



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

ФАКУЛЬТЕТ Профессионально-педагогический институт
КАФЕДРА «Экономики, управления и права»

Тема выпускной квалификационной работы
Формирование условий по снижению текучести персонала на предприятии

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 - Менеджмент

Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:
_____ % авторского текста

Работа _____ к защите
рекомендована/не рекомендована

« ___ » _____ 20__ г.
зав. кафедрой _____
(название кафедры)
_____ ФИО

Выполнил:

Студент группы: 409/114-3-1
Грибанов Евгений Сергеевич

Научный руководитель:

Д.п.н. профессор
Гнатышина Елена Александровна

Челябинск
2018

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
Грибанова Евгения Сергеевича

Группы ЗФ-309/114-3-1

Тема работы: **«Формирование условий по снижению текучести персонала на предприятии»**

Руководитель выпускной квалификационной работы:

Гнатышина Е.А., профессор, доктор педагогических наук, профессор

Исходные данные к работе (проекту) **Комитет по делам образования г. Челябинска Муниципальное бюджетное образовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 150 г. Челябинска»**

Отчет по преддипломной практике, первичные документы, нормативная и законодательная документация, специальная литература, периодические издания, интернет источники.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ

Разделы работы (описание основных вопросов, подлежащих разработке, исследованию)	Срок выполнения
ВВЕДЕНИЕ Оговаривается значение и актуальность темы работы, объект и предмет исследования, проблема, цель и задачи работы, пути их решения. Указываются используемые источники литературы, включая законодательные и нормативные акты; методы исследования.	01.03.2017
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ Выводы по 1 главе	01.10.2017

ГЛАВА 2. Практическая работа по проблеме исследования Выводы по 2 главе	11.12.2017
ЗАКЛЮЧЕНИЕ (объем в пределах 3 стр.) Заключение содержит кратко и четко сформулированные выводы и рекомендации.	15.01.2018
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ (сначала располагаются нормативно – законодательные акты, остальные источники в алфавитном порядке). Законы и нормативные акты, справочно-статистические материалы, монографии, учебники, сборники брошюры, статьи из периодической печати, иностранная литература.	15.01.2018
ПРИЛОЖЕНИЯ (вспомогательный материал, использование которого может улучшить восприятие)	15.01.2018
ПРЕЗЕНТАЦИЯ (НАГЛЯДНЫЕ МАТЕРИАЛЫ) предоставляется в виде слайдов рекомендаций MicrosoftPowerPoint, 10-12 слайдов, раскрывающих содержание дипломной работы, либо схемы, таблицы, графики, диаграммы – в виде раздаточного материала	20.01.2018
ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ЗАЩИТА	17.01.2018
СДАЧА МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ НА КАФЕДРУ	23.01.2018

Зав. кафедрой _____ /Рябчук П.Г../

Студент _____ / Грибанов Е.С../

Дата принятия задания к исполнению
_____ 05.03.2017г. _____

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

АННОТАЦИЯ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ

Грибанова Евгения Сергеевича

Тема работы: **«Формирование условий по снижению текучести персонала на предприятии».**

Выбор темы выпускной квалификационной работы обусловлен направленностью профиля программы бакалавриата в сфере менеджмента - управление человеческими ресурсами, а так же высокой степенью необходимости формирования условий по снижению текучести персонала на предприятии.

Объект исследования – процесс управления образовательной организацией.

Предмет исследования – кадровый состав коллектива образовательной организации.

Целью исследования является выявления основных процессов повышения стабильности коллектива в образовательной организации.

Теоретическая значимость заключается в определении понятия и классификации персонала образовательной организации и разработка модели управленческого содействия в адаптации молодых специалистов в образовательном учреждении.

Научная новизна определена собственно разработкой программно-целевой основы для образовательной организации по адаптации молодых педагогов как условие решения проблемы текучести кадров.

Информационной базой для работы послужил анализ кадрового обеспечения образовательной организации МБОУ «СОШ № 150 г. Челябинска» и обобщение опыта работы администрации школы с молодыми педагогами.

В работе использовались следующие **методы** анализа: анализ показателей, группировки, сравнение, наблюдение, анкетирование.

Практическая значимость работы: методы и результаты исследования могут быть полезны другим организациям.

Теоретическая значимость заключается в определении теоретических основ текучести кадров предприятия, теоретико-методологических основ исследования управленческого содействия адаптации молодых специалистов, определения понятия «управленческое содействие молодым специалистам» и «адаптация молодых специалистов в образовательном учреждении»

Практическая значимость исследования заключается в разработке модели адаптации молодых педагогов, способствующей формированию условий по снижению текучести персонала на предприятии.

Методы исследования: теоретический (анализ психолого-педагогической литературы по теме исследования, обобщение, структурирование, систематизация), эмпирические (констатирующий и формирующий эксперимент, тестирование, опрос).

Студент _____ / Грибанов Е.С

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЮ ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ И СУЩНОСТИ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

1.1 Персонал предприятия: понятие и классификация.....12

1.2. Теоретическо- методологические основы исследования управленческого содействия адаптации молодых специалистов.....30

1.3. Понятия «управленческое содействие молодым специалистам» и «адаптация молодых специалистов в образовательном учреждении»40

Вывод по первой главе.....57

ГЛАВА 2. МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО СОДЕЙСТВИЯ В АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

2.1. Модель управленческого содействия адаптации молодым специалистам образовательного учреждения.....58

2.2. Апробация модели управленческого содействия в адаптации молодых специалистов в образовательном учреждении.....70

2.3. Оценка эффективности модели управленческого содействия в адаптации молодых специалистов в образовательном учреждении.....96

Вывод по второй главе.....113

ЗАКЛЮЧЕНИЕ115

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....116

Введение

Одной из важных и сложных проблем управления является обеспечение устойчивости при функционировании предприятий и организаций в условиях рыночной экономики. Сегодня развитие экономики непосредственным образом проявляется в росте текучести персонала организаций всех видов и форм собственности. Как показывают последние опросы, в России примерно две трети работающих людей время от времени задумываются о переходе в другие организации.

Текучесть кадров ухудшает многие производственные показатели. Возникают сложности с мотивацией персонала. Текучесть кадров ухудшает моральный климат в коллективе, что препятствует созданию команды. Такая ситуация - это серьезный сигнал руководству о необходимости разобраться в процессах происходящих в организации.

На уровень текучести персонала оказывают влияние следующие факторы: род деятельности предприятия, пол и возраст работающих, общее состояние конъюнктуры. Например, в торговле уровень текучести кадров традиционно выше, чем в производственных отраслях; текучесть женской рабочей силы значительно выше, чем мужской; текучесть рабочей силы ниже в фазе оживления и подъема экономики.

Таким образом, регулирование текучести персонала становится основным фактором, определяющим стратегический успех, устойчивость и стабильность развития организации. При контролируемой текучести возникает возможность вытеснения неконкурентоспособных работников: лиц с пониженной производительностью труда и работоспособностью, низким или морально устаревшим профессионально-квалификационным уровнем, слабо сформированными мотивационными установками и т.д.

Проблема текучести кадров изучалась многими отечественными учеными, такими как А.В. Филиппов, Г.В. Щекин, которые рассматривали

в основные причины текучести кадров и возможные пути решения проблемы.

Проблематике управления персоналом посвящены работы Т.Ю. Базарова, В.Р. Веснина, Б.Л. Еремина, П.В. Журавлева, Л.В. Карташовой, А.Я. Кибанова, В.И. Маслова, Ю.Г. Одегова, С.В. Шекшни и др.

Внутрифирменную политику и управление процессом эффективности персонала на российских предприятиях изучали В.И. Кабалина, И.М. Козина, А.А. Никишов, А.В. Скавитин и др.

Проблема текучести кадров достаточно освещена в научной литературе, новизна данного исследования состоит в том, что проблема формирования условий по снижению текучести персонала в образовательной организации изучались в конкретном муниципальном образовательном учреждении «Средняя общеобразовательная школа № 150 г. Челябинска».

В Концепции долгосрочного социально- экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, говорится о том, что необходимым условием для формирования инновационной экономики является модернизация системы образования, являющейся основой динамичного экономического роста и социального развития общества, фактором благополучия граждан и безопасности страны. Основополагающим условием является стабильность кадрового обеспечения образовательной организации. Данное положение обеспечивает актуальность работы.

Для реализации поставленной цели необходимо решить задачи:

- изучить содержание понятия текучести кадров и ее виды, исследовать факторы, вызывающие текучесть персонала, а также способы регулирования;
- проанализировать движение персонала в образовательной организации;
- определить комплекс мер по снижению текучести персонала в образовательной организации.

Объект исследования – процесс управления образовательной организацией.

Предмет исследования – кадровый состав коллектива образовательной организации.

Гипотеза исследования: повышение стабильности коллектива образовательной организации будет эффективным при условии осуществления процесса в рамках системы управленческого содействия, разработанной на основе программно-целевого подхода.

Мы считаем, что программно-целевой подход, опирающийся на методологию системного анализа и планирования один из действенных инструментов управления социально-экономическим развитием в зарубежной и отечественной практике.

Программно-целевой метод в управлении ориентирован на достижение конечного результата в логике поэтапного действия: формирование дерева целей, разработка адекватной исполняющей программы, реализация управляющей программы. Ключевой идеей программно-целевого метода выступает матрица «цель - средство» - иерархическая структура строго сформулированных целей - программных элементов, каждый из которых служит ступенью и средством решения проблемы.

Методологической основой нашего исследования составляют системный подход (А. Н. Аверьянов, В. Г. Афанасьев, И В. Блауберг, В.Н. Садовский, В. С. Тюхтин, Э. Г. Юдин и др).

Аспекты управления образованием и образовательным учреждением отражены в исследованиях А. Г. Гостева, Е.А.Гнатышиной, Б А. Кутана, В С. Лазарева, А .Я Найна, М. М. Поташника, С.А Репина, В.П Симонова и др. В исследованиях Л Н Баренбаум, А.А Быстрова, Е.С. Головиной, О.Л. Карповой, И. Н. Лычагиной, П. Н. Пасюкова, В. Л. Савиных, Е. В. Семеновой, Е.В. Ширниной и др. изучаются различные стороны

управленческого (или педагогического) содействия. Тем самым определена теоретическая значимость нашего исследования.

Для решения поставленных задач и проверки гипотезы исследования применялись следующие методы: анализ теории управления, методической литературы по исследуемой проблеме, изучении опыта, опрос, наблюдение, анкетирование, эксперимент, метод экспертных оценок, методы математической статистики.

Исследование проводилось на базе муниципального бюджетного образовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 150 г. Челябинска».

В работе рассмотрены управленческие аспекты повышения стабильности коллектива в современных условиях, обусловленные моделью управленческого содействия в адаптации молодых специалистов в образовательном учреждении

Научная новизна определена собственно разработкой программно-целевой основы для образовательной организации по адаптации молодых педагогов как условие решения проблемы текучести кадров.

Информационной базой для работы послужил анализ кадрового обеспечения образовательной организации МБОУ «СОШ № 150 г. Челябинска» и обобщение опыта работы администрации школы с молодыми педагогами.

В работе использовались следующие методы анализа: анализ показателей, группировки, сравнение, наблюдение, анкетирование.

Практическая значимость работы: методы и результаты исследования могут быть полезны другим организациям.

Структура работы состоит из введения, двух глав основной части, заключения и списка литературы, который содержит 48 наименований.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА

1.1 Персонал предприятия: понятие и классификация

Кадры - это штатный состав торгового предприятия, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев, выполняющих управленческие, производственные, хозяйственные и другие функции.

