



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И
ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

**Управление развитием кадрового потенциала образовательной
организации**

**Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.01 Педагогическое образование
Направленность программы магистратуры
«Управление образованием»
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:
88,89% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«11» января 2023 г.
Зав. кафедрой ППИО и ПМ
 Корнеева Н.Ю.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-169-2-3
Жакиева Уасила Тулемисовна


Научный руководитель:
к.п.н., доцент
Лапчинская И.В.



Челябинск
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ..	8
1.1 Ключевые аспекты кадрового потенциала организации.....	8
1.2 Особенности кадрового потенциала образовательной организации ..	18
1.3 Развитие кадрового потенциала образовательной организации	21
Вывод по первой главе.....	29
ГЛАВА 2 ОПЫТНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	32
2.1 Анализ кадрового потенциала образовательной организации	32
2.2 Программа по развитию кадрового потенциала общеобразовательной организации.....	36
2.3 Оценка эффективности программы по развитию кадрового потенциала общеобразовательной организации	54
Выводы по второй главе	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	63
ПРИЛОЖЕНИЕ	68

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Поиск новых подходов к школьному образованию и воспитанию в XXI веке – одна из основных теоретических проблем и практических задач педагогики. Продвижение в ее решении во многом определяется качественным составом педагогических кадров.

Не случайно в публикациях о качестве школьного образования очень часто цитируются слова К. Д. Ушинского: «В деле обучения и воспитания, во всем школьном деле ничего нельзя улучшить, минуя голову учителя». Нет нужды доказывать, что высокое качество образования может быть достигнуто только при наличии педагогов-профессионалов, которые постоянно совершенствуют свое педагогическое мастерство, мобильно реагируют на изменения, происходящие в образовательном пространстве и обществе в целом. Найти квалифицированных сотрудников, в том числе готовых и стремящихся работать в новых условиях, становится все сложнее. Поэтому кадровый потенциал школы нами рассматривается как ведущий фактор эффективной воспитательно-образовательной деятельности и развития возможностей образовательной организации

Актуальность исследуемой проблемы обуславливается и тем, что сегодня продолжается обновление содержания и технологий обучения, форм организационно-управленческого взаимодействия образовательных учреждений и органов управления. Актуальным становится создание механизмов, позволяющих обеспечить координацию и взаимодействие различных учебных заведений, реализующих современную программу формирования кадрового потенциала. Очевидно, что в соответствии с этим современные общеобразовательные учебные заведения ориентируются на свою мобильность, способность к естественной самоорганизации, структурно-функциональному упорядочиванию, созданию механизмов, обеспечивающих обратную связь системы с заказчиками и потребителями образовательных услуг. Программа формирования кадрового потенциала

справедливо рассматривается как один из мощных факторов развития всей системы образования.

Анализ состояния в управлении образовательным учреждением позволил выделить следующую проблему:

- необходимостью целенаправленной работы по управлению развитием кадрового потенциала образовательной организации и недостаточностью программ и методик для осуществления этого процесса.

Тема диссертации: «Управление развитием кадрового потенциала образовательной организации»

Цель исследования: теоретически обосновать, разработать и апробировать программу по развитию кадрового потенциала общеобразовательной организации.

Объект исследования: управление образовательной организацией.

Предмет исследования: кадровый потенциал образовательной организацией.

Гипотеза исследования: Если использовать инновационные методы при работе с педагогическим персоналом, то повысится кадровый потенциал.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть ключевые аспекты кадрового потенциала организации.
2. Выделить особенности развития кадрового потенциала образовательной организации.
3. Проанализировать кадровый потенциал образовательной организации.
4. Разработать и апробировать программу по развитию кадрового потенциала общеобразовательной организации.
5. Оценить эффективность программы по развитию кадрового потенциала общеобразовательной организации .

Теоретико-методологическая основа исследования:

Общие вопросы модели управления общеобразовательными организациями рассматриваются в трудах Л.А. Афанасьевой, И.В. Бетушева-Лады, В.Н. Буркова, В.А. Даринской, П. Друкера, Е.В. Каштановой, Л.М. Митиной, Е.А. Митрофановой, Ю.А. Цыпкина, Т.И. Шамовой и др.

Проблеме управления развития кадрового потенциала в общеобразовательной организации посвящены работы таких ученых, как С.А. Агапцов, Т.А. Гревцева, М.В. Жарова, Е.В. Зайцева, А.В. Кисляков, К.Б. Комаров, В.А. Спиридонов, Н. Шишарина и др.

Положения, выносимые на защиту:

1. Кадровый потенциал – совокупность возможностей всех сотрудников, которые могут быть реализованы в процессе трудовой деятельности в соответствии с предъявляемыми компетенциями к должности сотрудников и общественными и личностными целями, которые стоят перед ними.

2. Высокое качество кадрового потенциала общеобразовательной организации является основным условием обеспечения конкурентоспособности современного образовательного учреждения.

Научная новизна. Разработана программа по развитию кадрового потенциала общеобразовательной организации.

Теоретическая значимость исследования определяется тем, что результаты позволяют расширить и углубить научные представления об управлении развитием кадрового потенциала образовательной организации.

Практическая значимость исследования заключается в разработке программы по развитию кадрового потенциала общеобразовательной организации. Материалы исследования могут быть использованы директорами и их заместителями, и другими специалистами для организации процесса управления образовательной организацией.

Для решения поставленных задач исследования использовался комплекс следующих **методов** исследования:

- 1) теоретические: анализ психолого-педагогической литературы и методической литературы, интерпретация, обобщение опыта педагогической деятельности по проблеме развития кадрового потенциала образовательной организации;
- 2) эмпирические: психолого-педагогический эксперимент (констатирующий, формирующий, контрольный этапы), анкетирование, наблюдение;
- 3) методы количественной и качественной обработки данных.

Экспериментальная база исследования: Государственное коммунальное предприятие на праве хозяйственного ведения «Школа-лицей № 1» акимата г. Астаны.

Этапы экспериментальной работы. Исследование проводилось в 4 этапа:

1 этап (декабрь 2020 г. – февраль 2021 г.). На этом этапе проанализированы основные положения научной психолого-педагогической и методической литературы по проблеме развития кадрового потенциала образовательной организации.

2 этап (март 2021 г. - май 2021 г.). На этом этапе была произведена оценка уровня развития мотивационного и профессионального компонентов кадрового потенциала общеобразовательной организации.

3 этап (сентябрь 2021 г. - май 2022 г.). Была разработана и реализована программа по развитию кадрового потенциала общеобразовательной организации.

4 этап (май 2022 г. – ноябрь 2022 г.). На данном этапе была проведена повторная оценка уровня развития мотивационного и профессионального компонентов кадрового потенциала общеобразовательной организации; проанализированы и обобщены

полученные данные экспериментальной работы, произведено текстовое оформление материалов исследования, сформулированы выводы.

Апробация результатов исследования. Основные результаты диссертационного исследования были представлены на научно-практических конференциях, проходящих в Профессионально-педагогическом институте Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета: Международной научно-практической конференции «Инновационные тенденции модернизации педагогического образования в условиях глобализации» (26 февраля 2021 г.).

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложения. Основная часть работы изложена на 72 страницах, в число которых входит 8 рисунков. Список использованных источников содержит 50 наименований.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Ключевые аспекты кадрового потенциала организации

Термин «потенциал» происходит от латинского слова «potentia», что означает скрытые возможности, мощь, силу. Разнообразие толкований понятия «потенциал» обусловлено тем, что оно рассматривается, как источник средств, возможностей, резервов, которые можно использовать (заложить) для решения какой-либо задачи, что дает возможность применять данный термин к различным сферам деятельности человека в зависимости от того, о чем идет речь.

Термин «кадры» заимствовано во французском языке в начале 19 века. С французского «cadre» – оправа, рамка [50].

Первоначально кадры – это основной состав, ядро воинской части. В советскую эпоху «кадры» приобрели уже гражданское значение как основной состав квалифицированных работников предприятий, государственных учреждений, общественных организаций. Кадры – это уже работники отрасли деятельности. Впервые появляется профессия кадровик и формируется целая кадровая политика [37].

Организация, в том числе, и образовательная, представляет собой сложную социотехническую систему, с одной стороны, это совокупность предметов и средств труда, а, с другой, совокупность людей, которые объединяются для оказания услуг, понимаемой как кадры (трудовой коллектив).

Таким образом, понятие «кадровый потенциал» в широком смысле определяется как умения и навыки работников, которые могут быть использованы для повышения его эффективности в различных сферах производства, в целях получения дохода (прибыли) или достижения

социального эффекта [18]. Другими словами, кадровый потенциал организации – это возможности определенной категории работников, которые могут быть приведены в действие в процессе трудовой деятельности в соответствии с должностными обязанностями и поставленными перед коллективом целями на определенном этапе развития.

Аксенова А.А. под «кадровым потенциалом» понимает «некий процесс движения кадров в организации (органе), которые через систему целеполагания и оценки качества личности, обоснованного выбора приоритетов и мониторинга потенциальных особенностей взаимодействуют между собой» [12].

Управление кадровым потенциалом осуществляется через проектное управление и программно-целевое. В них используются анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, которые способствуют привлечению интеллектуального капитала.

Смирнова П.В. считает, что кадровый потенциал должен характеризовать способность трудового коллектива выполнять профессиональные обязанности, во-вторых, целью выполнения этих профессиональных обязанностей должно являться достижение задач социально-экономической системы, в-третьих, необходимо подчеркнуть фактическую сторону реализации способностей работников. Исходя из этого, предлагается следующая трактовка понятия «кадровый потенциал» как социально-экономической категории. «Кадровый потенциал – это совокупная характеристика личностных качеств и приобретенных в результате профессионального и производственного обучения, знаний и навыков персонала, позволяющих эффективно выполнять свои профессиональные обязанности в процессе реализации стратегических целей предприятия» [36].

Часто в научной литературе сущность «кадрового потенциала» объясняется на фоне сравнения с «трудовым потенциалом». Итак, Головки

А.С. указывает, что потенциал рабочей силы (трудовой) может использоваться для характеристики потенциала государства, отрасли, региона или предприятия. Кадровый потенциал характеризует только имеющимися количественными и качественными характеристиками сотрудников отдельных предприятий и учреждений, отраслей, регионов.

С.С. Гринкевич и Н.Р. Гураль считают «трудовой потенциал» шире и многограннее, в отличие от понятия «кадровый потенциал». Первое выступает, в некотором роде, как самостоятельная подсистема социально-экономических отношений, а сущность кадрового потенциала в целом отражает качественные и количественные характеристики трудового потенциала постоянных, в первую очередь квалифицированных сотрудников предприятия.

В работе Ю.Н. Божкова кадровый потенциал рассмотрен как составляющая человеческого капитала, используемой в экономической и инновационной деятельности современных организаций. Автор понимает человеческий капитал, как «совокупность биологических и физиологических, социальных и экономических отношений, возникающих в процессе производства и реализации продукции между людьми, а также между ними и другими видами капитала, включая финансовый, технический и природный» [20].

Человеческий потенциал видится более объемным понятием, чем кадровый потенциал, и включает в себя такие основные свойства, как здоровье, природные способности, интеллект и талант. В понятие человеческого потенциала входит также понятие трудового потенциала, которое осуществляется только в трудовой деятельности и определяет пределы и возможности индивида в выполнении трудовых функций. Характеристики трудового потенциала: знания, навыки, уровень образования, способности и склонности к сотрудничеству, принципы трудовой этики [39]. На основе исследований разных авторов была построена схема взаимосвязи кадрового, человеческого и трудового

потенциала, которая представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Взаимосвязь кадрового, человеческого и трудового потенциала

В своей работе Стрекозова Е. В. исследует взаимосвязь между понятиями «трудовые ресурсы» – «трудоу потенциал» – «кадровый потенциал», которое показано на рисунке 2. Исследователь считает, что: «категорию «кадровый потенциал» нельзя применить к отдельному индивиду. Она представляет собой характеристику системы формирования, распределения и использования кадров» [12].



Рисунок 2 – Соотношение понятий «трудовые ресурсы» – «трудоу потенциал» – «кадровый потенциал»

Кадровый потенциал предприятия, в сущности, состоит из количества сотрудников, их навыков и способностей и возможностей для

реализации поставленных задач. Если взглянуть на проблему с этой стороны, появляется необходимость рассмотреть понятие трудовых ресурсов.

