогической компетентности, роста их потенциала, профессионального мастерства. Высокое качество потенциала персонала – основное условие обеспечения конкурентоспособности учреждения, что является немало важным в рыночных условиях.

Задача руководителя заключается в создании условий, при которых педагог точно понимает, что ему не хватает, чтобы быть успешным, конкурентоспособным.

Проблема состоит в том, что создание условий, стимулирующих деятельность педагогов, довольно трудная задача, так как человек должен осознать смысл своей деятельности и сформулировать внутренний мотив на целенаправленную преобразующую деятельность.

Главное мы видим в том, чтобы обеспечить его включение в процесс управления образовательным учреждением посредством создания модели повышения квалификации и профессиональной компетентности педагога. Опишем концептуальные положения данной модели.

В построении модели развития потенциала персонала коллектив ориентировался не только на социальный заказ родителей и обучающихся, но и особенности образовательного окружения нашей зоны.

Основные теоретические позиции развития кадрового потенциала школы определяются, исходя из результатов анализа кадровой политики. Они связаны с необходимостью расширения сообщества педагогов нашей зоны, образовательной среды, осуществляющей функции мотивации и стимулирования успешного труда педагогов, способной повысить кадровый потенциал школы, профессиональную компетентность педагогов, активного включения педагогического коллектива в образовательную среду.

Обозначим следующие концептуальные подходы модели:

1. Системно-деятельностный, предусматривающий:

- Предметно-методическую помощь (организацию работы учителя по освоению новых образовательных технологий, создание творческих групп, разработка методических и дидактических материалов, проведение тематических методических дней, консультирование).

- Проведение мониторинга образовательного процесса (получение информации о состоянии образовательной подготовки школьников по учебным предметам; выявление тенденций изменения качества образования и факторов, влияющих на состояние данной подготовки и развитию потенциала персонала, выявление мотивационных факторов деятельности учителя и зон оптимизации его эффективной деятельности).

- Маркетинговый сервис (предоставление дополнительных образовательных услуг по образовательным запросам обучающихся: проведение курсов по выбору, предметных кружков, факультативов).

- Информационно-технологическая составляющая (обеспечение условий расширения информационного пространства школы и применение компьютерных технологий в образовательном процессе).

2. Личностно ориентированный подход, предполагающий:

- Создание условий для творческого и профессионального роста педагогов.

- Самоактуализация персонала с учетом их личностных особенностей и факторов мотивации.

С учетом выбранных концептуальных подходов мы формулируем принципы деятельности.

1. Принцип преемственности – преемственность программ развития и модернизации, освоения новых образовательных технологий, внедрения результатов инновационной деятельности.

2. Принцип системности – единство целей, задач, средств содержания, форм, методов работы и мониторинга эффективности и результативности образовательного процесса.

3. Принцип толерантности – содействие в проявлении индивидуальности, поддержка ценностных инициатив, самоактуализации учителя.

4. Принцип доступности – обеспечение доступности, открытости и равных возможностей профессионального роста каждому учителю.

Основные направления деятельности:

- Непрерывное повышение квалификации педагогических работников;

- Инновационная деятельность педагогического персонала;

- Изучение, обобщение и пропаганда педагогического опыта;

- Информационно-технологическая деятельность;

- Аналитическая деятельность.

Установлено, что после окончания вуза теряется около 20% знаний. Для поддержания знаний на уровне требований сегодняшнего дня, специалист должен не менее 4-6 часов в неделю уделять изучению последних достижений в области, которой он занимается. В нашей модели отражено непрерывное повышение квалификации и

профессиональной компетентности с учетом особенностей местных специфических условий.

Структура модели состоит из следующих уровней:

- первый уровень – уровень директора (по содержанию – это уровень стратегического управления);

- второй уровень – уровень заместителей (по содержанию – это уровень функционального управления);

- третий уровень – уровень руководителей предметных МО, творческих групп, комиссии по стимулирующим выплатам (по содержанию – это уровень линейного управления).