Кадровый состав или персонал предприятия имеет определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть измерены определенными показателями, совокупность которых дает представление о состоянии кадров предприятия и тенденциях их изменения, что необходимо для целей анализа, планирования и разработки мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов.

Основными признаками персонала предприятия являются:

- наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором. Работающие собственники и совладельцы организации включаются в состав персонала, если они кроме причитающейся им части доходов получают соответствующую оплату за то, что участвуют своим личным трудом в деятельности предприятия;
- обладание определенными качественными характеристиками, наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте;
- целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий для их эффективной реализации.

Персонал представляет собой главный ресурс предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

Для правильной экономической характеристики трудовых ресурсов предприятий торговли большое значение имеет их классификация. Персонал предприятия можно охарактеризовать с помощью количественных и качественных показателей.

К качественным показателям относятся профессия, специальность и квалификация специалистов. К количественным показателям относятся численность и текучесть персонала.

Базовым качественным показателем является классификация по категориям работников. Эта классификация предусматривает выделение двух основных частей персонала по участию в торгово-технологическом процессе: рабочих, служащих.

Руководители осуществляют функции общего управления. Их условно подразделяют на три уровня: высший, средний, низовой.

Специалисты - лица, осуществляющие экономические, юридические и другие функции. К ним относят работников, имеющих высшее или среднее специальное образование.

Для отдельных профессий требуется высшее образование, например для экономистов, маркетологов, а для других профессий образование может быть как высшим, так и средне-специальным.

Другие служащие - это работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание, в частности, агенты по закупкам, секретари - стенографистки, табельщики, делопроизводители, курьеры, кладовщики, экспедиторы, технологи, выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе.

По функциональной характеристике всех работников можно разделить на три группы:

- первая - это *персонал управления и специалисты*. Сюда относятся работники, выполняющие функции управления: руководители предприятия, менеджеры, товароведы-эксперты, бухгалтеры и т.д.;
- вторая группа - *торгово-оперативный персонал*. В эту группу включаются работники, занятые непосредственным обслуживанием покупателей: заведующие и заместители заведующих товарными секциями, продавцы, контролеры, кассиры, продавцы торговых павильонов и мелкорозничной сети;
- третья группа - это *вспомогательный персонал*. Сюда относятся работники, обслуживающие процесс продажи товаров, занятые хранением товаров, подготовкой к продаже, их перемещением - фасовщики, комплектовщики, уборщики производственных помещений и др.

Характеристика структуры и численности персонала по имущественным отношениям в значительной степени зависит *от форм собственности*. В связи с этим выделяют работников - собственников имущества и наемных работников.

К наемным работникам согласно российскому законодательству относятся лица, заключившие письменный трудовой договор об условиях трудовой деятельности, за которую они получают оплату, оговоренную при найме. С момента найма работник и работодатель приобретают установленные законом права и обязанности и становятся реально действующими сторонами трудовых отношений.

В зависимости от характера трудовой деятельности кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации. При этом подпрофессией подразумевается особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков, а под специальностью - вид трудовой деятельности в пределах одной и той же профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных

знаний и навыков. Например, экономисты подразделяются на плановиков, финансистов, трудовиков и т.д.

Работники каждой профессии и специальности различаются уровнем квалификации, то есть степенью овладения работниками той или иной профессией или специальностью, которая отражается в квалификационных разрядах и категориях.

Тарифные разряды и категории - это одновременно и показатели, характеризующие степень сложности работ.

Профессионально-квалификационная структура работников предприятия находит отражение в штатном расписании - документе, ежегодно утверждаемым руководителем предприятия и представляющем собой перечень сгруппированных по отделам и службам должностей служащих с указанием разряда работ и должностного оклада. Пересмотр штатного расписания осуществляется в течении года путем внесения в него изменений в соответствии с приказом руководителя предприятия.

В условиях перехода к рыночным условиям хозяйствования в отечественной терминологии появились новые элементы в классификации персонала - менеджеры разного уровня. К ним относятся руководители всех звеньев управления, а так же специалисты управленческих служб: менеджеры по рекламе, персоналу, сбыту и т.д.

Соотношение перечисленных категорий работников в общей их численности, выраженное в процентах, называется структурой кадров. Наиболее важными параметрами считаются структура численного состава по стажу, полу, уровню образования, профессиональным характеристикам. Структура кадров любого предприятия, с течением времени меняется и эти изменения обусловлены действием ряда факторов:

- внедрением достижений научно-технического прогресса;
- изменением размеров предприятия;
- изменением в структуре и содержания условий

Уравновешенная структура персонала свидетельствует о правильной кадровой политике предприятия.

В теории управления персоналом под текучестью персонала понимается движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Текучесть кадров - понятие известное издавна, а потому отношение к нему далеко неоднозначно и не может быть определено диаметрально - «хорошо» или «плохо». Поэтому текучесть кадров и сегодня одна из многих проблем, с которыми сталкиваются современные организации.

Составим классификацию текучести кадров.

Различают текучесть кадров: внутриорганизационную и внешнюю:

-внутриорганизационную текучесть кадров, связанную с трудовыми перемещениями внутри организации;

-внешнюю текучесть кадров между организациями, отраслями и сферами экономики.

Выделяют естественную и излишнюю текучесть кадров.

Естественная текучесть способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Естественная текучесть определяется коэффициентом текучести кадров, т.е. отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести к среднесписочной численности за тот же период.

Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Кроме того, выделяют:

-активную текучесть кадров - движение рабочей силы, обусловленное не удовлетворенностью работника рабочим местом: условиями труда, быта и т.д.

-пассивную текучесть кадров - движение рабочей силы, вызванное неудовлетворенностью организацией-работодателем конкретным работником.

-потенциальную текучесть кадров - готовность работников к смене места работы.

Другая классификация: физическая и психологическая текучесть.

-физическая текучесть кадров охватывает тех работников, которые в силу разных причин увольняются и покидают организацию;

-скрытая или психологическая текучесть кадров возникает у тех сотрудников, которые внешне не покидают организацию, но фактически уходят из нее, исключаются из организационной деятельности. Скрытая текучесть кадров не отражается в документации, но может нанести значительный вред производительности труда. Нередко служащие демонстрируют пассивное сопротивление или скрытый саботаж, т.е. присутствуют физически, но отсутствуют умственно: не работают в течение дня, а делают лишь самое необходимое, или же выполняют свои обязанности недостаточно качественно.

Служащие, покинувшие организацию, но не ушедшие из нее, обременяют ее серьезными проблемами, препятствующими достижению организационных целей. Нередко скрытая текучесть кадров свидетельствует о «войне труда против управления», т.е. является формой оппозиции сотрудников руководству компании. Однако, к текучести кадров нельзя подходить однозначно. Текучесть персонала - это естественный процесс движения кадров, который может иметь как позитивные, так негативные последствия. С одной стороны, можно говорить, что текучесть кадров ведет к ряду отрицательных последствий:

- сбоям в производственном механизме организации, приводящим к ряду экономических потерь;
- снижению качества его трудовых ресурсов;
- потерям, вызванным простоями оборудования;
- излишним затратам на подбор кадров и адаптацию работников;
- проблемам работников, оторванных от привычной работы и несущих определенные материальные и психологические потери;
- снижению эффективности затрат на обучение персонала, так как в случае их увольнения выигрыш от обучения получает либо другая организация, либо вообще никто, если увольнение связано с переменой профессии.

С другой стороны, текучесть кадров можно рассматривать в качестве положительного явления, поскольку этот процесс выполняет ряд важных позитивных функций, способствует:

- межотраслевому и территориальному перераспределению рабочей силы;
- квалификационно-профессиональному продвижению кадров;
- повышению благосостояния и развитию людей.

Для некоторых сфер деятельности непостоянство сотрудников - вовсе не результат ошибок руководства. В ряде сфер промышленности кадровая текучесть практически неизбежна. Следовательно, нормальный уровень текучести кадров способствует обновлению коллективов. Этот процесс происходит непрерывно: одни работники увольняются, другие приходят на их место - в таком режиме живет каждая организация.

Причины текучести разнообразны, но основной является недовольство работников своим положением. То есть человека могут не устраивать заработная плата, неудовлетворительные условия организации труда, удаленность офиса от дома, социальные гарантии, неуважительное отношение со стороны руководства, невозможность сделать карьеру и многое другое. По сути, текучесть кадров связана равно как с социальной и бытовой неустроенностью, так и со сложностями самореализации и самоутверждения человека.

Факторы, вызывающие движение персонала, разнообразны, имеют разные источники, сила их влияния различна, изменчива и зачастую трудно поддается количественной оценке. Их можно разделить на группы:

- факторы, внешние по отношению к предприятию.
- факторы, возникающие на самом предприятии, т.е. внутренние;
- личностные факторы.

В свою очередь, в каждой из этих групп можно выделить факторы, отличающиеся по силе и характеру их влияния на мобильность работников.

Меры зависимости излишнего оборота по выбыванию от социально-демографических характеристик сложно преувеличить.

Знание личностных характеристик того или иного сотрудника помогут определить его склонность к миграциям, а значит, увольнение не обрушится как снег на голову и компания сможет подготовиться, найдя замену специалисту или же предложив такие условия, от которых сотрудник вряд ли сможет отказаться.

Наиболее частая причина текучести - недовольство работников своим положением. В частности, речь идет о:

- неудовлетворенности заработной платой, условиями и организацией труда;
- нерешенности социальных проблем;
- отдаленности работы от дома;
- отсутствию условий для отдыха, детских учреждений;
- неуважительном отношении со стороны руководства;
- не оправдавшихся притязаниях, неустойчивости служебного положения, отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста;
- неадекватные меры по введению в должность;
- изменяющийся имидж организации;

-прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию.

Следовательно, текучесть кадров связана не только с социальной и бытовой неустроенностью, но и со сложностями самореализации или самоутверждения. К примеру, в Японии в 85% случаях мотивом увольнения является несовместимость работника и организации в целом.

Таким образом, текучесть персонала должна быть оптимальной:

- слишком высокая текучесть приводит к высоким потерям рабочего времени и свидетельствует о слабой мотивации персонала, неудовлетворенности работников условиями труда;
- слишком низкая текучесть замедляет обновление персонала и приход новых работников, отвечающих требованиям современного производства.

Для управления процессами текучести кадров огромное значение имеет сбор и анализ информации о них. Основная цель управления текучестью персонала заключается в оптимизации ее уровня.

Персонал практически любой организации по праву можно назвать динамичным за счет постоянного движения вследствие приема на работу одних сотрудников и увольнений других. Этот процесс обновления коллектива называется сменяемостью кадров.

Для определения общего оборота кадров существует два основных понятия:

-оборот по приему - число лиц, принятых на работу после окончания учебных заведений, в порядке перехода из других организаций, по распределению, по направлению биржи труда, по непосредственному приглашению компании, сотрудники, проходящие производственную практику и др.;

-оборот по выбыванию - число лиц, уволившихся из организации в некий конкретный период, сгруппированное по причинам увольнения.

В зависимости от причин, оборот по выбыванию бывает излишним и необходимым.

Необходимый оборот по выбыванию имеет объективные причины, как то: требования законодательства, естественные обстоятельства, а потому предсказуем и неизбежен. Последствия таких увольнений, как правило, сглаживаются дальнейшим сотрудничеством с нужным специалистом, но уже в более формальном варианте.

Излишний оборот связан в первую очередь с субъективными причинами, например с желанием сотрудника. Как правило, это характерно для молодых специалистов, которые стремятся получить как можно большие перспективы, а для специалистов, проработавших на одном месте более трех лет, такой показатель существенно ниже. Именно излишний оборот и называется текучестью персонала.