Трудовые ресурсы в России – мужчины в возрасте 16-65 лет и женщины в возрасте 16-60 лет. К трудовым ресурсам относят занятое население нетрудоспособного возраста (подростки в возрасте от 14 до 15 лет и лица пенсионного возраста, трудоспособные, активные пенсионеры). Научно-технический прогресс отодвинул наступление трудоспособного возраста с 22 до 25 лет, что связано с получением не только среднего общего и специального, но и высшего образования, а также приобретения достаточных производственных навыков. Количество трудовых ресурсов зависит от численности населения, способа воспроизводства, состава по полу и возрасту [52].

Трудовой ресурс, понимаемый как совокупность производственных мощностей, сознательно сформированных индивидом на основе природных данных, принадлежит большинству людей в определенном возрасте, называемых трудоспособными. На практике трудоспособное население ставится в параллель с трудовыми ресурсами. Трудовые ресурсы – это основа подготовки человеческих ресурсов, а трудовой потенциал – это, прежде всего, качественная характеристика трудовых ресурсов, задействованных в производстве.

Как социально-экономическая категория кадровый потенциал отражает определенные отношения, возникающие между организацией и обществом в отношении возможного и фактического участия в различных видах деятельности [28].

П.В. Смирнова считает, что «для того, чтобы разграничить понятия «трудовой потенциал» и «кадровый потенциал», следует учитывать, не только еще не очень устойчивую российскую практику употребления слов, но и традиции западной экономики. Так, понятие «трудовой потенциал» во многом характеризует работоспособность и

соотносится с макроэкономическими категориями анализа, тогда как понятие «кадровый потенциал» используется на уровне анализа поведения организации, то есть на микроэкономическом уровне. Принципиальным отличием кадрового потенциала как категории является наличие синергетического эффекта, который возникает, когда потенциал реализуется в контексте совместной работы и основан на наиболее важной характеристике системы эмерджентности. Наблюдению синергетического эффекта на макроэкономическом уровне мешает разнообразие целей и интересов большого количества социально-экономических групп людей, которые могут действовать не только в разных, но в противоположных направлениях [3].

При этом организация труда и управление персоналом в компании позволяют в полной мере использовать положительный синергетический эффект за счет реализации индивидуального потенциала, сформированного с учетом этого эффекта, который, таким образом, трансформируется в кадровый потенциал организации в целом. При этом каждый индивидуальный потенциал (трудовой потенциал работника) рассматривается как отдельный элемент организации как системы, а кадровый потенциал всей организации проявляется в результате проявления такого системного свойства как эмерджентность. Необходимым условием возникновения эмерджентности является адекватная трансформация самой организации и окружающей ее деловой среды, развитие кадров как формирующего фактора системы» [36].

Обращаясь к новейшему философскому словарю, понятие «развитие» раскрывается как процесс, связанный с трансформацией внутренних и внешних связей и сохранением (системного) качества развивающихся объектов; указывается на стадийность, изменение способов самоорганизации системы; этот процесс связан с цикличностью и направленностью процессуальных изменений; указывает, что «развитие» охватывает идею прогресса – революционного или эволюционного; следует

отметить, что в процессе развития может происходить как повышение, так и потеря качества, что важно для сохранения его идентичности и целостности в системе, то есть имеется в виду вероятный риск потери качества [63]. Данное определение понятия «развитие» наталкивает на мысль о том, что в аспекте управления развитием кадрового потенциала необходимо включать также и комплекс мер, направленных на сохранение накопленного кадрового потенциала [21].

На сегодняшний день нет единого понимания сути развития кадрового потенциала. Более того, несмотря на использование термина «развитие кадрового потенциала», очень редко можно найти определение этому термину. В то же время большинство экспертов, определяя это понятие, представляют его в терминах действий, то есть какие меры они под этим понимают [14].

Другие исследователи рассматривают развитие персонала как систему, обеспечивающую непрерывное повышение квалификации или систематически организованный процесс непрерывного профессионального обучения сотрудников [18].

На основе анализа научных подходов к определению понятия «развитие кадрового потенциала» был сделан вывод, что правильнее было бы рассматривать понятие в трех основополагающих направлениях.

Первое, с позиции работника, это его имеющиеся способности и возможности. Второе, развитие – основная характеристика, заключающая в себе изменение работника, когда в процессе управления появляется что-либо качественно новое, и качественное состояние работника в определенный момент времени. Третье, с позиции организации, когда развитие кадрового потенциала является частью системы управления, объединяющей технологии и методы воздействия на качество персонала для выхода на качественно новый уровень кадрового потенциала, гарантирующий развитие организации [24].

Анализируя вышесказанное, нами предложено расширенное понятие

кадрового потенциала как социально-экономической категории. Кадровый потенциал определен как обобщающая характеристика существующих и потенциальных способностей и возможностей работников организации, обладающих компетенциями в определенной сфере деятельности и необходимыми профессионально значимыми личностными качествами, которые развиваются и совершенствуются в результате синергетического эффекта их взаимодействия, грамотно используются и сохраняются в соответствии с целями стратегического развития, трансформируясь в конкурентоспособность [42].

Эффективное использования кадрового потенциала – достаточно сложный процесс, состоящий из ряда мероприятий, эффективное и последовательное выполнение которых создает стабильную, надежную и конкурентоспособную команду, успешно реализующую возложенные на нее задачи.

Одним из важнейших факторов в процессе управления развитием кадрового потенциала являются кадровые технологии, основанные на системном анализе, который предполагает изучение системы управления в целом, а также, ее составных компонентов: целей, функций, организационной структуры, основных категорий работников, технических средств, методов управления людьми и т.п.

Применение системного подхода в анализе кадрового потенциала организации, будь то образовательная или коммерческая, включает ряд методов, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Методы оценки кадрового потенциала организации³

Название метода	Краткая характеристика
Метод декомпозиции	Заключается в разбиении сложных явлений на более простые, что облегчает их изучение. После разбиения следует изучение каждой части, а затем их моделирование и синтез.

Название метода	Краткая характеристика
Метод последовательной подстановки	Позволяет изучить влияние всех факторов на функционирование персонала по отдельности, исключая влияние других факторов. В результате применения метода факторы классифицируются и выбираются наиболее значимые.
Метод сравнений	Дает возможность анализировать управление персоналом с учетом временного фактора. При этом желаемое состояние подсистемы в будущем сравнивается с нормативным состоянием или с состоянием в прошлом периоде. В результате исключается несопоставимость и расширяются возможности для сравнений.
Метод структуризации	Данный метод предусматривает количественное и качественное обоснование целей подсистемы управления персоналом организации с точки зрения их соответствия целям организации. Этот метод охватывает анализ целей, их ранжирование и развертывание в систему (построение «дерева целей»).
Экспертно-аналитический метод	Предполагает привлечение высококвалифицированных специалистов (экспертов) в области менеджмента.
Метод главных компонент	Позволяет отразить в одном показателе (главном компоненте) свойства многих показателей, характеризующих определенное явление.
Опытный метод	Метод связан с системным и ситуационным анализом, базируется на опыте предшествующего периода данной (или другой аналогичной) системы управления.
Метод коллективного блокнота («банка идей»)	Основывается на применении «мозгового штурма» (мозговой атаки) и позволяет сочетать независимое выдвижение идей с их коллективной оценкой и совместным поиском путей наиболее эффективного использования кадрового потенциала.

А.У. Ибрагимов, Л.А. Ибрагимова, М.В. Караваева выделяют элементы структуры кадрового потенциала, встречающиеся у большинства ученых, таких как, А.Я. Кибанов, Е.В. Маслов, Л.Н. Юдина, П.В. Смирнова, Е.А. Косьмина:

- 1) численность и структура персонала;
- 2) ресурсы рабочего времени;
- 3) инновационная и творческая активность;
- 4) затраты на персонал;
- 5) уровень квалификации;

- б) стаж работы;
- 7) образовательный, интеллектуальный уровень;
- 8) уровень профессиональной подготовки;
- 9) физические качества (возраст, здоровье);
- 10) личностные качества» [49].

Анализ кадрового потенциала организации напрямую связан с мотивацией и стимулированием профессиональной деятельности, планированием деловой карьеры сотрудников, работой с кадровым резервом, подбором персонала, переподготовкой и повышением квалификации [19].

В рамках анализа кадрового потенциала в экономической теории обычно оцениваются количественные и качественные показатели (рисунок 3) [19]. Кадровый потенциал организации не постоянен, поскольку его количественные и качественные характеристики постоянно меняются под влиянием как объективных факторов, так и управленческих решений. Развитие кадрового потенциала базируется на обучении и переподготовке кадров и их профессиональной карьере, системе непрерывного образования, совершенствовании организационных структур и стиля управления.



Рисунок 3 – Показатели для оценки кадрового потенциала организации

Таким образом, понятие кадрового потенциала подразумевает различные аспекты изучения: с одной стороны, в экономической теории чаще рассматривается его взаимосвязь с менеджментом персонала организации, с менеджментом деятельностью организации. С другой стороны, в экономической социологии, которая предполагает учет социально-экономических аспектов, понятие «кадровый потенциал» рассматривается в тесной взаимосвязи с такими понятиями, как человеческий потенциал, трудовые ресурсы, трудовой потенциал, потенциал предприятия, кадровый потенциал, личностный потенциал, кадры.

1.2 Особенности кадрового потенциала образовательной организации

В настоящее время кадровая политика начинает охватывать области, которые ранее не вписывались в формирование кадрового потенциала общеобразовательной организации. Это сфера трудовых конфликтов и взаимоотношений с администрацией, с новыми общественными организациями в ходе решения производственных задач, роль социальных программ, осуществляемых организацией в рыночных условиях, влияющих на эффективность производства персонала.

«Основная проблема кадровой политики, - по мнению В.А. Спивака, – организация властно-подчиненных отношений и совместной деятельности, определение ролей субъектов организации, определение форм, задач, содержания деятельности субъектов организации, принципов и методов их взаимодействия. Кадровая политика зависит от восприятия руководством организации персонала» [12].

В целом кадровое обеспечение образовательных учреждений остается проблемой. В образовательных учреждениях всех типов наблюдается устойчивая тенденция старения профессорско-

преподавательского состава, не хватает молодых специалистов из-за низкого уровня заработной платы и социального престижа педагогической профессии, слабой социальной защищенности профессорско-преподавательского и научно-педагогического состава образовательных учреждений.

Анализируя периодические издания для образовательных учреждений, можно сделать вывод, что вопросу кадровой политики в образовательных учреждениях уделяется достаточно внимания.

Так в работе Н.Н. Жука отмечается, что «основными направлениями и приоритетами развития образования, которые являются определяющими, являются кадры, уровень материально-технического обеспечения школы; содержание образования» [16].

Основная задача - отбор и подготовка будущих учителей. Для этого необходима программа, предполагающая создание системной работы в этом направлении. Разработка системы отбора и подготовки менеджеров в сфере образования является одной из основных задач организации управленческой работы в организации. Детей должен обучать учитель, свободно владеющий новейшими методическими, информационными и коммуникационными технологиями.

Важность делегирования полномочий в учебном заведении подчеркивается Д.Э. Фишбейном. Он указывает, что «директор не должен брать на себя все функции, но должен стремиться к созданию взаимодополняющей команды» [17]. И. Адезис предлагает один из подходов к решению этой проблемы. Он размышляет о сущности менеджмента и лидерства и утверждает, что «лидер не должен и не может быть лидером во всем, необходимо создать взаимодополняющую команду - как кадровое событие» [2].

Повышение профессионального уровня педагогов и формирование педагогического корпуса, отвечающего потребностям современной жизни, является необходимым условием модернизации системы образования в

стране. В рамках подпрограммы «Педагогические кадры» Федеральной программы развития образования предусмотрены меры по преодолению негативных тенденций в кадровом обеспечении образования. Они включают в себя следующие основные области: - повышение статуса учителя, - усиление государственной поддержки и стимулирования труда работников педагогического и управленческого образования; - повышение профессионализма педагогических кадров: разработка и экспериментальная апробация моделей реформирования системы подготовки педагогических кадров, реорганизация системы учреждений повышения квалификации педагогических работников, организация и проведение комплексного обучения в области информационных технологий, реорганизация методической службы органов управления, создание эффективной системы подготовки, повышения квалификации и аттестации руководителей органов управления образованием и образовательных учреждений [47].

Чтобы выжить в условиях быстро меняющейся системы ценностей, сокращения бюджетного финансирования, образовательное учреждение, как некоммерческая организация, должно решать проблему качества образования.