Достигнутый уровень профессиональной компетентности персонала учреждения обеспечивает целенаправленные действия педагога по отношению к обучающимся, самому себе как профессионалу и как личности.

Осуществление данных в анализе направлений развития потенциала персонала в нашем коллективе мы подразумеваем в следующих мероприятиях:

1. Повышение профессионального мастерства педагогов через аттестационные, проблемные курсы, организацию и участие в тематических семинарах школы, района, области.

2. Информатизация рабочего места учителя и обучающегося, способствующих демонстрации ученических проектов, результатов исследовательской, познавательной, поисковой деятельности школьников, информационной и когнитивной компетентности педагогического персонала.

3. Создание и поддержка школьного сайта, использование Интернет-ресурсов в образовательной деятельности педагогов и обучающихся.

4. Мониторинг эффективности образовательного процесса: диагностика состояния и уровня профессиональной компетентности учителей для выявления запросов на методическую и методологическую помощь, мониторинг результатов регионального экзамена, ГИА.

Так как не у всех педагогов имеется возможность (материальная в первую очередь) повышать свой профессиональный уровень за пределами района, поэтому педагогический коллектив школы выбрал следующие мероприятия для повышения профессиональной компетентности всего персонала:

1. Создание информационной образовательной карты школы для изучения и поиска возможностей получения дополнительного, начального профессионального образования обучающимся и проведения маркетинговых исследований персоналом школы с целью выявления направления повышения квалификации.

Формы работы: теоретические семинары, семинары-практикумы, разработка проектов, лекции психологов, научно-практические конференции, творческие мастерские, круглый стол, конкурсы, коллективные праздники, которые демонстрируют корпоративную культуру, формируют тесные неформальные связи. Социальные связи, которые устанавливаются на рабочем месте, являются по нашему мнению очень сильным средством удержания и поддержания сотрудников. Более эффективные формы работы с персоналом – деловые игры и тренинги. Они разрабатываются под конкретные цели и поэтому обычно дают хорошие результаты, так как несут развитие не только личностного потенциала, но и потенциала персонала.

Наиболее эффективным методом по нашему мнению является 1) работа в новой должности с расширенными обязанностями. Полезно не изменение должности, а полная реорганизация должностных обязанностей. Ведь доказано, что каждые 3-4 года сотруднику требуется перемещение, иначе наступает застой, консервация личности. Сменяя участки работы, специалист лучше узнает все пространство, расширяет свой профессиональный кругозор, демонстрирует компетентности в разных условиях. Повышение по службе или перемещение по горизонтальной плоскости дает педагогам

моральное удовлетворение престижного выделения, что является оценкой его достоинств окружающими.

2) Действенным методом развития персонала является также участие в различных долгосрочных проектах, например в программе развития ОУ, в отработке целевой программы и др.

3) Метод публичной оценки результатов работы за учебный год, оценочное собеседование – очень важный элемент развития потенциала персонала – обратная связь. Сотрудник должен знать и постоянно получать сигналы о том, как хорошо он развивается, в том ли направлении он движется.

4) Проектирование своих рабочих мест. Персонал должен быть вовлечен в процесс проектирования. Мы спрашиваем сотрудника, как он видит свое рабочее место, с кем ему нужно установить контакт, какие ему нужны финансовые средства. Эти вопросы меняют отношение педкадров к рабочему месту, подсказывают много интересных идей. Педагог не должен принимать решения, но быть вовлеченным в этот процесс ему необходимо.

Мы находимся в контакте с внешней средой, которая оказывает на нас давление и стремится отобрать у нас лучших сотрудников. Что противопоставить этому? Мы находим новые формы работы с персоналом, внедряем новые услуги. Организация и сотрудник делают общее дело и одинаково важны друг для друга: организация дает человеку возможность для реализации и саморазвития, а сотрудник больше сил и таланта вкладывает в общее дело. В результате выигрывают и администрация, и персонал, и дети, и родители.

Для соотнесения результатов модели повышения квалификации педагогов школы и эффективности развития и конкурентоспособности учреждения мы выработали критерии оценки эффективности развития потенциала персонала.