Анализ текучести кадров начинается с изучения движения персонала, так как любые изменения, происходящие в структуре трудовых ресурсов, отражаются на результатах деятельности всего предприятия.

Движение персонала предприятия торговли характеризуется абсолютными и относительными показателями оборота и текучести.

К абсолютным показателям относятся:

- численность принятых на работу;
- численность выбывших с работы;
- общая численность движения работников;
- численность постоянных работников,
- состоящих в списочном составе весь отчетный период и т.д.

К относительным показателям движения персонала организации относятся следующие коэффициенты:

- *коэффициент общего оборота кадров* в процентах определяется как отношение суммарного числа вновь принятых и выбывших за отчетный период к среднесписочной численности работников;
- *коэффициент приема кадров*;
- *коэффициент выбытия кадров*;

- коэффициент постоянства кадров в процентах определяется как отношение численности работников, состоящих в списочном составе весь отчетный год к среднесписочной численности работников за отчетный период

- коэффициент восполнения работников в процентах характеризует восполнение работников, выбывших по различным основаниям из организации, вновь принятыми работниками и рассчитывается путем деления численности принятых работников за период на численность работников, выбывших по различным основаниям за этот год.

- коэффициент текучести кадров определяется путем деления числа уволенных по субъективным причинам работников к среднесписочной численности работников за этот же период, где $Ч_{ув}$ - численность работников, уволенных по субъективным причинам за определенный промежуток времени, чел.

Особое внимание при анализе движения кадров уделяют причинам увольнения работников с предприятия. К основным причинам увольнения относят:

- естественную убыль;
- коллективные и индивидуальные увольнения;
- перемену служебного положения;
- истечение срока контракта или уход на пенсию.

Обстоятельства, обуславливающие текучесть кадров, могут быть:

- полностью управляемыми, к ним можно отнести условия труда и быта;
- частично управляемыми, такие как удовлетворенность коллективом, взаимоотношениями, формами мотивации;
- неуправляемыми, например природно-климатические факторы.

Целенаправленно воздействуя на первые и вторые, можно существенно снизить текучесть.

Для этого применяются различные меры, например:

- технические - улучшающие условия труда;

- организационные - нахождение каждому работнику наиболее соответствующего ему места, поскольку, например, при ощущении не востребоваемости и перегруженности текучесть увеличивается;
- социально-психологические - предоставление дополнительных льгот и гарантий, улучшение внутреннего климата и др.;
- культурно-бытовые.

Сама процедура управления текучестью персонала определена следующими позициями:

- мероприятия по снижению текучести направлены на предупреждение причин увольнений.
- снижает текучесть кадров и уверенность работника, что он может воздействовать на производственные процессы.

Для управления процессами текучести персонала в первую очередь используются сведения об общем числе уволившихся сотрудников: так, например, отдельно учитываются женщины. Для каждой возрастной категории, равно как и для различных спецификаций и опытных групп, осуществляются свои собственные подсчеты.

Существенно отличается интенсивность текучести в группах работников с разным стажем. После трех лет работы в организации происходит снижение интенсивности текучести. Последнее обстоятельство связано как с фактором возраста, так и с проблемами адаптации.

Рекомендуется проводить опрос всех сотрудников об удовлетворенности работой, служебным положением и руководством, сбор пожеланий и идей по дальнейшему развитию организации.

Немаловажное значение имеет создание в организации собственной системы мотивации сотрудников. В кадровой политике мотивация является побуждением сотрудника к эффективной трудовой деятельности. К примеру на Западе оно является чуть ли не ключевой управленческой компетенцией.

Согласно экономическим словарям, мотивация труда делится на материальную, моральную и административную, а кроме того, включает в себя стимулирование и санкции.

Таблица 1.

Причины текучести кадров и пути их устранения

Проблема	Пути ее решения
Неконкурентоспособные ставки оплаты	Провести или заказать исследование заработных плат, сравнить полученные данные с данными предприятия. Пересмотреть ставки там, где они ниже, и там, где они выше, т.к. переплата также как и не доплата чревата экономическими потерями. Провести или заказать аналогичные исследования по другим выплатам
Несправедливая структура оплаты труда	Пересмотреть структуру заработной платы, предпочтительно посредством оценки сложности работы, для выявления неадекватных ставок. Проанализировать дифференцированные тарифы, пересмотреть их, если выявятся «перекосы ставок». Если происходят значительные колебания в оплате в результате системы премий или системы участия в прибылях, проверить эти системы и пересмотреть их
Нестабильные заработки	Провести анализ причин нестабильности заработков. Их может быть множество, начиная от неэффективной стратегии бизнеса, до недостаточной квалификации вашего персонала
Плохие условия труда	Разработать меры по улучшению условий труда: более гибкий график работы, новая мебель или перестановка мебели. Провести или заказать исследование удовлетворенности условиями работы сотрудников
Деспотичное или неприятное руководство	Каждый руководитель, особенно руководитель среднего звена должен быть тщательно подобран на эту должность, должны быть оценены его потенциалы и возможности. Они должны постоянно совершенствоваться в управлении путем обучения и повышения квалификации. Проверить, действует ли на предприятии четкая кадровая политика и, какая она. Возможно, ее необходимо пересмотреть или усовершенствовать
Работа, в которой нет особой нужды	Сотрудники не ощущают нужности и необходимости своей работы в массе всего предприятия. Для этого нужно сделать их работу более привлекательной, путем повышения ответственности, расширения сферы

	деятельности или сокращения ненужной, монотонной работы на данной должности
Имиджорганизации	Обратить внимание на все перечисленные выше пункты и устранить те, которые отрицательно влияют на репутацию организации. Следует также рассмотреть и сильные стороны организации, такие как интересная работа, возможности обучения и повышения квалификации, перспективы продвижения по службе, страхование, льготы и пособия для работников. Эти факты необходимо сравнить с теми, которые предлагают конкуренты, и составить список наиболее выгодных пунктов. Если рынок труда является рынком покупателей, организация, которая предлагает себя кандидатам, должна изучить их требования в соотношении с тем, что она может предложить. Их требования можно выразить в шести пунктах: заработная плата, перспективы, обучение, заинтересованность, условия труда, надежность организации

В сфере управления персоналом мотивация является целостной системой поощрений и наказаний, имеющих значение для конкретного индивида, направленной на повышение производительности труда сотрудника. Это означает, что мероприятия, относящиеся к группе мотивирующих, не могут носить случайный характер - они являются частью продуманной системы управления кадрами. Соответственно, поощрения и наказания должны быть значимыми для того конкретного сотрудника, к которому планируется их применить.

Создание системы мотивации необходимо для того, чтобы сотрудники были заинтересованы работать как можно более эффективно, ориентируясь на удовлетворение собственных потребностей - внедряя такую систему, руководитель позволяет сотрудникам достигать личных целей, решая задачи организации.

В профессиональной мотивированности есть еще один небольшой нюанс. Как правило, каждый профессионал соотносит весомость своего вклада в выполнение работы с величиной полученных бонусов.

Кроме того, он сравнивает величину бонусов с бонусами своих коллег, а также сотрудников других организаций на подобных должностях. В

частности, не стоит недооценивать даже такие мелочи, как распределение оргтехники, использование служебного транспорта или же престижные семинары. Когда работник считает, что его недооценивают, он начинает терять энтузиазм, эффективность труда падает и чаще всего дело заканчивается увольнением.

Весьма важной частью любой мотивационной схемы является оценка по результату. Наибольшая эффективность такой системы возникает при составлении денежной формы мотивации. При наличии в компании четкой системы оценки результативности трудовой деятельности персонала, построенной на строгом подсчете того, какую пользу принес тот или иной работник за отчетный период, связать размер бонусов и результаты деятельности сотрудника становится делом простым и незатейливым. При данном развитии событий гибкий размер оплаты труда будет для работника ярко выраженным мотивирующим фактором.

При составлении мотивирующих схем руководитель должен четко определиться, к кому из работников необходим индивидуальный подход, а кого достаточно отнести к некоей определенной группе.

Итак, для правильной системы мотивации необходимо учесть следующее:

1. Адресность. Она же - соответствие запросу.
2. Гибкость. Важно понимать, что стимуляция, например, системных техников путем предоставления им аппаратных новинок в сфере сетевых устройств, стопроцентно провалится в случае с бухгалтерией. Кроме того, для каждого отдельного сотрудника важно учитывать личностные мотивации. Так, некоторым карьера важнее получаемых денег.
3. Прозрачность. До сотрудников должны быть доведены цели и критерии оценки работы. Причем крайне неверно будет, например, предоставить им некие формулы для вычисления бонусов, не объяснив, на чем именно они основаны. Все происходящее должно быть интуитивно понятно и открыто - как данные о заработной плате, так и данные по получаемым бонусам.

4. Справедливость. Должна существовать единая процедура оценки и сертификации персонала. Кроме того, всем этим должны заниматься кадровые специалисты, которые не заинтересованы выборочно «добавлять очки».

5. Изменчивость во времени - все-таки компании растут и расширяются. Каждый новый этап развития компании в динамично меняющейся конкурентной среде требует обновления системы мотиваций, а иначе она становится неэффективной.

Существует эффективный способ обеспечить бесперебойное снабжение организации квалифицированным персоналом - сформировать кадровый резерв. Кадровый резерв - это сотрудники компании, обладающие потенциалом развития и планируемые на горизонтальные и вертикальные перемещения на конкретные должности.

Кадровый резерв может обеспечить компании массу преимуществ. Во-первых, сэкономить время на поиск персонала. Во-вторых, мотивировать сотрудников. В-третьих, уменьшить вероятность возникновения кризисных ситуаций, к пример, связанных с уходом ключевого сотрудника.

Выделяют два вида кадрового резерва:

- внешний-его составляют кандидаты, которые не числятся в организации, но представляют для нее потенциальную ценность;

-внутренний - он формируется из тех работающих в компании специалистов, которых в будущем можно перевести на другие должности.

Задача компании в данном случае - развивать этих сотрудников, проводить стажировки, готовить их к выполнению новых задач. Внутренний кадровый резерв зачастую разделяют на три группы:

- *оперативный* - сотрудники, которые готовы занять новую, более высокую должность, как только освободится или появится такая вакансия. Они уже обладают всеми необходимыми знаниями и навыками или нуждаются только в минимальном инструктаже;

- *среднесрочный* - сотрудники, которые несколько лет проработали в организации, хотят перейти на руководящую должность и могли бы сделать это после приобретения соответствующих навыков. Таких людей надо развивать и обучать;

- *стратегический* - это чаще всего молодые специалисты, обладающие значительным потенциалом. Чтобы такой сотрудник мог вступить в новую должность, потребуется несколько лет интенсивной подготовки.

Руководству компании желательно разделять своих резервистов на эти три группы и для каждой отдельно разрабатывать планы развития.

Алгоритм работы с кадровым резервом может быть следующей.

При выдвижении в резерв кадров оценка кандидатов проводится на основе критериев отбора кандидатов в резерв кадров, например:

- возраст сотрудника;
- совокупность прогрессивных деловых, профессиональных и личностных качеств сотрудника;
- знание нормативных правовых актов, регламентирующих деятельность руководителей соответствующих категорий в избранной сфере труда;
- наличие практического опыта по предполагаемому виду деятельности;
- соответствие имеющегося у сотрудника образования специальностям, предусмотренным согласно предполагаемой к замещению должности;
- стабильное достижение высоких результатов в избранной сфере труда;
- соответствие состояния здоровья сотрудника требованиям должности, предполагаемой к замещению.

Всю систему работы с кадровым резервом можно условно разделить на этапы и строить систему в соответствии с целями и задачами компании, адаптируя или видоизменяя их в соответствии с конкретной ситуацией на рынке, финансовыми возможностями компании и стратегией ее развития.