Качество - это цель всех инновационных процессов. Ожидаемый результат может быть достигнут при условии, что каждый сотрудник ориентирован на качество образования, имеет соответствующую мотивацию. Следовательно, определены задачи формирования кадрового потенциала:

1. Обучение персонала.
2. Создание условий для постоянной потребности в самообразовании.
3. Создание так называемого квалифицированного запаса кадров, который по отношению к текущей ситуации может показаться избыточным, но в будущем это позволит развивать качество процесса.

4. Разработка новых форм стимулирования. Среди многих рычагов поощрения, используемых администрацией, следует отметить такие, как доверие. Доверяйте работе в трудном классе, ведите проблемный семинар и т. д.

5. Создание системы обратной связи. Это всегда "отстающий" компонент функций управления.

6. Наряду с доверием, передача ответственности за дополнительную функциональность.

7. Установление правильного баланса доверия и контроля, свободы, творческой инициативы и четкости исполнительской дисциплины.

8. Формирование команды единомышленников [12].

Таким образом, в целях обеспечения эффективного развития кадрового потенциала муниципальной системы образования необходимо выполнение следующих требований: непрерывный характер повышения квалификации, основанный на принципах управления знаниями; реализация программно-целевого управления и проектной организации повышения квалификации на муниципальном уровне; процессный подход к формированию содержания повышения квалификации.; интеграция моделей традиционного и дистанционного обучения, акмеологического обучения и организационно-деятельностного моделирования технологического обеспечения повышения квалификации.

1.3 Развитие кадрового потенциала образовательной организации

Для успешного развития кадрового потенциала общеобразовательной организации важную роль играет система управления этим процессом. Исходя из этого, кадровый потенциал образовательной организации можно определить как «совокупность возможностей всех работников, которые могут быть реализованы в процессе трудовой деятельности в соответствии с компетенциями,

предъявляемыми к должности работников, и социальными и личностными целями, которые перед ними стоят» [19].

Кадровый потенциал образовательной организации в целом - это общая численность сотрудников, с присущими им профессиональными навыками, креативностью и мобильностью, способностью учитывать и оценивать такие переменные, как возраст, мотивация, профессиональные достижения, уровень профессиональной деятельности, роль в коллективе, такие шаги, как вступление в профессию, продвижение по профессии, сохранение и поддержание своих профессиональных навыков на определенном уровне, завершение профессиональной деятельности. Это означает, что «кадровый потенциал выступает как системная характеристика субъектов образовательной деятельности, готовность к реализации внешнего и внутреннего социального заказа общества, образовательные потребности муниципальной системы образования в развитии, а также индивидуальные потребности в профессиональном и карьерном росте» [17].

Обратимся к концепции управления развитием кадровым потенциалом. Анализ различных источников показывает, что под управлением развитием персонала в основном понимаются «действия по оценке персонала, профессиональной адаптации, планированию деловой карьеры, работе с кадровым резервом, подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала» [19]. При этом основной акцент в управлении развитием персонала делается на развитие профессионально-квалификационного потенциала работников через организацию профессионального обучения.

Исходя из того, что кадровый потенциал является качественной характеристикой персонала организации, под управлением развитием кадрового потенциала следует понимать, прежде всего, «развитие профессионально-квалификационных характеристик персонала, повышение продуктивной способности человека к труду» [19].

В современных быстро меняющихся рыночных условиях для общеобразовательных организаций важно определить эффективную стратегию развития потенциала своих педагогических кадров. Кадровая стратегия - это «приоритетное, качественно определенное направление действий, разрабатываемое руководством организации, необходимое для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессиональной, ответственной и сплоченной команды и учитывающее стратегические цели организации и ее ресурсные возможности» [23].

В работах Г. И. Коноплевой и А. С. Борщенко в рамках стратегии развития человеческих ресурсов выделяются следующие элементы:

- 1) прогноз спроса на персонал;
- 2) подбор персонала на основе его компетентности (функциональной, мотивационной, интеллектуальной).

Функциональная компетентность – это способность принимать своевременные обоснованные решения на основе базы научных или технических знаний.

Мотивационная компетентность персонала обусловлена мотивами признания, самовыражения, самоутверждения, вовлеченности в общее дело. Мотивационная компетентность основана на внутренней мотивации, направленной на удовлетворение потребностей в достижении определенных результатов в определенный период времени.

Интеллектуальная компетентность – это способность обобщать, систематизировать и конкретизировать вид деятельности управленческой работы. Это гибкость и креативность ума, способность принимать нестандартные решения [52].

Именно вышеперечисленные компетенции составляют конкурентоспособность человеческих ресурсов организации. Важно управлять развитием кадрового потенциала. Этот этап включает в себя обучение, переподготовку, реализацию карьеры и передачу услуг; - использование кадрового потенциала. Людские ресурсы должны

использоваться в соответствии с организационной структурой и целями организации.

Основной задачей на данном этапе является выявление резервов уровня производительности труда сотрудников. Это достигается за счет эффективного использования квалификационного потенциала (знаний, умений, навыков, определяющих профессиональную компетентность), психофизиологического (работоспособность) и творческого потенциала (интеллектуальные способности) [46].

Отдача от труда персонала будет более эффективной, если уровень усилий, прилагаемых в процессе труда, соответствует ожидаемому вознаграждению, которое может удовлетворить потребности сотрудников организации; - развитие мотивационной составляющей кадрового потенциала.

Все потребности человека зависят от индивидуальных особенностей людей, от их способностей и возможностей. При создании системы мотивации в организации следует учитывать усилия, необходимые для выполнения качественной работы, соответствуют ли затраченные усилия полученному результату, какой результат следует считать и воспринимать как удовлетворительный. Грамотная мотивация персонала позволит более полно раскрыть и реализовать возможности персонала, повысить эффективность индивидуального труда и организации в целом [17].

Из всего вышесказанного необходимо выделить следующие задачи, связанные с управлением развитием кадрового потенциала общеобразовательной организации:

- 1) подбор персонала,
- 2) оценка персонала,
- 3) адаптация персонала,
- 4) адаптация молодежи,
- 5) наставничество,
- 6) обучение,

- 7) анализ удовлетворенности персонала работой,
- 8) мотивация и стимулирование деятельности персонала.

Основной формой управления развитием кадрового потенциала является система подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих и педагогических кадров.

В связи с этим особое значение приобретают механизмы, связанные с усилением непрерывного характера обучения и повышения квалификации работников образовательных организаций. Анализ результатов существующей системы повышения квалификации выявил необходимость совершенствования механизмов развития кадрового потенциала образовательных организаций на основе разработки новой модели повышения квалификации, где работа строится не столько в учебном заведении, сколько в реальных конкретных коллективах в рамках единого методического пространства муниципального образования [46].

Предлагаемый механизм предполагает достижение реальных результатов при условии создания консультационно-тьюторской службы, деятельность которой направлена на обеспечение процесса адаптации имеющихся знаний в практическую плоскость. Одной из важнейших задач при реализации созданной службы является оценка качества повышения квалификации, диагностика и прогнозирование потребностей педагогических и управленческих кадров образовательных организаций.

Одним из важнейших факторов в процессе управления развитием кадрового потенциала является системный подход, основанный на системном анализе [45].

Что касается управления персоналом в образовательной организации, то оно предполагает изучение системы управления в целом, а также изучение составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, основных категорий работников, технических средств, методов управления персоналом и др. Применение

системного подхода в анализе кадрового потенциала организации включает ряд методов:

1. Метод декомпозиции – состоит в том, чтобы разбить сложные явления на более простые, тем самым облегчая их изучение. После расщепления следует изучение каждой части, а затем их моделирование и синтез.
2. Метод последовательной подстановки – позволяет изучить влияние всех факторов отдельно на функционирование персонала, исключая влияние других факторов. В результате применения метода факторы ранжируются и выбираются наиболее значимые из них.
3. Метод сравнений – позволяет анализировать управление персоналом с учетом фактора времени. В этом случае желаемое состояние подсистемы в будущем сравнивается с нормативным состоянием или с состоянием в прошлом периоде. В результате устраняется несовместимость и расширяются возможности для сравнения.
4. Метод структуризации – метод предусматривает количественное и качественное обоснование целей подсистемы управления персоналом организации с точки зрения их соответствия целям организации. Этот метод охватывает анализ целей, их ранжирование и развертывание в системе (построение "дерева целей").
5. Экспортно-аналитический метод – предполагает привлечение высококвалифицированных специалистов (экспертов) в области менеджмента.
6. Метод главных компонент – позволяет отразить в одном показателе (основном компоненте) свойства многих показателей, характеризующих определенное явление.

7. Опытный метод – связан с системным и ситуационным анализом, основанным на опыте предыдущего периода этой (или другой подобной) системы управления.
8. Метод коллективного блокнота («банка идей») – Основан на использовании "мозгового штурма" (brainstorming) и позволяет сочетать самостоятельное изложение идей с их коллективной оценкой и совместным поиском путей наиболее эффективного использования человеческих ресурсов [47].

В рамках анализа кадрового потенциала в экономической теории, как правило, оцениваются количественные и качественные показатели – рисунок 3.

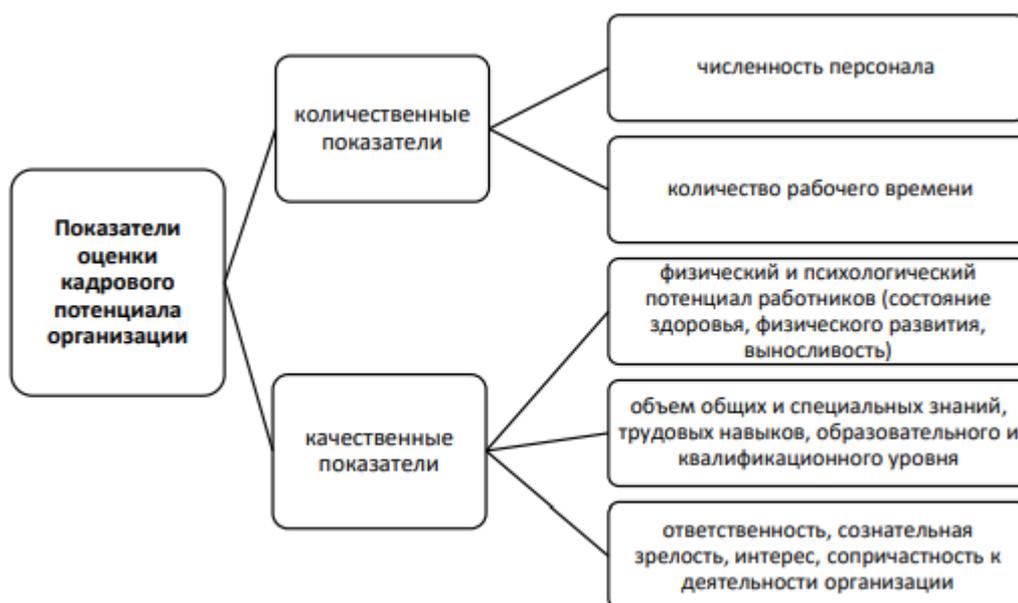


Рисунок 3 – Показатели для оценки кадрового потенциала организации

По мнению Н.И. Кузьменко, «кадровый потенциал организации не является постоянным, так как его количественные и качественные характеристики постоянно меняются под влиянием как объективных факторов, так и управленческих решений» [30].

Развитие человеческих ресурсов базируется на подготовке и переподготовке кадров и их карьере, системе непрерывного образования,

совершенствовании организационных структур и стиля управления. Чем выше кадровый потенциал организации, т.е. чем выше их потенциал, тем более сложные задачи они могут решать. Однако наличие таких преимуществ не свидетельствует о том, что основной задачей менеджмента является максимизация кадрового потенциала, так как найдутся работники, кадровый потенциал которых будет слишком завышен для конкретных условий. Такая ситуация нежелательна по нескольким причинам [36].

Во-первых, для организации дорого нанимать или обучать работников такого качества. А во-вторых, этот трудовой потенциал не будет использован в полной мере, и потраченные средства не окупятся. Для самих сотрудников это может вызвать недовольство работой в данной организации, в результате чего последует увольнение по собственному желанию. Показатели оценки кадрового потенциала организации количественные показатели численность персонала количество рабочего времени качественные показатели физический и психологический потенциал работников (состояние здоровья, физического развития, выносливость) объем общих и специальных знаний, трудовых навыков, образовательного и квалификационного уровня ответственность, сознательная зрелость, интерес, сопричастность к деятельности организации желанию [39].