Перед нами стояла задача конструирования такой системы критериев развития, которая учитывала бы направления развития персонала нашей школы и условия его конкурентоспособности, была оптимальной, обладала возможностью для использования педагогами школы и социумом.

Все названные основания, а так же опора на исследования в области структурного анализа школы как образовательной системы, позволили сформировать следующие группы критериев: внутренние и внешние критерии.

Внутренние критерии (изучение динамики личностных характеристик персонала):

Критерий результативности, (показатели: стабилизация или рост достижений педагогов и их обучающихся, конкурентоспособность персонала школы; методики – рейтинговая и экспертная оценка педагогов, объективные данные экзаменационных комиссий, анализ данных результатов участия по уровням: районный, областной, федеральный).

Критерий развития творческих способностей (показатели: гибкость мышления, критичность, цельность восприятия, портфолио учителя, его творческие выступления, работы, проекты на уровне микрзоны, района; методики – решение творческих ситуаций, тестирование, оценка портфолио).

Критерии развития профессиональной компетентности (показатели: владение содержанием преподаваемого предмета (базовый и сверхбазовый уровень), умение анализировать результаты своего труда, опыт коллег на основе методологических знаний, знание современных педтехнологий, уровень общей культуры педагога; мотивация повышения компетентности; методики – диагностика, собеседование, анализ портфолио педагога)

Внешние критерии (изучение условий, обеспечивающих достижение целей школы, программы развития персонала):

1. Критерий результативности на уровне роста научно-методического обеспечения (показатели: рост образованности, категоричности педагогов, конкретные научно-методические разработки, личностные достижения педагогов; методики – экспертный

анализ).

2. Критерий удовлетворенности всех субъектов развития (показатели – отношения субъектов; методики - опросы, анализ поля конфликтов, контент-анализ документов).

3. Мотивационный критерий (показатели – потребность педагогов постоянного обновления методического инструментария; включенность педагогов в инновационную деятельность, стремление к поиску новых знаний; потребность в обновлении содержания образования; методики - экспертный анализ, контент-анализ, наблюдение, анкетирование, заключение, решение и оценки официальных структур управления отраслевого уровня).

Критерий экономического и материального развития (объективные показатели человеческих ресурсов и трудозатрат, развитие материально-технической базы).

Социальная эффективность деятельности персонала школы и ее звеньев (показатели: уровень социальной благополучности семей обучающихся, социальная направленность проектов обучающихся, включенность педагогов и их обучающихся в социально общественные процессы жизни города, работу педагогического сообщества микрзоны, активность социума в оценке деятельности персонала школы; методики - анализ статистических данных, анкетирование, публичный отчет персонала, контент-анализ документов).

В результате мы подготовим такой педагогический корпус, который будет способен перенести акцент с формирования содержания учебных материалов на развитие компетентностей, решить социальные задачи школы, а также повышать потенциал личностный и организации с целью обеспечения конкурентоспособности.

Исходя из определенных в работе критериев эффективности развития потенциала персонала, мы будем говорить о прогрессивном развитии персонала школы так как:

- не снижаются (или растут) образовательные результаты обучающихся школы (по самым различным показателям);

- имеется рост удовлетворенности всех участников образовательного процесса;

- созданной моделью гарантирован рост научно-методического обеспечения образовательного процесса, включая образовательный потенциал педагогов;

- не ухудшается (улучшается) материально-техническое и экономическое оснащение учебно-воспитательного процесса;

- идет процесс большей согласованности практической деятельности и образовательной парадигмы, как самой школы, так и более широкой системы – округа, интеграции работы школы и социума.

Констатируем выполнение поставленных задач: модель самоактуализации и повышения квалификации, профессиональной компетентности педагога в последипломном образовании оправдана; формы и методы позволяют развивать потенциал персонала, личности педагога. Подтверждена эффективность педагогических условий развития потенциала педагога, персонала организации, возможность обеспечения конкурентоспособности образовательного учреждения.