Одной из главных задач первого этапа при формировании кадрового резерва является построение эффективной системы работы с «резервистами». Для ее решения необходимо определить потребности в

замещении вакантных должностей на планируемый период времени и выработать принципы отбора «резервистов». Здесь необходимо отметить, что период планирования может иметь различную продолжительность: в среднем она колеблется от 1 года до 5 лет; в большинстве же компаний применяется 3-летнее планирование.

На втором этапе основная задача - это разработка системы конкурсного отбора на замещаемые должности, причем конкурс проводится в зависимости от потребностей компании, как среди внешних специалистов, так и среди своих сотрудников.

На третьем, наиболее трудном этапе ставится задача развития профессиональных навыков и знаний «резервистов», необходимых им для успешной работы в резервируемой должности и оценки эффективности работы с кадровым резервом. Для ее решения в идеальном варианте разрабатывается программа корпоративного образования, частью которой является подготовка специалистов кадрового резерва. Такая программа в зависимости от нужд компании может включать тренинги и семинары, конференции и стажировки, а также второе высшее образование.

Задача четвертого этапа - так называемая «обкатка резервистов» или построение системы приобретения «резервистами» практического опыта работы по резервируемой должности. Сюда входят замещение «резервируемого» сотрудника при отсутствии его на работе по различным причинам, приобретение «резервистом» опыта общения с подчиненными «резервируемого».

В идеальном варианте после прохождения цикла практической подготовки, срок которого определяется для каждой должности индивидуально, «резервист» должен уметь справляться с задачами «резервируемого» в течение продолжительного времени и выполнять весь комплекс работ по данной должности.

И самое главное в работе с кадровым резервом необходимо не только собирать информацию о вакансиях и сотрудниках, которые попали в

резерв, но и контролировать качество и своевременность написания планов развития и их выполнение; отслеживать движение кадрового резерва и контролировать, чтобы на открываемую вакансию попадал именно резервист; а также проводилась периодическая оценка компетенций резервистов, чтобы была видна динамика развития. Т.е. работа с кадровым резервом должна быть прозрачной и четко контролируемой, что, несомненно, приведет к положительному результату.

Таким образом, персонал - это основной штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется численностью, структурой, профессиональной пригодностью, компетентностью.

Текучесть персонала - это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Текучесть кадров выражается в процентах как отношение числа уволенных по собственному желанию и из-за нарушений трудовой дисциплины работников за определенный период времени к среднесписочной их численности за тот же период.

На уровень текучности персонала на предприятии оказывают влияние множество факторов: род деятельности предприятия, пол и возраст работающих, общее состояние конъюнктуры. Так, в торговле уровень текучности кадров традиционно выше, чем в производственных отраслях; текучесть женской рабочей силы значительно выше, чем мужской; текучесть рабочей силы ниже в фазе оживления и подъема экономики.

Текучесть кадров отрицательно сказывается на работе предприятия, не дает сформироваться коллективу, а значит и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы.

С текучестью персонала связаны довольно существенные затраты:

- прямые затраты на увольняемых работников;

- расходы, связанные со спадом производства в период замены кадров;
- уменьшение объема производства из-за подготовки и обучения кадров;
- плата за сверхурочные работы оставшимся работникам;
- затраты на обучение;
- более высокий процент брака в период обучения.

Текучесть кадров связана не только с социальной и бытовой неустроенностью, но и со сложностями самореализации или самоутверждения.

Анализируя показатели коэффициента текучести кадров, и сопоставляя его с другими показателями эффективности работы компании, можно не только диагностировать проблемы по всем направлениям деятельности управления персоналом, но и принимать наиболее эффективные управленческие решения.

Базисом для управления движением персонала служит установление закономерности процессов текучести кадров, которая позволяет определить наиболее эффективные управленческие меры воздействия. Кадровые исследования должны проводиться в двух направлениях: для создания общего портрета увольняющихся и для глубинного изучения причин ухода, анализируя которые можно в дальнейшем снизить текучесть кадров.

Следовательно, деятельность организации, направленная на снижение текучести кадров, может оказать непосредственное влияние на повышение эффективности организации в целом. Поэтому разработка мероприятий по сокращению текучести кадров являются важными элементами работы с персоналом.

1.2 Теоретическо-методологические основы исследования управленческого содействия адаптации молодых специалистов

В современном мире большое внимание уделяется социальным системам и прежде всего системе управления человеческими ресурсами.

Инвестиции в человеческие ресурсы рассматриваются как одна из выгодных форм вложений капитала. Они приносят национальной экономике наибольший доход и способствуют ее росту, определяют восприимчивость общества к новым знаниям и технологиям, создают мотивацию к развитию и прогрессу.

Одним из диалектических противоречий в развитии человечества является стремление отдельного человека к стабильности, сохранению такого достигнутого им положения, которое он сам считает для себя удовлетворительным, а всего человеческого общества - к непрерывному развитию и совершенствованию. Человеку психологически свойственно подсознательное чувство сопротивления всему новому, неизвестному, что может изменить уже достигнутое им положение.

С одной стороны, для организации жизненно важно умение сотрудников быстро адаптироваться к непрерывно меняющимся внешним условиям, от них требуется большая гибкость, они должны обладать высокоразвитым чувством нового, распознавать все прогрессивное в своей области. С другой стороны, одной из главных задач системы управления человеческими ресурсами в любой компании является создание для работников таких условий, при которых их стремление к смене места работы должно стремиться к нулю. Возникает необходимость создания универсальных методик по определению успешности адаптации персонала, в том числе молодых специалистов.

Отсутствие полноценных методик анализа адаптации персонала может быть связано с недостаточным пониманием взаимосвязи между результатами адаптации работников (качественными показателями) и успешностью работы компании (количественными показателями).

Широкое понимание процессов адаптации обусловлено вариативностью трактовки самого понятия адаптации, а также различными теоретическими подходами авторов к определению сущности данного феномена. Адаптация сотрудников может быть рассмотрена как процесс и как результат. В контексте первого значения А. Я. Кибанов дает следующее определение адаптации: «Адаптация - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда» [1]. Значение адаптации как конечного результата наилучшим образом раскрывается в работах Г. Айзенка: «Адаптация - это состояние, в котором потребности индивида, с одной стороны, и требования среды, с другой, полностью удовлетворены. Это состояние гармонии между индивидом и природой или социальной средой» [2].

Довольно часто в различных исследованиях происходит смешение понятий факторов адаптации, критериев оценки успешной адаптации, а также показателей ее эффективности. В работе Е. А. Луцко [3] проводится подробный анализ и разделение по этимологическому признаку всех трех понятий. Так, автор говорит, что фактор - это причина или движущая сила какого-либо явления, процесса, определяющего его характер или отдельные черты. В контексте адаптационного процесса факторами будут условия, влияющие на протекание процесса адаптации и ее эффективность. К таким факторам автор относит социально-демографические характеристики личности, особенности социальной организации коллектива и деятельности, содержание деятельности и другие. В контексте влияния системы ценностей личности определенный интерес

вызывает модель социогенов личности, разработанная М. Е. Литваком [4]. В данной модели автор рассматривает формирование личностного комплекса - социогена - с позиции отношения человека к четырем сферам межличностного взаимодействия: «Я» - отношение к себе, «Вы» - отношение к близким, «Они» - отношение к людям вообще, «Труд» - отношение к процессу труда. Каждая сфера может иметь положительное и отрицательное значение в зависимости от правильного формирования родителями позиций в каждой сфере. Совокупность и своеобразие этих отношений составляют социоген личности, ее базовую психологическую мозаику или психологический тип, определяющий поведение и деятельность молодого специалиста.

Под критерием адаптации подразумевается система оценок, позволяющая классифицировать адаптационные процессы по какому-либо признаку. Критерием может быть, например, то, с какой точки зрения дается оценка адаптации человека: с позиции самого человека (внутренний критерий) или стороннего наблюдателя (внешний критерий).

Показателем адаптации является характеристика, свойство, то, в чем проявляется адаптация. Так, например, М. О. Патуха [5] рассматривает взаимосвязь результатов адаптации персонала и показателей эффективности, а также их влияние на организационные процессы в организации. Автор выделяет 22 интегральных показателя эффективности (среди них: успешное входное обучение, заинтересованность работой, удовлетворенность коллективом и др.), основанных на оценке адаптации через удовлетворенность сотрудника и степень его интеграции со средой организации.

Социально-профессиональная деятельность - неотъемлемая часть жизни современного человека. От того, насколько успешно складывается профессиональная карьера, зависит не только удовлетворенность личности своей жизненной позицией, но и ее гармоничное развитие.

На профессиональное развитие личности в значительной степени влияют первые годы работы, поскольку именно этот период считается своего рода тем испытательным сроком, который в дальнейшем определяет позиции специалиста в социальной и профессиональной среде, а также является фундаментом для его будущей профессиональной карьеры, который во многом будет определять ее успешность.

Учитывая современную тенденцию принятия на работу по специальности студентов 4-х и 5-х курсов, можно с определенной долей уверенности сказать, что адаптация молодых специалистов к профессиональному труду начинается еще до окончания вуза.

Этапы адаптации молодого специалиста в организации.

Можно выделить, по крайней мере, четыре этапа адаптации молодого специалиста в организации, и на каждом из них будут свои факторы влияния, критерии оценки и показатели эффективности адаптации.

Первый этап относится ко времени обучения студентов на старших курсах вуза. На данном этапе факторами влияния могут быть социокультурная среда учебного заведения и внешняя профессиональная среда. Если первая направлена на усвоение студентом основ профессиональной культуры, а также нормативно-ценностной базы профессии, то вторая мотивирует дальнейший интерес к конкретной сфере трудовой деятельности.

Одним из критериев оценки адаптации студентов к последующей трудовой деятельности может служить определение наличия или отсутствия когнитивного диссонанса в понимании того, что хочет получить молодой специалист в процессе последующей трудовой деятельности и его реальными возможностями.

Адекватность образа будущей профессиональной деятельности способствует более успешной адаптации, и, наоборот, несоответствие представлений и ожиданий человека о реальных условиях его предстоящей

жизнедеятельности делает его психологически не подготовленным к встрече с неожиданными трудностями, к осуществлению процесса психологической адаптации. Однако полной адекватности ожиданий и реальности сформировать у специалиста обычно не удастся. У подавляющего большинства молодых специалистов их представления и ожидания не совпадают с тем, с чем они встречались в реальной жизни после окончания вуза. Показателем успешной адаптации выпускников вузов к профессиональной среде может быть количественный показатель молодых специалистов, устроившихся работать по специальности.

Второй этап адаптации молодых специалистов происходит на первом году работы в организации. В это время происходит первичная интеграция специалиста в организационную среду компании. Под влиянием организационно-культурной среды у выпускника вуза происходит самоактуализация в профессии (осознание индивидуальных возможностей выполнения норм, осознание результатов освоения профессии в вузе, применение профессиональных навыков на практике).

Показателями положительной адаптации на данном этапе являются принятие молодым специалистом культурных норм и ценностей организации, восприятия себя как части коллектива, принятие социальной роли, соответствующей его статусу. Также может быть дана оценка эффективности адаптации по степени удовлетворенности сотрудником системой мотивации, условиями труда или отношениями с другими членами коллектива.

Третий этап адаптации ассоциируется с окончанием первоначального периода адаптации (характеризуемого первичным взаимодействием личности с профессиональной средой) и формированием защитных поведенческих реакций для устранения конфликтных ситуаций, возникающих при трудовой деятельности. Временной промежуток третьего этапа соответствует второму году работы молодого специалиста в организации.