С другой стороны, если трудовой потенциал работников общеобразовательной организации низок, то это может стать препятствием для внедрения инноваций. Все это приводит к необходимости постоянного мониторинга ситуации, предотвращения возможных негативных явлений путем систематического управленческого воздействия на сотрудников в соответствии с текущими и перспективными целями развития образовательной организации.

Управление кадровым потенциалом должно способствовать рационализации, поддержанию качества, совершенствованию и развитию персонала. При разработке программы развития следует учитывать

необходимость выделения понятия "долгосрочный человеческий потенциал".

Долгосрочный кадровый потенциал включает в себя сотрудников, способных решать задачи развития организации. В то же время можно выделить два основных компонента долгосрочных людских ресурсов: текущие и целевые совокупные [49].

Нынешний кадровый резерв - это персонал, который «первоначально рассматривается администрацией исключительно для выполнения основных производственных операций. Целевой совокупный кадровый потенциал предназначен для решения задач стратегического развития, расширения производства и повышения его конкурентоспособности. Это резерв, который требует собственной системы управления. Он не предназначен для решения обычных текущих задач» [25].

Таким образом, в нашей работе под кадровым потенциалом мы будем понимать совокупность возможностей всех сотрудников, которые могут быть реализованы в процессе трудовой деятельности в соответствии с предъявляемыми компетенциями к должности сотрудников и общественными и личностными целями, которые стоят перед ними. Основной целью управления развитием человеческих ресурсов является - ориентация и активизация этих кадров на повышение профессионально-педагогической компетентности, рост их потенциала, профессиональных навыков. Высокое качество кадрового потенциала общеобразовательной организации является основным условием обеспечения конкурентоспособности современного образовательного учреждения.

Вывод по первой главе

Кадровый потенциал – обобщенная характеристика совокупности возможностей и способностей, как постоянных сотрудников организации, имеющих определенную квалификацию, так и уже прошедших профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями,

трудовыми навыками и опытом работы в определенной сфере деятельности, способных выполнять свои функциональные обязанности и давать желаемые результаты в соответствии с перспективными и текущими целями.

Понятие кадрового потенциала подразумевает различные аспекты изучения: с одной стороны, в экономической теории чаще рассматривается его взаимосвязь с менеджментом персонала организации, с менеджментом деятельностью организации. С другой стороны, в экономической социологии, которая предполагает учет социально-экономических аспектов, понятие «кадровый потенциал» рассматривается в тесной взаимосвязи с такими понятиями, как человеческий потенциал, трудовые ресурсы, трудовой потенциал, потенциал предприятия, кадровый потенциал, личностный потенциал, кадры.

Для обеспечения эффективного развития кадрового потенциала муниципальной системы образования необходимо выполнение требований: непрерывный характер профессионального развития, основанный на принципах управления знаниями; реализация программно-целевого управления и проектной организации профессионального развития на муниципальном уровне; процессный подход к формированию содержания профессионального развития; интеграция моделей традиционного и дистанционного обучения, акмеологического обучения и организационно-деятельностного моделирования технологического обеспечения повышения квалификации.

Одним из важнейших факторов в процессе управления развитием человеческих ресурсов является системный подход, основанный на системном анализе.

Основной целью управления развитием кадрового потенциала является – ориентация и активизация этих кадров на повышение профессионально-педагогической компетентности, рост их потенциала, профессиональных навыков. Высокое качество кадрового потенциала

общеобразовательной организации является основным условием обеспечения конкурентоспособности современного образовательного учреждения.

ГЛАВА 2 ОПЫТНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Анализ кадрового потенциала образовательной организации

Высокое качество кадрового потенциала общеобразовательной организации является основным условием обеспечения конкурентоспособности современного образовательного учреждения.

Базой исследования выступает Государственное коммунальное предприятие на праве хозяйственного ведения «Школа-лицей № 1» акимата г. Астаны.

Экспериментальная работа проводилась в три этапа:

1. Констатирующий эксперимент, в рамках которого произведена оценка уровня развития мотивационного и профессионального компонентов кадрового потенциала общеобразовательной организации.

2. Формирующий психолого-педагогический эксперимент, в рамках которого разработана и реализована программа по развитию кадрового потенциала общеобразовательной организации.

3. Контрольный этап эксперимента, в рамках которого определена эффективность проведенных мероприятий в рамках программы по развитию кадрового потенциала общеобразовательной организации.

Исследование проводилось с марта 2021 года по май 2022 года. Испытуемые – 32 сотрудника Государственного коммунального предприятия на праве хозяйственного ведения «Школа-лицей № 1» акимата г. Астаны.

Констатирующий этап эксперимента

Для оценки уровня развития мотивационного и профессионального компонентов развития педагогического потенциала общеобразовательной организации были подобраны следующие методики:

1) Методика «Мотивация профессиональной деятельности»

(методика К. Замфир в модификации А. Реана). Методика может применяться для диагностики мотивации профессиональной деятельности, в том числе мотивации профессионально-педагогической деятельности. В основу положена концепция о внутренней и внешней мотивации. Напомним, что о внутренней мотивации следует говорить, когда для личности имеет значение деятельность сама по себе.

Если же в основе мотивации профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей, внешних по отношению к содержанию самой деятельности (мотивы социального престижа, зарплаты и т.д.), то в данном случае принято говорить о внешней мотивации.

Сами внешние мотивы дифференцируются на внешние положительные и внешние отрицательные. Внешние положительные мотивы, несомненно, более эффективны и более желательны со всех точек зрения, чем внешние отрицательные мотивы. Методика подробно представлена в приложении 1.

2) Методика «Выявления способностей педагога к развитию» (методика Т.И. Шамовой). В основу методики положена концепция о внутренней готовности педагогического коллектива общеобразовательной организации к своему профессиональному развитию как составляющему компоненту кадрового потенциала – приложение 2.

На рисунке 4 представлен результат диагностики по методике «Мотивация профессиональной деятельности» (методика К. Замфир в модификации А. Реана).

Исследование выполняли 32 сотрудника Государственного коммунального предприятия на праве хозяйственного ведения «Школа-лицей № 1» акимата г. Астаны.



Рисунок 4 – Оценка мотивационного компонента кадрового потенциала на констатирующем этапе

Как мы видим из диаграммы, 16 педагогов (50%) имеют внутреннюю мотивацию педагогической деятельности, для них имеет значение деятельность сама по себе. Данные педагоги ориентированы на повышение уровня профессионального мастерства, достижение желаемых целей (хотят применить на практике, полученные знания; научиться устанавливать контакт с обучающимися и их родителям; участвовать в конкурсах, проявляют желание общаться с коллегами - знакомится с опытом работы педагогов). Следовательно, это те люди, у которых внутренняя мотивация возникает из потребностей самого человека, без внешнего давления.

10 педагогов (31%) имеют ведущей внешней положительную мотивацию. Он в трудовой деятельности ориентированы на материальное стимулирование, возможность продвижения по службе, одобрение коллектива, престиж. Предположительно, причиной данной мотивации послужило личностная заинтересованность педагогов, т.е. стимулы, ради которых они считают нужным приложить свои усилия.

Отрицательная внешняя мотивация характерна для 6 педагогов (19%), то есть мотивами их деятельности являются наказание, критика, осуждения и других санкций негативного характера со стороны

администрации

Таким образом, исследование типа мотивации у педагогов коллектива показало, что они ориентированы на внутреннюю мотивацию. Так же методика позволила выявить педагогов с негативным опытом взаимодействия в педагогическом коллективе. Удовлетворенность педагогов избранной профессией тем выше, чем оптимальнее мотивационный комплекс: высокий вес внутренней и внешней положительной мотивации и низкий – внешней отрицательной.

Далее произведена диагностика по методике «Выявления способностей педагога к развитию». В основу методики положена концепция о внутренней готовности педагогического коллектива общеобразовательной организации к своему профессиональному развитию как составляющему компоненту кадрового потенциала.

На рисунке 5 представлен результат оценки.



Рисунок 5 – Готовность к профессиональному развитию на констатирующем этапе

Таким образом, 15 сотрудников (47%) активно реализуют свои потребности в профессиональном и саморазвитии, у 11 сотрудников (34%) отсутствует сложившаяся система развития, и 6 человек (19%) находятся в стадии остановившегося профессионального развития.

В результате проведенной диагностики была выявлена необходимость в разработке и внедрении программы совершенствования кадрового потенциала общеобразовательной организации.

2.2 Программа по развитию кадрового потенциала общеобразовательной организации

По результатам констатирующего этапа эксперимента выявлена необходимость разработки программы по развитию кадрового потенциала общеобразовательной организации.

Целью программы стало развитие мотивационного и профессионального компонентов кадрового потенциала общеобразовательной школы. Структура программы представлена на рисунке 6.

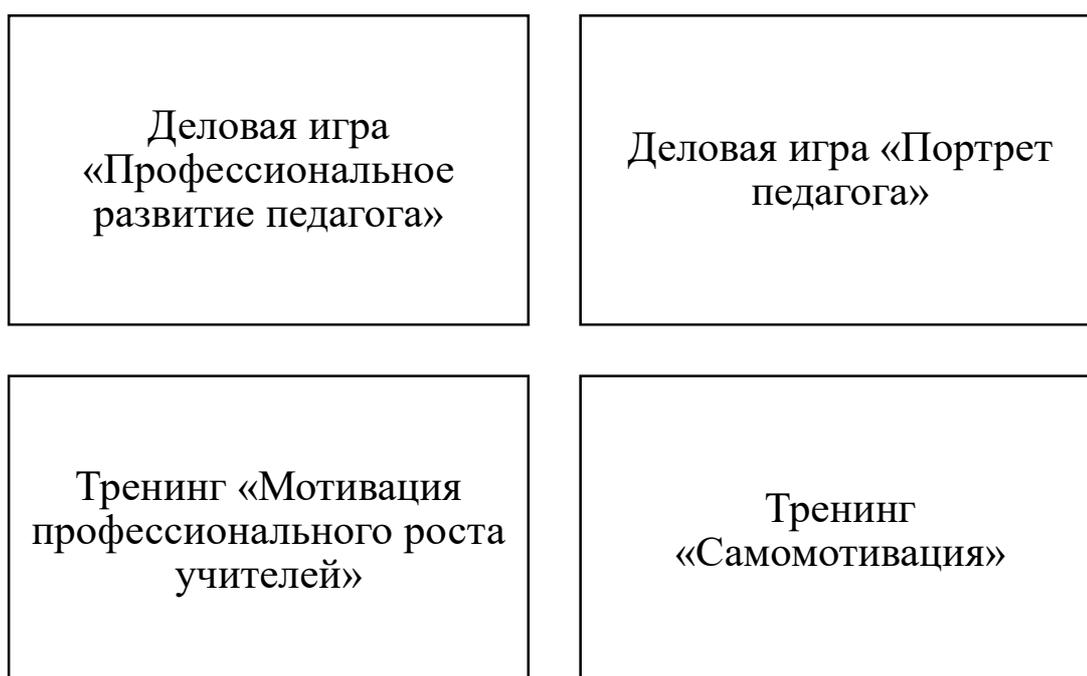


Рисунок 6 – Структура программы по совершенствованию кадрового потенциала общеобразовательной организации

В программу вошли серия деловых игр, направленных на профессиональное развитие педагогов, а так же тренинги. целью которых выступает повышение мотивации к профессиональной деятельности.

Деловая игра «Профессиональное развитие педагога»

Цель: Актуализация развития профессиональной компетентности педагога.

Задачи:

- 1.Познакомить педагогов с понятием «профессиональная компетентность», видами профессиональной компетентности.
2. Повысить интерес педагогов к дальнейшему профессиональному саморазвитию.
3. Развивать сплоченность, умение работать в команде, аргументировано отстаивать свою точку зрения.

Ход деловой игры.

Качество образовательного процесса в значительной степени зависит от профессиональной компетентности педагогов, которая напрямую связана с их самообразованием и саморазвитием. «Учитель живет до тех пор, пока он учится, как только он перестает учиться в нем умирает учитель» (К.Ушинский). Эти слова очень четко выражают характеристику профессиональных качеств педагога.

Игра-разминка «Качества»

Ведущий предлагает каждому педагогу назвать 3 своих самых главных качеств, способствующих успешности в работе.

Это была первая попытка самодиагностики и рефлексии ваших качеств. Сегодня вам еще представится возможность проверить себя.