На данном этапе растет профессиональное мастерство молодого специалиста, увеличивается социальный опыт взаимодействия в коллективе, идет формирование квалифицированного специалиста. Сотрудником принимается окончательное решение о включении в профессию, коллектив. При этом начинают действовать факторы, формирующие представления о профессиональной карьере, возможностях личностного развития в конкретной сфере трудовой деятельности.

Возможными показателями адаптации молодого специалиста к трудовой деятельности по внешнему критерию могут быть проявление инициативы, творческий вклад в работу, приобретение новых навыков, самосовершенствование. По внутреннему критерию можно выделить показатель самоопределения молодого специалиста по уровню компетентности в своей профессии, а также наличие внутренней мотивации к дальнейшему карьерному росту.

Четвертый этап адаптации к социально-профессиональной деятельности (третий год работы в организации) предполагает свободное владение профессией - компетентность и мастерство. Происходит отождествление личных целей сотрудника с целями организации. При этом на первый план выходят факторы, формирующие представления о готовности молодого специалиста к выполнению профессиональных обязанностей.

Основной интегральной характеристикой личности становится система профессионального взаимодействия, включающая мотивационную сферу (нацеленность на профессиональную трудовую деятельность), сферу целеполагания (систему представлений о содержании и результатах трудовой деятельности), сферу профессиональных притязаний (жизненные стратегии и профессиональные планы).

По внешнему критерию показателями положительно развивающегося процесса адаптации могут выступать наличие целостных социальных и профессиональных перцепций у молодого специалиста,

признание его авторитета и социального статуса как профессионала в коллективе, качественное выполнение работы при минимальном взаимодействии с наставником или руководителем. По внутреннему критерию можно выделить такие показатели, как: самоорганизация при выполнении работы, стремление к овладению смежными областями профессионального знания, мотивация к наставничеству по отношению к новым сотрудникам.

Словарь управления персоналом. Перцепция (от лат. *perceptio* - восприятие) - процесс непосредственного активного отражения когнитивной сферой человека внешних и внутренних предметов (объектов), ситуаций, событий, явлений и т. п.

Интерииоризация - (лат. *interior* - внутренний) - формирование внутренних структур человеческой психики посредством усвоения структур внешней социальной деятельности.

Адаптация сотрудников к трудовому процессу происходит на всем протяжении их профессиональной деятельности, поэтому можно говорить об адаптации как о непрерывном процессе. С другой стороны, адаптивность как конечный результат адаптации разделяет процесс социально-профессиональной адаптации на этапы.

При этом на каждом этапе у сотрудников формируются новые навыки и знания, способствующие их дальнейшему развитию в качестве профессионалов, происходит интерииоризация трудовой среды.

Наличие в организации полноценных методик по управлению адаптацией сотрудников, а также методов оценки эффективности процесса адаптации будут способствовать получению значимых результатов для компании, среди которых можно выделить: уменьшение числа увольнений на различных этапах трудовой деятельности; сокращение времени, необходимого для полноценного привлечения сотрудника к выполнению профессиональных обязанностей, снижение временных затрат участников коллектива на адаптацию нового сотрудника.

Таким образом, сегодня существуют теоретическо - методологические основы исследования управленческого содействия адаптации молодых специалистов.

Процесс управления общеобразовательной организацией в своей основе имеет различные подходы к управлению. В современной практике управления образовательной организацией выделяется программно-целевой подход. В качестве его основных моментов выступают: теоретический (моделирование управления); организационно-педагогический (определение содержания, форм и методов образования школьников); психолого-педагогический (диагностика интересов, способностей и предпочтений школьников)

Следует отметить, что центральное место в реализации программно-целевого подхода к управлению учреждения детей занимает разработка и реализация программы развития образовательного учреждения.

Управленческая деятельность представляет собой комплекс последовательно осуществляемых функций: анализ и синтез - целеполагание и планирование - организацию деятельности - контроль и регулирование.

Исследование проблем совершенствования управления общеобразовательными учреждениями позволяет выявить то, что функциями управления являются планирование, организация, контроль, мотивация и координация этой деятельности. Управление социально-педагогической деятельностью управления дополнительного образования состоит из трех взаимосвязанных блоков:

1. Полифункциональная деятельность, ориентированная на социальную защиту детей, подготовку их к жизни, на решение их личных проблем.
2. Деятельность коллектива, направленная на создание условий для реализации направлений и сфер образовательной и социальной деятельности.

3. Нормативно-правовое обеспечение управления.

Управление муниципальным учреждением образования трактуется как процесс, постоянное движение, поиск эффективных решений, то есть не рассматривается как сумма единовременных акций или система рецептов, создаваемых на эмпирической основе.

1.3. Понятия «управленческое содействие молодым специалистам» и «адаптация молодых специалистов в образовательном учреждении»

Изучение современной научной литературы позволило произвести родо-видовой анализ понятия «управленческое содействие педагогическим работникам». Родовым понятием по отношению к вышеназванному является понятие «содействие». Нами было выявлено, что термин «содействие» используется в различных значениях (Л.Н. Баренбаум, Н В Богдан, Е С Головина, Д.Ф. Ильясов, И О Котлярова, В Г Савиных, Е В Семенова, Г Н. Сериков, Г В Яковлева и др). Так, речь может идти о содействии, как:

- согласованном взаимодействии частей (данное значение обусловлено использованием, прежде всего, в управленческой литературе греческого аналога «синергетика»);
- совместном действии, соучастии (устаревшем значении слова «содействие», достаточно редко используемом в научной литературе),
- оказании помощи, поддержки в какой-либо деятельности (данное сочетание уместно, когда речь идет о содействии какому-либо человеку, людям, их объединениям, например, «содействие педагогическим работникам», «содействие малому и среднему бизнесу» и т п),
- создании условий для осуществления какой-либо деятельности или процесса (используется чаще всего в тех случаях, когда речь идет о содействии в осуществлении какого-либо процесса, например, «содействие в становлении готовности», «содействие в развитии ребенка» и т. п.)

В нашем исследовании термин «содействие» используется в значении «оказание помощи, поддержки кому-либо». Поэтому под управленческим содействием педагогическим работникам образовательного учреждения мы понимаем систему объективно необходимой, адресной и целесообразной помощи, оказываемой педагогическим работникам со стороны администрации образовательного учреждения.

Выделяют различные формы управленческого содействия. Мы рассматриваем такие формы управленческого содействия, как управленческое консультирование, наставничество и партнерство.

Под управленческим консультированием нами понимается форма управленческого содействия, заключающаяся в разъяснении молодым специалистам образовательного учреждения различных вопросов, возникающих по ходу их профессиональной деятельности

Под наставничеством подразумевается форма управленческого содействия, выражающаяся в воспитании (шефстве), профессиональной подготовке и адаптации молодых сотрудников в образовательном учреждении и предполагающая передачу профессионального опыта наставника и привитие культуры труда и корпоративных ценностей молодому педагогу.

Партнерство определяется как форма управленческого содействия, являющаяся регулятором взаимодействия педагогических работников друг с другом и администрацией образовательного учреждения, позволяющая педагогическим работникам не только свободно выражать свои профессиональные интересы, но и находить педагогически обоснованные способы их реализации в процессе деятельности.

Профессиональная деятельность молодых специалистов, а также управленческое содействие, оказываемое им со стороны администрации образовательного учреждения, является специфическим видом деятельности индивида, которая является характерной для обеспечения

успешной и эффективной жизнедеятельности практически любого человека.

В учреждениях образования, профессиональная адаптация имеет свои отличительные особенности. Прежде всего, они проявляются в специфике сочетания внутренних установок специалиста и внешних ожиданий среды.

Говоря об адаптации молодого специалиста в системе образования необходимо не забывать о многогранности этого процесса. Зная суть педагогического труда, специфику адаптации молодого специалиста в системе образования можно рассматривать с точки зрения множества аспектов, от которых она находится в прямой зависимости. Приведём, основные из них:

- профессиональный аспект рассматривает то, насколько педагог обладает педагогическими способностями, насколько они выражены или насколько молодой специалист стремится их развивать и т.п.;
- личностный аспект рассматривает индивидуальный стиль деятельности педагога, его коммуникативные умения, характер адаптивного поведения;
- социальный аспект рассматривает государственные требования к системе образования, корпоративную культуру учебного заведения, тип адаптивного поведения коллег и т.п.;
- ролевой аспект рассматривает молодого специалиста в различных социальных ролях (наставника, воспитателя, партнёра, психолога, обучающегося, коллеги, делового партнёра и т.п.)

Для того, чтобы успешно прошла адаптация молодого специалиста в системе образования и он мог справляться со своей работой, педагог должен иметь незаурядные, общие и специальные способности. Эти способности в своей совокупности составляют индивидуальность молодых

педагогов, в силу которой каждый хороший педагог представляет собой уникальную и своеобразную личность. В идеале педагогические способности должны присутствовать, как у педагогов традиционного, так и у педагогов демократического типа.

В число общих способностей входят те, которые определяют высокие результаты в любой человеческой деятельности, а к специальным относятся те, от которых зависит успех именно педагогической деятельности, обучения и воспитания детей. Общие способности молодого специалиста были рассмотрены нами ранее, а специальные способности рассмотрим более подробно. Их можно условно разделить на способности к обучению и способности к воспитанию. Способности, к обучению включают в себя:

- способность видеть и чувствовать, понимает ли учащийся изучаемый материал, устанавливать степень и характер такого понимания;
- способность по-разному излагать один и тот же учебный материал, с тем, чтобы обеспечить его понимание и усвоение всеми учащимися;
- способность за сравнительно короткий срок добиваться усвоения значительного объёма информации, интеллектуального и нравственного развития всех учащихся;
- способность передавать свой опыт другим учителям и в свою очередь учиться на их примере;
- способность к самообучению, включая поиск и творческую переработку полезной для обучения информации, а также её непосредственное использование в педагогической деятельности;
- способность формировать у учащихся, нужную мотивацию и структуру учебной деятельности (учения).

Все эти специальные способности касаются трёх взаимосвязанных сторон деятельности молодого специалиста по приобретению знаний, умений, навыков: обучения, учения и научения. Трудно сказать, когда они начинают формироваться в онтогенезе, и по каким законам развиваются. Что в них является врождённым и существует в форме задатков, но ясно одно: в процессе педагогической деятельности молодому специалисту необходимо воспитывать эти способности, формировать и развивать их.

Особый класс специальных педагогических способностей, необходимых молодому специалисту в процессе адаптации, составляют способности к воспитанию детей. В качестве главных можно выделить следующие:

1. способность правильно, оценивать внутреннее состояние другого человека, сочувствовать, сопереживать ему (способность к эмпатии);
2. способность быть образцом культуры и примером для подражания для детей в мыслях чувствах и поступках;
3. способность вызывать у ребёнка благородные чувства, желание и стремление становиться лучше, делать людям добро и добиваться высоких нравственных целей;
4. способность приспосабливать воспитательные воздействия к индивидуальным особенностям воспитуемого ребёнка;
5. способность вселять в человека уверенность, успокаивать его и стимулировать к самосовершенствованию;
6. способность находить нужный стиль общения с каждым ребёнком, добиваться его расположения и взаимопонимания;
7. способность вызывать к себе уважение со стороны воспитуемого, пользоваться неформальным признанием с его стороны иметь авторитет среди детей.

О процессе формирования и развития способностей молодого специалиста, как воспитателя, можно сказать то же самое, что утверждалось о способностях к обучению, за исключением, пожалуй,

одного: быть хорошим воспитателем сложнее, чем быть хорошим учителем. Это связано с тем, что среди характерных для педагога — воспитателя способностей больше таких, которые даны человеку от природы. В среде педагогов немало таких, кто является хорошим учителем, но сравнительно слабым воспитателем. Это обстоятельство не является основанием для вывода о том, что соответствующие люди не могут стать хорошими педагогами, просто сфера их педагогического мастерства может быть различной: или преимущественно учительской или преимущественно воспитательной. Современная социокультурная ситуации требует, чтобы молодой специалист одновременно выступал как педагогом, так и воспитателем. Молодым специалистам в тоталитарном режиме было адаптироваться намного проще. Они были трансляторами своей культуры, их деятельность сдвигалась от собственно педагогической функции к функции трансляции, передачи деятельности, т.е. к довольно пассивной деятельности.

Центральная тяжесть в принципиально демократической культуре всё более падает на индивидуальности и индивидуальное сознание, воспитание, а не научение. Педагог теперь не образец, а индивидуальность, личность, которая хочет, чтобы её поняли. Но такая личность и сама хочет понимать других, тоже личностей, имеющих право на слово и мнение.

Среди специальных педагогических способностей, отмечены спецификой работы в системе образования, есть способность особого рода, которую нельзя однозначно отнести ни к деятельности учителя, ни к работе воспитателя, так как она одинаково необходима им обоим. Это способность к педагогическому общению. В.А. Канн-Калик, психолог, который много занимался исследованием этой способности, писал, что педагогический труд насчитывает в себе более 200 компонентов.[15]

Общение является одной из самых сложных его сторон, так как через него осуществляется главное в педагогической работе — воздействие

личности учителя на личность ученика (родителей, администрации, коллег).

Одним из важных качеств, которым необходимо обладать каждому молодому специалисту, является умение организовать длительное и эффективное взаимодействие не только с учениками, но и с родителями, коллегами, администрацией. Данное умение обычно связывают с коммуникативными способностями педагога. Владение профессионально педагогическим общением — важнейшее требование к личности молодого специалиста в том аспекте, который касается межличностных взаимоотношений. Говоря о коммуникативных способностях молодого специалиста, необходимо учитывать, что далеко не все коммуникативные способности проявляют себя в одинаковой мере. Есть ряд специальных коммуникативных умений и навыков, которыми должен владеть педагог, и которые не являются необходимыми для людей, других профессий. В частности, познание человеком других людей, познание самого себя, правильное восприятие и оценивание ситуаций общения, умение вести себя по отношению к людям, действия, принимаемые человеком по отношению к самому себе. В социологическом плане все это интересно, но мало изучено. Именно невербальные формы педагогического общения порождают большие и разнообразные проблемы в процессе адаптации молодых педагогов. Связанные с этими формами коммуникативные способности включают умение вступать в контакт с незнакомыми людьми; умение предупреждать возникновение и своевременно разрешать уже возникшие конфликты; умение вести себя так, чтобы быть правильно воспринятым и понятым другим человеком; умение учитывать возрастные, социальные и психологические особенности собеседников и т.п.

Способности, проявляемые в действиях молодого специалиста по отношению к самому себе, содержат умения управлять теми аспектами собственного поведения, которые важны, для прохождения процесса адаптации и установления нормальных отношений с коллективом

педагогов, учащимися, родителями, администрацией. К ним же относятся способности молодого педагога к самовосприятию, самореализации самообразованию и т.д. Таким образом, педагогический такт является коммуникативным, диагностическим актом.

Сложность адаптации молодого специалиста в системе образования заключается в том, что никакой вуз не в состоянии научить своих выпускников всему и на все случаи жизни. Он может и обязан вооружить опытом и методами научного познания, привить или развить педагогические способности, чтобы молодой специалист мог с наименьшими затратами дополнительного труда и времени усваивать новую информацию, совершенствовать идейно-теоретическую и специальную подготовку.

Рассмотрев специфику адаптации молодого специалиста в системе образования с точки зрения ориентации на педагогические способности преподавателя, мы видим, что в этом вопросе нельзя не учитывать анализ развития системы образования в целом (эпоху, время, режим правления социальный заказ, социальную среду). Характер адаптации молодых специалистов в конкретных исторических условиях определяется потребностями общества, экономики, национальными и культурными особенностями.

Рассмотрим специфику адаптации молодых специалистов в системе образования с точки зрения анализа развития образования в целом. Образование — один из самых значимых и сложных институтов социализации. «Именно через образование общество обеспечивает своё развитие». Речь идёт об образовании во всех его подсистемах и на всех уровнях. Г.Е. Зборовский отмечает: «Образование — это фундамент культуры не только с точки зрения институциональной, но и личностной.»[16]

В условиях системного кризиса российского общества молодое поколение педагогов оказалось в ситуации, когда оно логикой истории

призвано продолжать, своё развитие на базе унаследованных материальных духовных ценностей, а также вынуждено находясь в стадии адаптации, участвовать в выработке этих ценностей, зачастую самостоятельно, нередко вопреки рецидивам, возникающий у них со «старым поколением педагогов», их попыткам реставрировать прошлое. Это драма «традиции — инновации», драма поколения россиян XXI века.

Следует учитывать, что для большинства наших учителей свойственно адаптивное поведение авторитарного типа, характеризующееся доминированием социализации над адаптацией и приводящее к кризису индивидуальной и групповой идентификаций. Современная система образования нуждается в новой генерации педагогов – «переходного» (демократического) типа личности, поэтому особую остроту приобретает вопрос о том, как наиболее гуманно помочь педагогу авторитарного типа адаптироваться к работе и жизни в демократическом обществе «переходного типа».

Положение С.Л. Рубинштейна о двух способах жизни послужило методологической основой для построения двух моделей адаптивного поведения молодых специалистов: модельного авторитарного адаптивного поведения, в основе которой лежит «первый способ существования человека» и модель «переходного» (демократического) адаптивного поведения, основанного на «втором способе жизнедеятельности».[17]

1. Модель авторитарного адаптивного поведения, характеризуется процессами, определёнными С.Л. Рубинштейном как первый способ жизни, при котором учитель находится «внутри» самого профессионального труда и способен относиться лишь к отдельным фрагментам и характеристикам этого труда, а не к труду в целом.

В поведении доминирует тенденция к подчинению профессиональной деятельности внешним обстоятельствам как бы

вынуждающим учителя в каждом конкретном случае поступать определенным образом. Специфика профессионального самосознания в модели авторитарного адаптивного поведения обусловлена многообразными ситуациями, требующими от него развитого умения скоординировать свое автономное действие с действиями других людей (администрация, коллега, родители, ученики и др.), используя адаптивные стратегии, которые в различных ситуациях передавались исторически от поколения педагогов к другому (штампами, стереотипами). Молодой педагог при авторитарном адаптивном поведении во всех адаптивных ситуациях руководствуется принципом минимизации социально-психологических, информационных затрат и усилий, пытаясь получить при этом максимально возможный приспособительный результат. Между авторитарным адаптивным поведением и «пассивной формой адаптации», описанной Г.Е.Зборовским, можно провести аналогию. «Пассивная форма адаптации проявляется в «молчаливом» принятии норм и ценностей, хотя безусловно она не обязательно означает одобрение всего того, к чему нужно приспособливаться.»[18]

Авторитарное адаптивное поведение молодого специалиста в системе образования – это пассивное, комфортное принятие целей и ценностных ориентации группы (коллектива, администрации и т.д.), подчинение принципам и законам системы образования (среде), отсутствие у педагога стремления к независимости от воздействий извне, неспособности к гибкому поведению и спонтанности.

2. Модель «переходного» (демократического) адаптивного поведения, характеризуется процессами, определёнными С.Л. Рубинштейном как второй способ жизни, при котором педагог характеризуется способностью выйти за пределы непрерывного потока повседневной педагогической практики и увидеть свой профессиональный труд в целом. Этот прорыв даёт молодому специалисту возможность стать хозяином положения, полноправным автором, конструирующим свое

настоящее будущее не только в системе образования, но и в обществе. Это позволяет внутренне принимать, осознавать и оценивать трудности и противоречия педагогического процесса, самостоятельно и конструктивно разрешать их в соответствии со своими ценностными ориентациями, рассматривать адаптационные барьеры, как стимул для дальнейшего развития, — как, преодоление собственных пределов, У молодого специалиста «переходного» (демократического) типа адаптивного поведения в процессе адаптации активно проявляются: самообразование, саморегуляция, самореализация. Решающим элементом в адаптивном поведении молодого специалиста является возможность и необходимость делать выбор, а значит ощущать свою свободу, с одной стороны, и свою ответственность за все, что происходит и произойдёт, с другой.

«Переходное (демократическое) адаптивное поведение молодого специалиста в системе образования — умение работать в условиях совместной деятельности, адекватно реагировать в экстремальной ситуации и в условиях новой социальной среды конструктивно разрешать межличностные конфликты, уметь прогнозировать изменения социальной среды, преодолевать адаптационные барьеры, не впадая в состояние фрустрации, и искать новые способы их преодоления.

Здесь, вероятно, имеет смысл уточнить, что в процессе адаптации молодого специалиста в системе образования происходит его личностное и профессиональное развитие. Личностное развитие подразумевает выработку адаптационных стратегий, высвобождающих внутренние ресурсы, включающие способность решать ценностно-нравственные проблемы и при необходимости противостоять среде, активно на неё воздействовать, отстаивая свою независимость от внешнего давления и возможность творческого проявления. Профессиональное развитие неотделимо от личностного — в основе и того, и другого лежит принцип саморазвития. Модель «переходного» адаптационного поведения предполагает умение тогда, когда действия педагога строятся без

прототипа, что подразумевает умение самостоятельно продуцировать цели и задачи, зачастую идущие вразрез с общепринятыми в данной учреждении (системе образования) взглядами, и добиваться их достижения. Педагог выбирает наиболее мобильные и пластичные стратегии адаптации психологического типа, ибо в них человек в основном опирается на максимальную мобилизацию собственных психических ресурсов.

Можно предположить, что молодые специалисты, обладают некоторым набором однотипных личностных ресурсов, занимают сходные социальные позиции. Всё это справедливо для стабильной ситуации в обществе. Но в трансформирующемся обществе события сменяют друг друга, социальная реальность преобразуется на глазах. При этом сознание людей, их картина мира и категории её описаний перестраиваются значительно медленнее. Тем самым сохраняется прежняя структура педагогов «авторитарного типа» адаптивного поведения, но вместе с тем появляются новые категории педагогов «демократического типа», либо актуализируются те, что раньше находились в латентном состоянии. Проблема личной идентификации молодых специалистов особенно резко актуализировалась. Преобладающая в российской системе образования самоидентификация в процессе адаптации делает молодых специалистов «уязвимыми».[19]

Это влечет к кризису идентичности молодых специалистов. Отсутствие самоидентификации в период адаптации ведёт к нивелированию ценностей работы педагога, поведение молодого специалиста приобретает ситуативный характер, отсутствуют стратегии адаптации в системе образования. Престиж системы образования, как идентификационной основы исчезает. Актуальными становятся риски «опоздания», «опережения» или «отсутствия» самоидентификации. Основные проблемы адаптации кроются в «кризисе» самоидентификации и в моделях адаптивного поведения молодых специалистов, когда

детерминируется главным образом противоречия между требованиями профессиональной деятельности и профессионального сообщества, и возможностями и способностями личности, индивидуальным стилем деятельности и общения, педагогическим опытом. Наиболее «глубокая» специфика приспособительных отношений молодого специалиста в системе образования настоятельно требует не только рассмотрения типов адаптивного поведения, но и учета целого ряда немаловажных обстоятельств.