В настоящее время педагог – ведущая фигура в повышении качества образования. Современный педагог обязан быть в постоянном поиске новых методов, технологий, изучать опыт коллег. «Что было хорошо и что особенно удалось? Благодаря чему? Что не получилось и почему? Как сделать, чтобы было лучше?» - подобные вопросы задает себе каждый творческий педагог.

Общепедагогические компетенции - это совокупность профессиональных знаний и качеств педагога позволяющих организовать эффективный образовательный процесс на основе законодательных актов

и нормативных документов в области организации образовательной деятельности и защиты прав ребенка.

Психолого-педагогические компетенции – это набор личностно-профессиональных качеств, позволяющих достигать качественных результатов в процессе обучения и воспитания обучающихся.

Методические компетенции – это способность к организационно-технологическому сопровождению образовательного процесса.

Коммуникативные – способность устанавливать и поддерживать необходимые эффективные контакты с субъектами образовательного процесса.

Современная ситуация в образовании требует особой подготовки педагогов. Готовить детей к переменам может только тот педагог, который сам готов к переменам, личностно развивающийся в профессии, обладающий высоким уровнем знаний и умений, рефлексией, развитой способностью к проективной деятельности, то есть профессионально-компетентный педагог.

Основные составляющие профессиональной компетентности:

- интеллектуально – педагогическая компетентность умение применять знания, опыт в профессиональной деятельности;
- коммуникативная компетентность – профессиональное качество, включающее речевые навыки, навыки взаимодействия с окружающими;
- информационная компетентность – объём информации педагога о себе, воспитанниках, родителях, коллегах;
- рефлексивная компетентность – умение педагога управлять своим поведением, контролировать свои эмоции.

Топ – 8 профессиональных компетенций современного педагога

1. Умение создавать комфортную психологическую среду в процессе обучения.

Комфортная среда позволяет создать атмосферу сотрудничества,

построить общение и взаимопонимание с обучающимися. И педагог должен уметь организовывать образовательный процесс так, чтобы ребенок свободно высказывал свое мнение, не боялся возражать и спорить, а педагог слушал, относился к обучающемуся с уважением и не допускал пренебрежительности. Педагог должен уметь устанавливать дистанцию, при этом оставаясь ребенку другом.

2. Умение организовать занятие так, чтобы вся группа была вовлечена в учебный процесс. Педагог должен уметь создавать образовательное пространство, используя тот набор инструментов, который имеется в кабинете: обычную доску, шкафы, столы и т. п., но не только это. Он должен при необходимости привносить что-то свое, и это не обязательно новое оборудование. Это может быть, например, новая методика или технология, новый взгляд на традиционно используемые при обучении средства.

3. Навыки стратегического планирования, подбора методов обучения и создания материалов для занятия. Важнейшая задача педагога – определить для работы с детьми правильные стратегию и тактику. Педагог должен подбирать учебный материал таким образом, чтобы каждый обучающийся, независимо от его способностей, мог разобраться в теме занятия. Понимание, как сделать так, чтобы заинтересовать абсолютно всех детей, - навык хорошего педагога.

4. Навык применения формирующей оценки Оценка должна точно измерять, что обучающиеся уже освоили, а в чем у них еще есть пробелы. Например, в течение нескольких занятий дети изучали тему, для закрепления педагог провел контрольную работу. По результатам, педагог понял, что часть материалов по теме усвоена хорошо, часть – слабо, а что-то не усвоено совсем. Педагог все анализирует и далее планирует занятия с учетом полученных результатов, даже если ребенок приступил к изучению новой темы. Хороший педагог поставит подобную оценку и себе – что удалось ему самому, а над чем стоит поработать.

5. Умение чувствовать атмосферу в группе. Педагогу необходимо учиться определять настроение детей, их интересы, потребности, настрой на обучение. Это не значит, что нужно следить за их страницами в социальных сетях или организовывать собрания и задавать детям вопросы. Педагог, владеющий описываемым навыком, получает информацию во время контакта с учениками, применяя знания из области психологии (не лишним будет вспомнить, чему учили в педагогическом институте), но и не настаивая на удовлетворении собственного любопытства.

6. Умение выстраивать коммуникации со всеми участниками образовательного процесса. Знание психологии и навыки взаимодействия пригодятся в общении не только с обучающимися, но и с их родителями. Педагог должен знать, как обсуждать проблемы ребенка, и уметь принимать решения, учитывая интересы ребенка. В общении с родителями так же, как и в общении с детьми, важна дистанция. Знания из педагогики, социологии, психологии социального конфликта тоже пригодятся.

7. Поддержание профессионального имиджа, в том числе и во внешних проявлениях (одежда, речь). Профессионал отличается от дилетанта в том числе соблюдением профессиональной этики. Ничто так не демонстрирует ее, как речь педагога и его внешний вид.

8. Постоянное стремление совершенствоваться. Педагог должен уделять время самообразованию. Развитие личностных и профессиональных компетенций – это обязательный процесс, ведь в образовании регулярно появляются новые технологии и стратегии преподавания. Многие, что было эффективно 20 лет назад, сегодня уже не работает. Кроме того, если педагог не понимает и не хочет знать, чем сейчас живут дети и подростки, хорошей коммуникации с ними не получится. Да и если педагог не стремится сам познать новое, перестает учиться, он со временем становится похож на старую испорченную пластинку: вроде все верно, только устарело и неинтересно.

Каковы пути развития профессиональной компетенции?

1. Самообразовательная работа (реферат, доклад, творческий отчет).
2. Чтение методической, педагогической и предметной литературы.
3. Обзор в Интернете информации по теме
4. Посещение семинаров, конференций, занятий коллег.
5. Дискуссии, совещания, обмен опытом с коллегами.
6. Систематическое прохождение курсов повышения квалификации.
7. Проведение открытых занятий для анализа со стороны коллег.
8. Изучение информационно-компьютерных технологий.
9. Общение с коллегами.
10. Участие в различных форумах, конкурсах в Интернете.

Перейдем к игре.

Каждая группа получит задание.

1. Через какие виды деятельности происходит повышение профессиональной компетентности педагога? (посещение МО, ШПМ, участие в педсоветах, консультациях, курсах повышения квалификации, конкурсах профмастерства, самообразовании, участии в инновационной деятельности) 2 мин.

2. Какими федеральными нормативными документами руководствуется педагог в своей деятельности? («Закон об образовании», СанПиН 2.4.4.3172-14 «Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы образовательных организаций» и др.)

3. Какими локальными нормативными документами руководствуется педагог в своей деятельности? (Устав, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, должностные инструкции, приказы директора, инструкции по охране труда и противопожарной безопасности)

4. Чем характеризуется профессиональная компетентность педагога?

Профессиональная компетентность педагога характеризуется, как общая способность педагога мобилизовать свои знания, умения. Стабильно высокий уровень профессиональной компетентности может быть достигнут при условии непрерывного образования.

В соответствии с определением понятия «профессиональная компетентность» оценивание уровня профессиональной компетентности педагогических работников предлагается осуществлять с использованием трех критериев:

1. Владение современными педагогическими технологиями и их применение в профессиональной деятельности.
2. Готовность решать профессиональные предметные задачи.
3. Способность контролировать свою деятельность в соответствии с принятыми правилами и нормами.

А теперь я предлагаю вам упражнение «РЕКЛАМНОЕ ОБЪЯВЛЕНИЕ». Сейчас 1 и 3 группе предстоит взять на себя труд подобрать сотрудника-педагога (выбираете сами) на одно-единственное вакантное место. Вам необходимо составить резюме, в котором отражены качества претендента, наиболее ценные для педагога. Правила остаются прежними. Время – 5 мин.

Следующее задание для 2 и 4 группы:

Представьте, что вы – родители, которые выбирают педагога для своего любимого чада. И вам нужно составить резюме с точки зрения «К этому педагогу – ни за что на свете!»

Докладчик, пожалуйста, зачитайте резюме.

Вот мы и нашли значимые качества педагога. Современный педагог должен быть компетентным профессионалом.

Итог: Современная ситуация в образовании требует особой подготовки специалистов. Готовить детей к переменам может только тот педагог, который сам готов к переменам, обладающий высоким уровнем знаний и умений, рефлексией, развитой способностью к проектировочной

деятельности, то есть профессионально-компетентный педагог.

Деловая игра «Портрет педагога»

Цель игры: Выработка в группе единого взгляда на личностные и профессиональные качества педагога и разработка на их основе модели профессиональной компетентности.

Задача: Разработать модель профессиональной компетентности педагога.

Оборудование: ватман, маркеры, фломастеры.

Деловая игра для педагогов состоит из нескольких частей:

1. Практическая часть – оформление модели профессиональной компетентности педагога с ее обоснованием.
2. Теоретическая часть.
3. Демонстрационная часть.
4. Заключительная часть.

Практическая часть

Организационный этап:

Этап «Мозговой штурм»

- Ваша задача разработать модель профессиональной компетентности педагога. Но для начала вы должны определить наиболее важные на ваш взгляд качества, составляющие профессиональную компетентность педагога.

Оформительский этап

- Сейчас каждая рабочая группа на ватмане должна оформить свою модель профессиональной компетентности педагога. Для этого необходимо на одной половине ватмана изобразить профессионально компетентного педагога, а рядом записать десять его наиболее значимых качеств, которые вы выбрали после обсуждения. Пять – личностные качества, пять – профессиональные. Творческий подход к заданию приветствуется. Время работы – 7 минут.

Демонстрационный этап

- А сейчас предоставляется слово докладчику для презентации модели профессиональной компетенции педагога и обоснования представленных профессиональных и личностных качеств. Время работы – 2минут. (после каждой презентации)

Итог:

Рефлексия. Игра «Проблема на ладошке» (Яковлева О.Н.)
(музыкальное сопровождение: музыка Вселенной)

Сейчас предлагаю каждому участнику посмотреть на проблему совершенствования профессиональной компетентности как бы со стороны, как если бы вы держали её на ладошке (ведущий держит на ладошке красивый теннисный мячик)

- Я смотрю на этот мяч. Он круглый и небольшой, как наша Земля в мироздании. Земля – это тот дом, в котором разворачивается моя жизнь. Какие качества и каким образом я хотел бы в себе развить, что бы моя жизнь и педагогическая деятельность обеспечивала собственное профессиональное продвижение и развитие.

А теперь давайте конкретно поговорим о том, что каждый из вас сделал по развитию самосовершенствования за эти полгода? Чему вы научились?

(Я хотела бы развить в себе такое качество как красноречие, потому что мне порой очень трудно высказать свои мысли, я могу развить в себе это качество, если буду обогащать свой словарный запас.)

Участники поочерёдно держат на ладошке предмет, символизирующий проблему, и высказывают своё личностное отношение к ней.

Итак, первая ступень к совершенствованию профессионального мастерства - самообразование, расширяет и углубляет знания, способствует осмыслению передового опыта на более высоком теоретическом уровне

Ещё одной формой повышения профессионального мастерства

является наставничество, работа с молодыми специалистами. Компетентность не существует в готовом виде, каждый должен создать её заново.

Тренинг «Мотивация профессионального роста учителей»

Цель: воздействие на педагогов с целью формирования положительной мотивации к их профессиональному росту, овладение знаниями и умениями в области понимания мотивов учителей, повысить у педагогов внутреннюю мотивацию к профессиональному росту.

Задачи: создать условия для совместного обсуждения мнений по вопросам мотивации, помочь формированию собственной позиции учителя в использовании методов мотивации, расширить опыт овладения приемами и способами повышения мотивации для себя.

Участники: учителя школы (12 человек), работа в 2 смены.

Упражнение-разминка «Познакомимся поближе» (рассчитано на 10-15 мин)

Цель: посмотреть с другой стороны на свою работу в школе, нестандартно отнестись к своей профессии, почувствовать своё предназначение.

Участник, будучи в профессии учитель, называет того, с кем он себя ассоциирует или отождествляет (предмет, процесс, зверь, явление). Объясняет почему и говорит о том качестве, которое является значимым, важным и необходимым для него в своей профессии.

(Например, участник говорит, что в своей профессии он ассоциирует себя с «рекой» - то, что находится в движении, даёт питание всему живому; или «компас» - помогающий найти путь и место в жизни)

Выполнение, обсуждение.

Упражнение «Мой ресурс» (рассчитано на 20-25 мин)

Цель: выявить качества и черты участника, которые способствуют его продвижению в профессии.

Участникам раздаются листы с прочерченной вертикальной линией: левая графа «Профессиональные качества», правая графа «Личностные качества». Задание: написать слева свои важные и необходимые качества в профессии Учитель, а справа как можно больше написать свои личностные качества, которые с вашей точки зрения обычны, не важны или даже неуместны в профессии.