Адаптация молодого специалиста в системе образования проявляется как на индивидуально — групповом уровнях, так и на уровне всего социума. Содержательно адаптация молодого специалиста в системе образования, рассматриваемая с позиции деятельностного подхода, отчасти связана с преодолением и предупреждением разнообразных адаптивных барьеров, противоречий и конфликтных ситуаций, образующихся между молодым специалистом и педагогическим коллективом или администрацией, или молодым специалистом и обучающимися и их родителями. Все многообразие актуальных, индивидуально значимых социальных противоречий и конфликтов варьируется и интерпретируется в круге важнейших личностных проблем: дефицита индивидуальных жизненных ресурсов, проблем индивидуального развития, нарушения социально-психологического баланса идентичности личности. Разрешение этих проблем может осуществляться в контексте удачной или неудачной адаптивной деятельности.

Разумеется, мы назвали здесь лишь наиболее общие, типичные проблемы адаптации, с которыми рано или поздно сталкивается любой молодой специалист. Однако велика вероятность, что в случае с конкретной личностью молодого специалиста на авансцену приспособительного процесса, к системе образования выйдет какая-то эксклюзивная социальная, психологическая, информационная,

коммуникативная или экономическая адаптивная проблема. Взаимодействие молодого специалиста и системы образования основывается на непрерывном обмене деятельностью и информацией.

Важнейшее условие адаптивной деятельности молодого специалиста заключается в том, что её существенным условием и причиной выступает не только внешняя преобразовательная деятельность, но и внутренняя психологическая активность, находящая отражение в процессах субъективной интерпретации. Источником эволюционного развития психики служит взаимодействие молодого специалиста с системой образования, вызывающее потребность в адекватном отражении индивидуальным сознанием значимых параметров внешней среды. Информация в этом случае определяет направленность и характер адаптивной деятельности. С информационных позиций личность молодого педагога начинается с того самого момента, когда он в процессе социализации обретает способность выбирать из глобального информационного потока необходимую для его жизнедеятельности информацию, с умения, творчески ее использовать при адаптации к разнообразным условиям деятельности в системе образования.

В данной работе, *профессионально-функциональная адаптация* молодого специалиста в системе образования — это совокупность объективных и субъективных сторон адаптационной активности молодого специалиста, для которых характерно умение преодолевать негативное отношение к внешним воздействиям, способность принимать советы по форме и содержанию, способность взять максимум информации для себя, овладение совокупностью профессиональных знаний.

Факторы, влияющие на профессионально-функциональную адаптацию, включают в себя объективную и субъективную стороны. Субъективная сторона профессионально — функциональной адаптации: ценностные ориентации и связанные с ними личные планы молодого

специалиста; психологические особенности личности молодого специалиста; мотивы выбора профессии педагога; уровень квалификации; возможность профессионального роста; профессиональные возможности; удовлетворенность специальностью, условиями профессиональной деятельности; состояние нравственно-психологического климата.

Объективная сторона профессионально — функциональной адаптации:

Факторы макросреды, определяющие объективные социальные условия и показатели социально-экономического и политического устройства общества, которые зависят от реформ, революций, войн и т.п. Адаптивная ситуация затрагивает интересы социума в целом.

Факторы микросреды, условия и обстоятельства производственной деятельности молодых специалистов, материально-бытовые условия и все, что не выходит за рамки интересов адаптивной ситуации отдельной личности.

Мезоуровневые факторы: содержание, особенности, и режим деятельности. Адаптивная ситуация выходит за рамки отдельной личности и затрагивает интересы социальных групп (семьи, трудового коллектива и т.д.)

По своей природе педагогический труд коллективный. Молодой специалист обучает детей, объединенных в коллективе, и сам он работает в педагогическом коллективе, поэтому необходимо установление благоприятных психологических контактов с руководством и коллегами, учащимися и родителями. Успех «социально — психологической адаптации», как составляющей процесса адаптации молодого специалиста в системе образования, определяется социально-психологической совместимостью педагога с другими работниками — «срабатываемостью»; умением устанавливать психологический контакт в ходе формального общения (личная совместимость, уживчивость), а также, умением активизировать творческую деятельность.

Условия социально - психологической адаптации:

- 1) Создание интеллектуальной среды для самообразования молодого специалиста, его творческого роста и профессионального становления;
- 2) Развитие у молодого специалиста умений определять и реализовывать в педагогической деятельности свою профессиональную индивидуальность;
- 3) Формирование веры и признание педагогическим коллективом творческого потенциала молодого специалиста;
- 4) Выработка адаптационных стратегий личности молодого специалиста будет идти на разных уровнях, так как находится в зависимости от психологических – особенностей личности молодого специалиста, его профессиональной подготовки.

Таким образом, можно сделать вывод, о том, что *адаптация* представляет объективно необходимый процесс вхождения индивида (группы) в новую социальную среду и ее освоения, такого их взаимодействия и взаимного приспособления, в результате которого создаются условия не только для осуществления личностью ее потребностей и жизненных целей, но и для прогрессивного изменения самой адаптирующей среды. Во взаимодействии между личностью и обществом могут быть выделены два взаимосвязанных процесса: социализации и социальной адаптации. Социальная адаптация служит логическим итогом глобального процесса социализации и является одной из ее главных целей. Понимание адаптации вытекает из рассмотрения ее в виде особой разновидности социальной деятельности.

Исходя из рассмотрения специфики молодых специалистов как особой категории трудовых ресурсов, мы говорим о том, что под *молодыми специалистами* с высшим образованием мы понимаем работников предприятий, организаций, учреждений в возрасте от 22 до 30 лет, имеющих диплом о получении высшего образования. В отличие от рабочих для молодых специалистов характерен более поздний возраст

вступления в трудовую жизнь. Для этого жизненного периода также свойственно вступление в брак, формирование семей, рождение детей. Между тем, деятельность специалиста зависит не только от профессиональной компетентности, но также от эффективности его взаимодействия с другими людьми. Отмечаются тенденции в изменении содержания и характера труда молодых специалистов. Недостаток практического опыта компенсируется хорошим образованием, активным отношением к работе и желанием добиться максимальных успехов в жизни.

Адаптация молодого специалиста в системе образования — это сознательное прогнозирование адаптационной деятельности и в соответствии с этим изменение своей адаптивной деятельности, умение находить новые поведенческие стратегии, ведущие к балансу внешнего и внутреннего приспособления к роли педагога в системе образования, которая усваивается в процессе социализации. Очевидно, что адаптация молодых специалистов в системе образования должна строиться на идеологии развития, а точнее саморазвития (самообразование, саморегуляция, самореализация), а не на простом воспроизводстве устоявшихся моделей поведения в системе образования. Модель адаптации молодых специалистов должна соответствовать требованиям времени и качественно изменяться как содержательно, так и технологически. Необходимо всегда учитывать особенности и специфику педагогической деятельности, ее функционально-ролевую значимость при разработке системы мер, направленную на адаптацию для молодых специалистов в образовательном учреждении.

Выводы по первой главе.

Изучив теоретические основы по управлению текучестью персонала и теоретические подходы к определению понятий и сущности адаптации молодых специалистов в образовательном учреждении нами сделан следующий вывод:

1. Причинами текучести кадров являются неконкурентоспособные ставки оплаты; несправедливая структура оплаты труда; нестабильные заработки, плохие условия труда, деспотичное или неприятное руководство; работа, в которой нет особой нужды; имиджорганизации.
2. Существуют теоретические основы исследования управленческого содействия адаптации молодых специалистов.
3. Адаптация молодых педагоговпредставляет объективно необходимый процесс вхождения в профессиональную среду, ее освоения, такого их взаимодействия и взаимного приспособления, в результате которого создаются условия не только для осуществления личностью ее потребностей и жизненных целей, но и для прогрессивного изменения самой адаптирующей среды.

ГЛАВА 2.МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО СОДЕЙСТВИЯ В АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

2.1. Модель управленческого содействия адаптации молодым специалистам образовательного учреждения.

Категория «модель управления» является одной из ключевых в науке управления. Это обусловлено тем, что любой руководитель стоит перед самыми животрепещущими вопросами: как управлять вверенным объектом, какой арсенал управленческих стратегий, рычагов и технологий использовать, чтобы эффективно решать стоящие перед ним задачи.

Ф. Тейлор утверждал, что модель управления - это не изобретение, а эволюция. [2] Модель управления вынашивается и формируется годами, десятилетиями, и даже веками. Она должна быть не "чужеродной", а только "родной", органичной и соответствующей культуре, традициям и духу народа страны, в которой данная модель прививается.

Под "моделью" вообще понимается образец (эталон) для массового изготовления какого-либо изделия или конструкции, а также устройство, имитирующее строение и действие какого-либо другого (моделируемого) устройства в научных, производственных или иных целях. В широком смысле "модель" - это аналог (изображение, описание, схема, план и т.п.) какого-либо объекта, процесса или явления, которые для того, кто осуществляет моделирование, являются оригиналом.

Модель - это, прежде всего продукт моделирования, то есть процесса, в котором "участвуют" объект моделирования (оригинал) и субъект, то есть тот, кто это моделирование непосредственно осуществляет. И управленческая, экономическая модель не является исключением. В зависимости от критериев, политических и

экономических пристрастий, установок и задач, которыми руководствуется автор (создатель), модели могут существенно отличаться друг от друга, более или менее соответствовать оригиналу и отражать авторскую точку зрения. Чья модель окажется лучше, выявляется при сравнении ее с реально существующим оригиналом и тем, насколько правильно она отражает и объясняет реально происходящие явления и насколько эффективно она позволяет воздействовать на управляемый объект.

Управление обеспечивает в определенных целях непрерывное воздействие на социально-экономические процессы. Таким образом, управление есть процесс, а система управления - механизм, который обеспечивает эффективность этого процесса. Отсюда под моделью управления понимается теоретически выстроенная совокупность представлений о том, как выглядит система управления, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация могла добиваться поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность. Она включает в себя базовые принципы менеджмента, стратегическое видение, целевые установки и задачи, совместно вырабатываемые ценности, структуру и порядок взаимодействия ее элементов, организационную культуру, аналитический мониторинг и контроль за ситуацией, движущие силы развития и мотивационную политику.[6]

Весьма часто бывает так, что реально существующего оригинала вообще нет, а существует он только в воображении автора. Тогда, опираясь на накопленный опыт, интуицию, научные знания, тенденции и закономерности развития, делается прогноз относительно того, как будет в будущем выглядеть представляющий интерес объект (явление), создавать новую модель управления им (образец, эталон) и под эту модель перестраивать действующую систему управления.

В соответствии со сложившейся практикой модель, которая руководителю или управленческой команде, представляется идеальной или наиболее подходящей может быть, во-первых, взята уже готовой, имея в виду, что мировой и отечественный опыт практического менеджмента дал немалое количество моделей, которые в свое время и при определенных условиях дали положительный результат; во-вторых, можно сконструировать модель по "методу сборки" из готовых деталей и блоков, которыми будут являться наиболее эффективно работающие элементы различных моделей управления; в-третьих, можно выбрать базовую модель управления, которая в максимальной мере отвечает предъявляемым требованиям, исключить из неё нежелательные элементы, разработать и встроить в нее новые элементы, которые отвечают специфическим особенностям управляемого объекта и условиям его функционирования; в-четвертых, можно создать и запустить принципиально новую модель, опирающуюся на совершенно новую парадигму, способную уловить едва намечившиеся изменения во внешней среде, которым суждено стать доминантными в будущем.

Следует подчеркнуть емкость, многогранность и комплексность самого понятия "модель управления". Оно имеет сложную внутреннюю структуру, элементы которой имеют разную способность влиять на идентификационные (сущностные) признаки самой модели, но будучи взаимосвязанными и взаимозависимыми, обуславливают не только прямое, но и синергическое воздействие на эффективность модели.