Когда всеми участниками заполнены графы, ведущий предлагает порассуждать: «А теперь обратимся каждый к своим личностным качествам, к характерным чертам. Все ли черты или качества так уж неуместны в профессии?» Предлагается обнаружить те свои стороны характера, которые помогают двигаться и развиваться в профессии, являются сильными сторонами личности и на которые возможно стоит обратить внимание и использовать как ресурс.

(Например, «лень» – важна, поскольку располагает к отдыху и переключению; или «медлительность» возможно способствует продуманно и основательно подойти к проблеме)

Выполнение, обсуждение.

Упражнение «Сосуды долга и права» (рассчитано на 20 мин)

Цель: актуализировать в своем сознании понятие «потребность»; постараться, приступая к любому делу, «вырастить в себе интерес».

«Приступая к любому виду деятельности, надо осознать, что будет владеть человеком: интерес (право) или долг (обязанность)»

Участники делятся на две подгруппы. Предлагаются ситуации, которые задаются в контексте долга (обязанности).

1. Незапланированное мероприятие (открытое занятие, развлечение с детьми)
2. Освоение новой комплексной программы
3. Транслирование своего опыта работы (участие в конкурсах, написание статьи и т.д.)
4. Назначение на должность классного руководителя.

5. Назначение на должность руководителя методического объединения.
6. Организация общешкольного собрания
7. Быть представителем школы на областной выставке прикладного искусства.

Задание для подгрупп: определите, что может для вас стать мотивом, чтобы мероприятие из статуса «долг» выросло в статус «интерес». Если интерес – дело пойдет, если долг – надо постараться «вырастить в себе интерес».

Выполнение, обсуждение.

Упражнение «Айсберг» (рассчитано на 20 мин)

Цель: выявить неосознаваемые мотивы участников в их профессиональной деятельности.

«Мотив – это то, что побуждает человека к действию»

Ведущий предлагает за 15 секунд каждой группе набросать на листе как можно больше основных мотивов, которые учитель видит главными в своей профессии. (участники остаются в подгруппах, ведущий применяет таймер, по истечении 15 секунд собирает заполненные листы).

Ведущий на доске или флипчарте проводит линии, имитирующие айсберг и в верхней части переписывает мотивы, сформулированные обеими подгруппами за 15 секунд.

«Мотив – это также источник деятельности любого человека»

Теперь участникам даётся 15 минут и предлагается погрузиться в размышления, чтобы определить мотивы более скрытые, неявные, которые заполняют невидимую часть айсберга.

Выполнение, обсуждение.

Упражнение «Я учусь у тебя...» (рассчитано на 10-15 мин)

Цель: Формирование чувства ценности других и самооценности; обозначения качества, которое мотивирует участника к деятельности.

Потребуется мяч. Задание: участники бросают друг другу в произвольном порядке мячик со словами: «Я учусь у тебя...» (называется

профессиональное или личное качество данного человека, которое действительно обладает ценностью, привлекательностью для говорящего). Задача принявшего мяч прежде всего подтвердить высказанную мысль: «Да, у меня можно научиться...» или «Да, я могу научить...». Затем он бросает мячик другому участнику.

Выполнение, обсуждение.

Завершение, подведение итогов, обмен впечатлениями и мнениями.

Прощание.

Тренинг «Самотивация»

Целью данного тренинга является формирование положительной мотивации, а так же нормализация взаимоотношений в общении между педагогами, умение видеть за своими поступками проявление особенностей характера.

1.Приветствие

Ведущий передает игрушку со словами «Добрый день. Я рада вас видеть!» по кругу.

Упражнение «День рождения нашей группы».

Цель. Снятие психоэмоционального напряжения.

Описание упражнения. Участники хаотично двигаются по залу. Вводится запрет на использование голоса.

§ 1 задание. Не говоря ни слова, распределитесь, кто в какое время года родился.

§ 2 задание. В каждом времени года разбейтесь по месяцам рождения.

§ 3 задание. В каждом месяце разделитесь по дням рождения.

§ 4 задание. А теперь все участники должны встать друг за другом по временам года, месяцам и дням рождения. Начнем с начала года. Итак, январь..

Упражнение “Поездки на такси”

Цель. Активизация участников. Разделение их на подгруппы.

Описание упражнения. Выберите несколько добровольцев (по числу необходимых Вам подгрупп). Эти участники будут выполнять роль таксистов. Их задача – двигаться по помещению, останавливаясь по команде ведущего. Предложите остальным участникам представить, что они садятся в такси. В такси может поместиться только определенное число участников, например 2, 4 или 8. Когда такси останавливается, участники должны бежать “занимать места в такси”.

Мини - лекция « Мотивация»

О мотивации сейчас говорят много, не меньше написано трудов. Но, как говорится, а воз и ныне там. Не потому ли, что работать все привыкли по старинке, что проще делать что-то привычное, чем что-то менять, напрягаться, искать новое

«Большинство людей совершенно не умеют себя мотивировать. Их ответы на: "Почему я это делаю?" абсолютно бессмысленны — «должен», «надо», «необходимо».

Если уже на эти ответы спросить у них «Почему?» — Вы услышите новую череду «надо», «должен», «необходимо».

Последствия печальные:

- работа сопровождается всплеском негативных (в. т.ч. депрессивных)

эмоций, которые понижают эффективность не только этой работы, но и человека в целом, на длительное время;

- разум, под влиянием негативных эмоций, постоянно ищет предпосылки для того, чтобы эту работу не делать — причём иногда с завидным упорством;

- все производные от разума, такие как память, внимательность и концентрация, не будут работать на полную мощность — даже простое сосредоточение на работе отнимет очень много сил.

Как результат — люди достигают малого, живут плохо, случаются частые стрессы и депрессии» [2]. Даже если у Вас железная сила воли, без

мотивации на ней продержаться очень сложно, потому что и ей тоже нужна мотивация, и разум без мотивации будет делать всё, чтобы найти повод дать силе воли сигнал на «отмену».

Мотивация основана на желаниях. [3].

Упражнение "Ассоциация".

Цель. Настрой на работу. Осознание некоторых качеств своего характера.

Описание упражнения. Участникам предлагается записать ответы на вопросы.

§ 1. Если бы тебе пришлось превратиться в животное, то какое?

§ 2. Если бы ты выбирал, то, сколько лет тебе было?

§ 3. Если бы ты был деревом, то каким?

§ 4. Если бы тебе предложили роль в кино, то кого бы ты хотел играть?

§ 5. Если бы ты был музыкальным инструментом, то каким?

Обсуждение упражнения

Упражнение "Члены семьи"

Подготовьте карточки по числу участников. Разделите их на такое количество стопок, сколько групп кооперативного обучения вам необходимо образовать. Напишите на каждой карточке одну из семейных ролей и профессию так, чтобы в каждой стопке семейные роли были разные, а профессия одна, например: Мама Фермер, Папа Фермер, Сестра Фермер и Брат Фермер. Перемешайте все карточки и предложите участникам взять по одной из общей стопки. Можете также использовать имена и названия различных животных или фруктов. Кроме того, можно изобразить на карточках фигуры, например: звезда, солнце, месяц, цветок и т. д. В каждой семье (подгруппе) должно быть 4 или 5 членов. После того, как каждый участник получил по карточке, все участники начинают ходить по комнате, создавать "семьи" по своему признаку, стараясь создать семью (подгруппу) как можно быстрее.

Примечание: С помощью данного упражнения Вы можете разделить группу в случайном порядке на необходимое Вам количество подгрупп. Данный энергизатор применяют в начале занятий, активизируя участников.

Упражнение «Саботаж».

Цели и возможности. Упражнение позволяет, используя метод «от противного», осознать возможные причины проблем в коллективе.

Описание упражнения. В подгруппах проводится работа в режиме мозгового штурма. Группа получает инструкцию: *« Вам следует сформулировать задачи, составить поэтапный план действий, которые нужно совершить, чтобы завалить работу любой организации».*

Время 15 минут.

Обсуждение. В обсуждении рассматриваются аналогии с деятельностью реальных организаций. Возможна работа по систематизации и классификации ошибок: ошибки в организации прохождения информационных потоков, в постановке задач подчиненным, контроле за выполнением, отсутствие или неправильное мотивирование, минусы корпоративной культуры и т. д.

Варианты. Можно предложить участникам придумать 10 способов саботажа или разработать формы неправильной мотивации сотрудников.

Дополнительные рекомендации.

Упражнения, построенные по принципу «от противного», требуют предварительной оценки группы. Если группа вдумчивая, серьёзная. Педантичная. То такими формами работы лучше не пользоваться.

Размер группы: 10-15 человек. Время: 20-30 минут.

Упражнение «Стимулы».

Цели и возможности. Упражнение позволяет увидеть разнообразие стимулов, побуждающих людей лучше работать.

Описание упражнения. Участники просматривают список стимулов и отмечают, какой из них годится для индивидуального применения, а

какой - для группового (что-то относится к обоим вариантам).

Обсуждение. Обсуждаются стимулы, реально используемые в данной организации, их эффективность.

Сейчас мы с вами рассмотрели внешние стимулы, а существует множество различных внутренних стимулов, часть из которых:

1. Личные бонусы. Поощрение своей деятельности различными вкусностями, вещами, подарками и т. д. Не должно быть поощрения деятельности как таковой — это пустая трата времени, личных ресурсов и ресурсов, при помощи которых это поощрение осуществляется. Важна продуктивность.

2. Амбиции и цели. Адекватные амбиции и серьезные цели.

3. Осознание важности своей деятельности. Серьезность.

4. Осознание значимости процесса непрерывного саморазвития и личностного прогресса. Все просто — важно понимать (самому) зачем, что, как и когда развивать в себе.

5. Борьба с ленью.

Мини-лекция «Самомотивация»

Самомотивация — очень важный психический процесс, отвечающий за пропорциональность и поступательность естественного развития человека, а также за продуктивность его деятельности в целом. Самомотивация — принятие человеком новых условий деятельности с ответственностью за результат и с внутренним контролем над достижением цели. Чтобы что-то сделать, надо ощущать внутреннюю осознанную необходимость, внутреннюю неизбежность этого шага. Самомотивация возникает вследствие умения работать с негативной информацией, существующей в данной значимой для Вас ситуации.

Самомотивация является чувством долга, ответственности, внутренней установкой на качественный, производительный труд; осознанным желанием быстрее достичь результата.

Самомотивация это всегда преодоление себя, это всегда выбор или

гармонизация своего «хочу» и своего «должен». Знаменитый психолог Владимир Леви утверждает, что успех невозможен без перевода «надо» в «хочу». И второй компонент - будущее удовольствие от достижения данной цели.

Достаточно вспомнить, что мотивация – это своего рода материализованная цель. Можно ли двигаться к цели без удовольствия от ее будущего достижения? Ответ ясен. Третье – процесс не должен затягиваться. Если же он все-таки предполагает длительность, то он не должен быть рутинным, однообразным. Выводы:

1. Для самомотивации, как впрочем, и для любой мотивации нужно ставить перед собой, либо перед мотивируемым, выполнимые цели.

2 Процесс достижения целей должен быть приятным.

3. Визуализация успеха должна вызывать удовольствие от применения этого достижения.

Самомотивация — это способность в сложных и ответственных условиях обходиться без внешнего «подкрепления», поощрения, кого-то более сильного, умного или значимого человека.

Самомотивация свойственна зрелой личности, стремящейся к самопознанию и личностному росту.

Похвальное слово самому себе. В течение 5мин. с закрытыми глазами вспомните свою жизнь с самых ранних детских впечатлений.

Вспомните каждое ваше достижение, каждую заслугу, каждое совершенное дело, которым можно гордиться. Откажитесь от любых, даже самых скромных, замечаний, снижающих ваше достоинство. Обратите внимание на те события, которые бы без вашего участия приняли совсем другой оборот. И не забудьте поступки, которые кому-то показались легкими, но для вас они были трудными. Затем каждый запишет что мешало и что помогало добиться желаемого результата?

А сейчас мы хотим предложить вам несколько советов по самомотивации педагога:

1. Поддерживайте контакт с другими мотивированными педагогами это заразительно.

2. Составьте список того, что может вас мгновенно внутренне мотивировать (ваши устремления, идеалы, мечты). Имейте под рукой "педагогическую аптечку".

3. Держите всегда этот список недалеко от себя, чтобы обращаться к нему каждый раз по мере необходимости (со временем вы будете нуждаться в этом меньше).

4. Всегда ищите способы стать еще более хорошим педагогом (читайте книги и сайты по педагогической тематике).

5. Учите других делать то, что ВЫ любите. Помогайте другим педагогам мотивироваться.

6. Помогайте коллегам совершенствоваться. Мы становимся сильнее, когда делаем сильнее других.

7. Просите мир усилить вашу веру в себя и подпитывать ваше желание. Поступайте так, будто у вас непоколебимая вера в себя. Если вы просите и верите, вы это получите. Проверено!

Обратная связь.

2.3 Оценка эффективности программы по развитию кадрового потенциала общеобразовательной организации

В рамках исследования в Государственном коммунальном предприятии на праве хозяйственного ведения «Школа-лицей № 1» акимата г. Астаны была разработана и реализована программа по развитию кадрового потенциала общеобразовательной организации.

Была проведена контрольная диагностика уровня развития мотивационного и профессионального компонентов кадрового потенциала общеобразовательной организации с мая 2022 г. по ноябрь 2022 г.

Для определения эффективности проведенной работы мы использовали те же диагностические методики, что и на констатирующем

этапе эксперимента.

В ходе итоговой оценки были получены следующие результаты, представленные на рисунке 7.

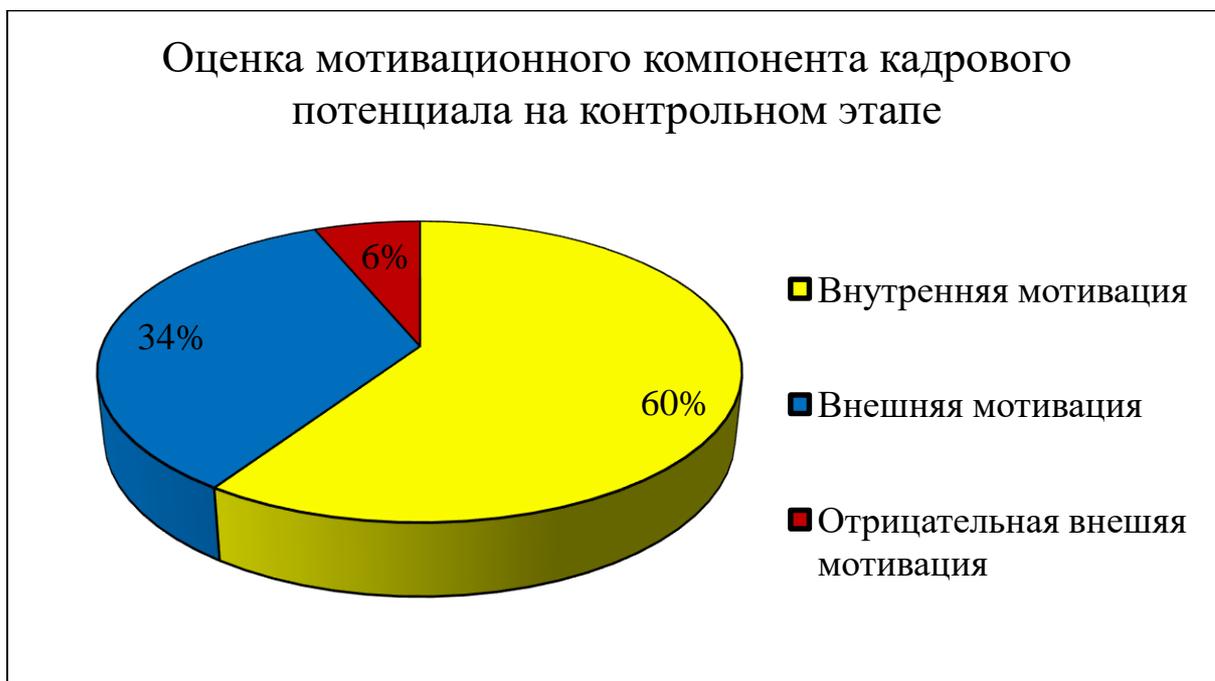


Рисунок 7 – Оценка мотивационного компонента кадрового потенциала на контрольном этапе

Таким образом, 19 педагогов (60%) имеют внутреннюю мотивацию педагогической деятельности, для них имеет значение деятельность сама по себе. 11 педагогов (34%) имеют ведущей внешней положительную мотивацию. Они в трудовой деятельности ориентированы на материальное стимулирование, возможность продвижения по службе, одобрение коллектива, престиж. Отрицательная внешняя мотивация характерна для 2 педагогов (6%), что меньше на 4 человека чем на констатирующем этапе, есть мотивами их деятельности являются наказание, критика, осуждения и других санкций негативного характера со стороны администрации.

Таким образом, увеличилось количество сотрудников с внутренней и внешней мотивацией, удалось замотивировать тех, кто изначально был настроен скептически.

Далее была оценена готовность к профессиональному развитию. Результаты представлены на рисунке 8.



Рисунок 8 – Готовность к профессиональному развитию на контрольном этапе

21 сотрудник (66%) активно реализуют свои потребности в профессиональном и саморазвитии, у 9 сотрудников (28%) отсутствует сложившаяся система развития, и 2 человека (6%) находятся в стадии остановившегося профессионального развития.

Данные результаты свидетельствуют о том, что мероприятия проведенные в рамках программы по развитию кадрового потенциала общеобразовательной организации позитивно сказались на мотивационных и профессиональных компонентах кадрового потенциала.

Выводы по второй главе

Высокое качество кадрового потенциала общеобразовательной организации является основным условием обеспечения конкурентоспособности современного образовательного учреждения.

Базой исследования выступает Государственное коммунальное предприятие на праве хозяйственного ведения «Школа-лицей № 1» акимата г. Астаны.

Экспериментальная работа проводилась в три этапа:

1. Констатирующий эксперимент, в рамках которого произведена оценка уровня развития мотивационного и профессионального компонентов кадрового потенциала общеобразовательной организации.

2. Формирующий психолого-педагогический эксперимент, в рамках которого разработана и реализована программа по развитию кадрового потенциала общеобразовательной организации.

3. Контрольный этап эксперимента, в рамках которого определена эффективность проведенных мероприятий в рамках программы по развитию кадрового потенциала общеобразовательной организации.

Исследование проводилось с марта 2021 года по май 2022 года. Испытуемые – 32 сотрудника Государственного коммунального предприятия на праве хозяйственного ведения «Школа-лицей № 1» акимата г. Астаны.

Констатирующий этап эксперимента

Для оценки уровня развития мотивационного и профессионального компонентов развития педагогического потенциала общеобразовательной организации были подобраны следующие методики: методика «Мотивация профессиональной деятельности» (методика К. Замфир в модификации А. Реана) и методика «Выявления способностей педагога к развитию» (методика Т.И. Шаповой).

По результатам констатирующего этапа эксперимента выявлена необходимость разработки программы по развитию кадрового потенциала общеобразовательной организации.

Целью программы стало развитие мотивационного и профессионального компонентов кадрового потенциала общеобразовательной школы.

В программу вошли серия деловых игр, направленных на профессиональное развитие педагогов, а так же тренинги, целью которых выступает повышение мотивации к профессиональной деятельности.

Для определения эффективности проведенной работы мы использовали те же диагностические методики, что и на констатирующем этапе эксперимента.

Таким образом, 19 педагогов (60%) имеют внутреннюю мотивацию педагогической деятельности, для них имеет значение деятельность сама по себе. 11 педагогов (34%) имеют ведущей внешней положительную мотивацию. Они в трудовой деятельности ориентированы на материальное стимулирование, возможность продвижения по службе, одобрение коллектива, престиж. Отрицательная внешняя мотивация характерна для 2 педагогов (6%), что меньше на 4 человека чем на констатирующем этапе, есть мотивами их деятельности являются наказание, критика, осуждения и других санкций негативного характера со стороны администрации. Таким образом, увеличилось количество сотрудников с внутренней и внешней мотивацией, удалось замотивировать тех, кто изначально был настроен скептически.

21 сотрудник (66%) активно реализуют свои потребности в профессиональном и саморазвитии, у 9 сотрудников (28%) отсутствует сложившаяся система развития, и 2 человека (6%) находятся в стадии остановившегося профессионального развития.

Данные результаты свидетельствуют о том, что мероприятия проведенные в рамках программы по развитию кадрового потенциала общеобразовательной организации позитивно сказались на мотивационных и профессиональных компонентах кадрового потенциала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровый потенциал – обобщенная характеристика совокупности возможностей и способностей, как постоянных сотрудников организации, имеющих определенную квалификацию, так и уже прошедших профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками и опытом работы в определенной сфере деятельности, способных выполнять свои функциональные обязанности и давать желаемые результаты в соответствии с перспективными и текущими целями.

Понятие кадрового потенциала подразумевает различные аспекты изучения: с одной стороны, в экономической теории чаще рассматривается его взаимосвязь с менеджментом персонала организации, с менеджментом деятельностью организации. С другой стороны, в экономической социологии, которая предполагает учет социально-экономических аспектов, понятие «кадровый потенциал» рассматривается в тесной взаимосвязи с такими понятиями, как человеческий потенциал, трудовые ресурсы, трудовой потенциал, потенциал предприятия, кадровый потенциал, личностный потенциал, кадры.

Для обеспечения эффективного развития кадрового потенциала муниципальной системы образования необходимо выполнение требований: непрерывный характер профессионального развития, основанный на принципах управления знаниями; реализация программно-целевого управления и проектной организации профессионального развития на муниципальном уровне; процессный подход к формированию содержания профессионального развития.; интеграция моделей традиционного и дистанционного обучения, акмеологического обучения и организационно-деятельностного моделирования технологического обеспечения повышения квалификации.

Одним из важнейших факторов в процессе управления развитием человеческих ресурсов является системный подход, основанный на системном анализе.

Основной целью управления развитием кадрового потенциала является – ориентация и активизация этих кадров на повышение профессионально--педагогической компетентности, рост их потенциала, профессиональных навыков. Высокое качество кадрового потенциала общеобразовательной организации является основным условием обеспечения конкурентоспособности современного образовательного учреждения.

Высокое качество кадрового потенциала общеобразовательной организации является основным условием обеспечения конкурентоспособности современного образовательного учреждения.

Базой исследования выступает Государственное коммунальное предприятие на праве хозяйственного ведения «Школа-лицей № 1» акимата г. Астаны.

Экспериментальная работа проводилась в три этапа:

1. Констатирующий эксперимент, в рамках которого произведена оценка уровня развития мотивационного и профессионального компонентов кадрового потенциала общеобразовательной организации.

2. Формирующий психолого-педагогический эксперимент, в рамках которого разработана и реализована программа по развитию кадрового потенциала общеобразовательной организации.

3. Контрольный этап эксперимента, в рамках которого определена эффективность проведенных мероприятий в рамках программы по развитию кадрового потенциала общеобразовательной организации.

Исследование проводилось с марта 2021 года по май 2022 года. Испытуемые – 32 сотрудника Государственного коммунального предприятия на праве хозяйственного ведения «Школа-лицей № 1» акимата г. Астаны.

Для оценки уровня развития мотивационного и профессионального компонентов развития педагогического потенциала общеобразовательной организации были подобраны следующие методики: методика «Мотивация профессиональной деятельности» (методика К. Замфир в модификации А. Реана) и методика «Выявления способностей педагога к развитию» (методика Т.И. Шамовой).

По результатам констатирующего этапа эксперимента выявлена необходимость разработки программы по развитию кадрового потенциала общеобразовательной организации.

Целью программы стало развитие мотивационного и профессионального компонентов кадрового потенциала общеобразовательной школы.

В программу вошли серия деловых игр, направленных на профессиональное развитие педагогов, а так же тренинги, целью которых выступает повышение мотивации к профессиональной деятельности.

Для определения эффективности проведенной работы мы использовали те же диагностические методики, что и на констатирующем этапе эксперимента.

Таким образом, 19 педагогов (60%) имеют внутреннюю мотивацию педагогической деятельности, для них имеет значение деятельность сама по себе. 11 педагогов (34%) имеют ведущей внешней положительную мотивацию. Они в трудовой деятельности ориентированы на материальное стимулирование, возможность продвижения по службе, одобрение коллектива, престиж. Отрицательная внешняя мотивация характерна для 2 педагогов (6%), что меньше на 4 человека чем на констатирующем этапе, есть мотивами их деятельности являются наказание, критика, осуждения и других санкций негативного характера со стороны администрации. Таким образом, увеличилось количество сотрудников с внутренней и внешней мотивацией, удалось замотивировать тех, кто изначально был настроен скептически.

21 сотрудник (66%) активно реализуют свои потребности в профессиональном и саморазвитии, у 9 сотрудников (28%) отсутствует сложившаяся система развития, и 2 человека (6%) находятся в стадии остановившегося профессионального развития.

Данные результаты свидетельствуют о том, что мероприятия проведенные в рамках программы по развитию кадрового потенциала общеобразовательной организации позитивно сказались на мотивационных и профессиональных компонентах кадрового потенциала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агафонова, Л.Н. Преимущества и риски при переводе бюджетного учреждения в автономное учреждение [Текст] / Л.Н. Агафонова // Молодой ученый. - 2015. - №2. - С. 241-243.
2. Багаутдинова, Н.Г. Высшая школа сегодня и завтра: пути преодоления кризиса [Текст] / Н.Г. Багаутдинова. – М.: Экономика, 2018. – 426 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров// Журнал «Финансовый директор». – Минск, 20107. - № 9. - С. 23-36.
4. Балыхин, Г.А. Управление развитием образования: организационно-экономический аспект [Текст] / Г.А. Балыхин. - М.: ЗАО Изд-во «Экономика», 2003. - 428 с.
5. Беляков, С.А. Системные аспекты образовательной политики и управления образованием [Текст] / С.А. Беляков, В.Ж. Куклин // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – №3(26). – С. 10-23.
6. Богатырева, О.Н. Кадровые технологии в системе управления персоналом: учебное пособие [Текст] / О.Н. Богатырева, Е.Ю. Бармина. – СПб, 2013. – 260 с.
7. Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: учебное пособие [Текст] / В.Р. Веснин. - Изд-во: Проспект, 2014. - 176 с.
8. Веснин, В.Р. Стратегическое управление: учебное пособие [Текст] / В.Р. Веснин. - Изд-во: Проспект, 2014. - 192 с.
9. Ветрова, В.А. Кадровая политика как фактор конкурентоспособного предприятия. Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом: сборник [Текст] / Под общ.ред.В.Н. Парахиной, Е.А. Пономаревой, 2015. - С. 67-69.
10. Виноходова, А.Ф. Кадровая политика и система управления предприятием в условиях кризиса. Актуальные проблемы развития

экономических, финансовых, кредитных систем: сборник [Текст] / Под ред. М.В. Владыка, Т.Н. Флигинских, 2015. - С. 76-81.

11. Волкова, А.В. Гуманитарные технологии в публичном взаимодействии в современной России // Потенциал гуманитарных технологий: Сборник статей [Текст] / Под ред. А.В Волковой. – Казань: Унипресс, 2012. – С.198-202.

12. Глухов, В.В. Менеджмент: учебник для вузов [Текст] / В.В. Глухов. - Изд-во: Питер, 2011. - 990 с.

13. Гордеева, А.Г. Кадровая политика как стратегия управления персоналом. Бизнес и технологии в России: теория и практика: Сборник [Текст] / А.Г. Гордеева. - Саратов, 2015. – 290 с.

14. Гуруева, С.Д. Кадровая политика как условие перехода России на инновационный путь развития [Текст] / Сборник: Формы и методы социальной работы в различных сферах жизнедеятельности / Под ред. С.Д. Гуруевой, Т.Г. Романовой // Восточно-Сибирский Государственный Университет Технологий и Управления, 2015. С.100-113.

15. Данкова, Ж.Ю. Проектное управление региональной кадровой политикой [Текст] / Ж.Ю. Данкова, Ю.Н. Малека // Пробный анализ и государственное управленческое проектирование. – М.: Инфра-М, 2014. – С. 31–38.

16. Десслер Г. Управление персоналом[Текст] / Пер. с англ. – М.: Бином, 2019. - 421 с.

17. Ефимович, Я.А. Нормативно-правовое регулирование деятельности автономных учреждений на современном этапе развития: проблемы и перспективы [Текст] / Я.А. Ефимович // Вестник НГУ – 2013. – №1. – С.95-102.

18. Жук, Н.Н. Завтрашний день нашей – каким он будет? [Текст] / Н.Н. Жук // Директор школы. – 2011. – №5. – с.16-18.

19. Игнатова, Т.В. Ключевые аспекты государственной политики занятости на современном этапе: монография [Текст] / Т.В. Игнатова, А.В.

Земцова, С.С. Змияк. – Ростов н/Д.: Изд-во СКАГС, 2020. – 212 с.

20. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Л.В.Карташова. – М.: Инфра-М, 2014. – 90 с.

21. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография [Текст] / А.Я. Кибанов. - Москва: Изд-во: ИНФРА-М, 2016. – 156 с.

22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - 2-е изд., М.: КНОРУС, 2012. - 368 с.

23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие [Текст] / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, И. А. Федорова. - М.: Проспект, 2016. – 76 с.

24. Князев, Е.А. Глобальные тенденции в высшем образовании и их влияние на институциональный дизайн [Текст] // Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах: Сборник статей / Под ред.Е.А. Князева. – Казань: Унипресс, 2021. – С.10-16.

25. Колташева, Ю.Д. Влияние введения ФГОС на кадровую политику образовательного учреждения [Текст] // Образовательная среда сегодня – стратегии развития: Сборник статей / Под ред. Широкова О.Н. – Чебоксары: Изд-во: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. – С.14-17.

26. Колташева, Ю.Д. Совершенствование кадровой политики образовательных учреждений [Текст] // Образовательная среда сегодня – стратегии развития: Сборник статей / Под ред. Широкова О.Н. – Чебоксары: Изд-во: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. – С. 18-24.

27. Корнилов, М.И. Современный персонал – стратегии [Текст] // Управление персоналом: Сборник статей / Под ред. М.И. Корнилова. – Омск: Изд-во ОмГПУ, 2012. – 45 с.

28. Курс социально-экономической статистики: учебник для вузов [Текст] / под ред. проф. М.Г. Назарова. М.: Финстатинформ, 2012. – 655 с.

29. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие [Текст] / Ю.Н.Лапыгин. – М.: Инфра-М, 2017. – 236 с.
30. Невская, Л.В. Формирование кадровой политики инновационно-ориентированной организации [Текст] / Л.В. Невская // Вестник Омского университета – 2011. – №1. – С.129.
31. Панкрухин, А.П. Философские аспекты маркетингового подхода к образованию [Текст] / А.П. Панкрухин // Alma Mater. – 1997. - № 1. - С. 210-216.
32. Попов, Е.Н. Услуги образования и рынок [Текст] / Е.Н. Попов // Российский экономический журнал. – 2012. - № 6. - С. 293-296.
33. Потапенко, В.С. Образовательная деятельность и образовательные услуги: соотношения понятий [Текст] / В.С. Потапенко // Журнал российского права. - 2021. № 2. С. 139-150.
34. Пул, М. Управление человеческими ресурсами [Текст] / М. Пул, М. Уорнер. – СПб: Питер, 2012. – 185 с.
35. Рихтер, Р. Новая институциональная экономическая теория: первые шаги, сущность, перспективы [Текст] / Р. Рихтер // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4, №1. – С. 79-112.
36. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2011. – 214 с.
37. Турчинов, А.И. Социальное измерение государственной кадровой политики [Текст] // Человек и труд. – 2011. – №7. – С. 58.
38. Фатхутдинов, Р.А. Разработка управленческого решения [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.:Перспектива, 2005. – 210 с.
39. Фишбейн, Д.Е. Кто кого перехитрит, или «Игры» руководителя иподчиненных [Текст] / Д.Е. Фишбейн // Директор школы. – 2011. – №5.
46. Цинцадзе, Н.С. Гражданско-правовой статус государственных образовательных учреждений [Текст] // Фундаментальные и прикладные исследования в системе образования: сборник научных трудов 10 Международной научно-практической конференции (заочной) / отв.

ред. Н.Н. Болдырев. Тамбов, 2012. С. 32-44.

47. Шайбель, Т.В. Инновационные подходы к формированию кадровой политики предприятия [Текст] / Т.В. Шайбель // Международный журнал экспериментального образования. – 2021. – №8. – С. 14-16.

48. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2003. - С. 86-95.

49. Шеремет Н. Мотивация персонала: некоторые приложения к теории ожидания // Человек и труд. – 2018. - № 10. – С. 80-81.

50. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Экзамен, 2008. – 264 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1 – Методика «Выявления способностей педагога к развитию» (методика Т.И. Шамовой).

Инструкция. Прочитайте нижеперечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку их значимости для Вас по пятибалльной шкале.

	Критерии				
	В очень незначительной мере	В достаточно значительной мере	В небольшой, но и в немаленькой мере	В достаточно большой мере	В очень большой мере
1. Денежный заработок					
2. Стремление к продвижению по работе					
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег					
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей					
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других					
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы					

7.Возможность наиболее полной самореализации и именно в данной деятельности					
---	--	--	--	--	--

Обработка результатов

После заполнения листа ответов подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной мотивации (ВОМ) в соответствии со следующими ключами: $ВМ = (6+7)/2$ $ВПМ = (1+2+5)/3$ $ВОМ = (3+4)/2$ Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5 (в том числе возможно и дробное).

Интерпретация данных

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности — соотношение между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетаний: $ВМ > ВПМ > ВОМ$ и $ВМ = ВПМ > ВОМ$.

Наихудшим мотивационным комплексом является тип $ВОМ > ВПМ > ВМ$.

Любые другие сочетания являются промежуточными с точки зрения их эффективности.

При интерпретации следует учитывать не только мотивационное соотношение, но и показатели отдельных видов мотивации.

По нашим данным, удовлетворенность профессией имеет значимые корреляционные связи с оптимальностью мотивационного комплекса педагога (положительная значимая связь, $r = +0,409$). Иначе говоря, удовлетворенность педагога избранной профессией тем выше, чем

оптимальнее у него мотивационный комплекс: высокий вес внутренней и внешней положительной мотивации и низкий — внешней отрицательной.

Кроме того, нами установлена и отрицательная корреляционная зависимость между оптимальностью мотивационного комплекса и уровнем эмоциональной нестабильности личности педагога (связь значимая, $r = -0,585$). Чем оптимальнее мотивационный комплекс, чем более активность педагога мотивирована самим содержанием педагогической деятельности, стремлением достичь в ней определенных позитивных результатов, тем ниже эмоциональная нестабильность. И наоборот, чем более деятельность педагога обусловлена мотивами избегания, порицания, желанием «не попасть впросак» (которые начинают превалировать над мотивами, связанными с ценностью самой педагогической деятельности, а также над внешней положительной мотивацией), тем выше уровень эмоциональной нестабильности.

Приложение 2 – Методика «Выявление способностей педагогов к развитию»
(Т.И. Шамова)

Отвечая на вопросы анкеты, поставьте, пожалуйста, баллы, соответствующие вашему мнению:

Оцените по 5-балльной шкале приведенные ниже утверждения: 1 – не соответствует действительности;

2 – скорее не соответствует;

3 – и да, и нет;

4 – скорее соответствует, чем нет;

5 – если данное утверждение полностью соответствует Вашему мнению.

Утверждения	Оценка
Я стремлюсь изучить себя	
Я оставляю время для развития, как бы ни был занят делами	
Возникающие препятствия стимулируют мою активность	
Я ищу обратную связь, так как это помогает мне узнать и оценить себя	
Я рефлексирую свою деятельность, выделяя для этого специальное время	
Я анализирую свои чувства и опыт	
Я много читаю	
Я широко дискутирую по интересующим меня вопросам разного рода методических мероприятий внутри образовательного учреждения и за его пределами	
Постоянно самостоятельно изучаю новинки методической литературы	
Я стремлюсь быть более открытым человеком	
Я верю в свои возможности	
Стремлюсь быть более открытым человеком	
Я осознаю то влияние, которое оказывают на меня окружающие люди	
Я управляю своим профессиональным развитием и получаю положительные результаты	
Я получаю удовольствие от освоения нового	
Возрастающая ответственность при внедрении инноваций не пугает меня	
Возрастающая ответственность при внедрении инноваций помогает мне мобилизоваться	

Подсчитайте общее количество баллов:

От 15 до 35 – Вы находитесь в стадии остановившегося развития (низкий уровень);

От 36 до 54 – у Вас отсутствует сложившаяся система развития (средний уровень);

55 и более – Вы активно реализуете свои потребности в профессиональном и саморазвитии (высокий уровень).