Задача описать модель управления, например, народного хозяйства страны, региона, народнохозяйственного (отраслевого) комплекса, и даже муниципального образования или корпорации, во всей полноте и широте внешних и внутренних связей, представляется крайне сложной, если вообще реально выполнимой. Поэтому чаще всего при исследовании моделей управления берется во внимание достаточно ограниченный ракурс. Именно точка зрения автора - политическая, экономическая,

социальная, технократическая, организационная, территориальная, дивизиональная, операциональная - и связанные с ней критерии анализа и оценки лежат в основе классификации моделей управления [1]

Рассмотрев виды и формы моделей, мы определили модель управленческого содействия в адаптации молодых специалистов в образовательном учреждении.

Под моделью управленческого содействия в адаптации молодых специалистов в образовательном учреждении понимаем систему объективно необходимой, адресной и целесообразной помощи, оказываемой педагогическим работникам со стороны администрации образовательного учреждения.

Целью управленческого содействия является создание условий для адаптации, закрепления и профессионального развития молодых педагогов.

В рамках модели управленческого содействия адаптации молодых специалистов решаются следующие задачи:

- содействие созданию условий для профессиональной и социально-психологической адаптации, интеграции молодых педагогов в педагогическое профессиональное сообщество;
- содействие развитию творческого потенциала и самореализации молодых учителей;
- содействие профессиональному развитию и повышению профессиональной компетентности молодых педагогов;
- содействие развитию неформального образования молодых педагогов;
- развитие взаимодействия и всестороннего сотрудничества между молодыми педагогами;
- расширение диапазона профессионального общения молодых педагогов;

- создание условий для разработки и реализации образовательных проектов, направленных на развитие профессиональной компетентности молодых педагогов;

- развитие профессиональных и общественных объединений молодых педагогов на муниципальном и региональном уровнях.

Базовыми принципами в организации модели управленческого содействия профессиональной деятельности молодого специалиста, являются положения гуманистического подхода, нацеленного на приоритеты индивидуальности, самобытности, самооценности человека, но не отказывающегося от его социальной детерминации:

- принцип целостности и гибкости образовательной среды - цели и содержание, технологии дополнительного педагогического образования формируются на основе самоанализа молодого специалиста, вырабатываются совместно всеми субъектами образовательного процесса;
- принцип активности и внутренней мотивации субъектов - признание потребностей и интересов молодого специалиста, способного реализовать в образовательном пространстве ОУ собственные личностные смыслы;
- принцип личностного самоопределения - создание условий для понимания молодыми специалистами своей позиции, осуществление ими ценностного выбора;
- принцип ориентации на личностный рост субъектов - постоянное стимулирование и вовлечение молодого специалиста в процесс саморазвития;
- принцип ориентации на деятельностный подход - максимальное включение педагогов в инновационную практическую деятельность, позволяющую в ходе непосредственного "проживания" овладеть новыми способами деятельности.

При построении модели мы опираемся на основные формы работы:

- -проектировочные группы;
- -образовательные проекты;
- -круглые столы, дискуссионные площадки;
- -открытые уроки (мероприятия);
- -педагогические ринги, аукционы педагогических идей;
- мастер-классы;
- -деловые и ролевые игры;
- -научно-методические семинары.

Адаптация личности в коллективе обуславливает его устойчивость и стабильность, повышает его сплоченность, что способствует улучшению морально-психологического климата, нормальному функционированию и развитию коллектива.

Адаптированная личность приобретает новые черты: целеустремленность, осознание единства своих и коллективных интересов, активность в поддержании целей коллектива и, как следствие, значительно большую продуктивность деятельности (благодаря ориентации продолжать работу именно в данном количестве). Оптимально протекающий процесс адаптации — это, вместе с тем, процесс развития творческих возможностей, способностей и активности личности, ее самовыражения и самоопределения. Это связано, прежде всего, с тем, что более или менее длительное пребывание работника в составе одного коллектива и труд по избранной специальности являются неперенными условиями достижения профессионального мастерства, социального продвижения.

На всех этапах адаптации возможно управленческое воздействие на ее ход. Контролируемый ход адаптации чаще всего приводит к прогрессивному результату, пущенная на самотек пассивная адаптация чревата регрессивным результатом. Поэтому важное значение имеет

управление адаптацией - процесс активного воздействия на факторы, определяющие ее развитие и позволяющие снизить неблагоприятные последствия.

Основная организационная задача в работе по адаптации молодых специалистов состоит в устранении причин и снижении негативных моментов, неизбежно возникающих при приспособлении работника к условиям новой внешней и внутренней среды. На это должны быть направлены практические усилия, предпринимаемые в организации для оптимизации процессов адаптации молодых специалистов, основу которых должны составлять современные технологии. Технология процесса адаптации молодых специалистов предполагает составление соответствующего алгоритма, определение способов и методов воздействия на процесс адаптации, качественных и количественных показателей, позволяющих контролировать процесс адаптации нового работника. К основным задачам, которые должен решать подобный алгоритм, относятся: сокращение неблагоприятных последствий от деятельности неадаптированного работника; стабилизация состояния социальной среды организации; координация деятельности всех работников, задействованных в мероприятиях, способствующих адаптации нового работника.

Полная адаптация характеризуется сочетанием высокого уровня овладения специальностью, полного освоения порученной работы с устойчивым положительным отношением к специальности (прочным намерением продолжить работу по ней) и достаточно высокой степенью удовлетворенности взаимоотношениями в группе и своей позицией в коллективе.

Значимость адаптации молодых специалистов как структурной части управления персоналом организации в современных условиях сегодня выделяется особо, так как стала очень ощутима не только экономическая составляющая, но и социальная, связанная с необходимостью развития

профессиональных и социальных характеристик кадрового потенциала организации. Поэтому возрастает потребность в применении современных эффективных методов и технологий адаптации персонала, в первую очередь управленческих. Это наиболее важное направление совершенствования систем адаптации персонала в российских организациях.

Вопрос места и роли руководителя учреждения в процессе становления профессиональной компетентности молодого педагога мало изучен. Вся работа с молодыми педагогами традиционно сводится к методической (которую организуют педагоги-наставники или руководитель МО). В современных условиях возросла роль и педагога-психолога, обеспечивающего психологическую комфортность педагога-новичка в новых условиях. Руководитель в первую очередь стратег развития своего учреждения. Он создает целый комплекс условий для профессионального роста каждого педагога, в том числе и молодых специалистов, первое из которых — это мотивационное условие постепенного вхождения и приучения педагогического коллектива к постоянной работе в плане самообразования.

Задача руководителя учреждения — помочь молодым педагогам адаптироваться в новом коллективе, сделать так, чтобы они не разочаровались в выбранном пути.

Не стоит забывать, что профессиональная педагогическая деятельность, по мнению кандидата педагогических наук С. М. Редлиха, имеет характерные особенности, которые, ко всему прочему, могут препятствовать адаптации молодого педагога: не допускаются скидки на недостаточную квалификацию; высокие и жесткие требования к профессиональной компетенции со стороны образовательной среды действуют с первого и до последнего дня работы; педагог не имеет возможности остановить педагогический процесс, отсрочить его, чтобы, например, получить консультацию; работа молодого специалиста зачастую

требует мгновенной, но профессионально точной реакции; имеют место высокая цена ошибок и значительный период проявления окончательных результатов педагогической деятельности и др.

Из опыта авторитетных руководителей следует, что профессиональная адаптация начинающего молодого педагога в процессе вхождения в образовательную среду пройдет успешно, если:

- трудовая мотивация, педагогическая направленность являются важными факторами при поступлении педагога на работу и закреплены в локальных нормативных актах дошкольного образовательного учреждения;
- профессиональная адаптация молодого специалиста осуществляется в неразрывной связи с процессом его личностного и профессионального развития и определена в методической работе учреждения;
- в организации педагогического труда имеют место максимальный учет личностных особенностей и уровня профессиональной подготовки, активная поддержка личностного и профессионального роста молодого специалиста;
- материально-техническое обеспечение образовательного процесса соответствует современным требованиям и помогает педагогу реализовать инновационные подходы.

Адаптация молодого педагога во многом зависит от психологического климата в учреждении, стиля управления, профессиональной личностной зрелости каждого педагога, условий труда и т. д.

Имеет смысл предложить вниманию коллег структурно-функциональную модель сопровождения молодых педагогов (рис. 2).

**Мотивационно-
целевой блок**

**Содержательный
блок**



**Деятельностно-
процессуальный блок**

**Рефлексивно-
оценочный блок**

Рис. 2. Структурно-функциональная модель сопровождения молодых педагогов ДОО в процессе становления их профессиональной компетентности

Рассмотрим структуру предлагаемой модели подробнее.

Мотивационно-целевой блок включает в себя: мотивы, цели руководителя образовательной организации в привлечении молодых педагогов и закреплении их в педагогической деятельности; мотивы, цели, потребности, ценностные установки молодых педагогов в профессиональном самоопределении; предполагает наличие интереса к педагогической деятельности, который характеризует потребность специалиста в овладении эффективными способами развития профессионального самоопределения.

В содержательном блоке отражены звенья структурно-функциональной модели (цель, содержание, формы, методы, средства, результат), а также их взаимозависимость.

Деятельностно-процессуальный блок раскрывает систему приемов, методов и форм взаимодействия коллектива педагогов с активной

личностью молодого специалиста в процессе сопровождения. Активность молодого педагога как субъекта профессиональной деятельности выступает в данной модели одним из звеньев в профессиональном самосовершенствовании. Преимущественно используются различные интерактивные методы и формы сопровождения. На наш взгляд, учреждение должно создавать возможности для профессионального самоопределения молодых педагогов и их профессионального роста посредством системы методов, отражающих личностно ориентированное сотрудничество в управленческом сопровождении. К таким методам мы относим методы интерактивного взаимодействия. В нашем понимании интерактивные методы используются в связи с тем, что системообразующим фактором является взаимодействие участников образовательного процесса с предметным содержанием, помощь, поддержка, сопровождение молодых педагогов администрацией и коллегами с учетом их опыта, на основе воспроизведения и реализации знаний, умений.

Оценочно-рефлексивный блок отражает уровень сформированности ключевых компетенций и конкурентоспособности молодых педагогов.

В современном мире, чтобы быть конкурентоспособным на рынке труда и профессионально компетентным, специалист-педагог должен, с одной стороны, постоянно учиться, заниматься самообразованием, а с другой — самореализоваться в профессиональной деятельности. Профессиональное самоопределение личности детерминируется стремлением к профессиональной деятельности, которая представляется ей привлекательной, престижной, позволяющей в наибольшей мере реализовать свои потенции, творческие замыслы.

Далее представлен шаблон построения системы сопровождения молодых педагогов, который поможет руководителю и его команде выстроить работы по данному направлению.

Участниками процесса сопровождения молодого педагога могут выступать: директор, молодой педагог, руководитель методического объединения, педагог-психолог, опытные педагоги (но не один только наставник!) и др.

В каждой образовательной организации существуют свои традиции, свои условия, соответственно выстраивается своя система работы с молодыми пед. кадрами. С учетом местных условий выбираются те формы и методы, которые в конечном итоге будут содействовать дальнейшему профессиональному становлению молодого специалиста. При этом приоритетными направлениями деятельности руководителя учреждения по данному вопросу являются следующие:

1. Создание условий для успешной адаптации молодых специалистов в коллективе, в процессе адаптации поддержание педагога эмоционально, укрепление веры педагога в себя.
2. Расширение информационного пространства для самостоятельного овладения молодым педагогом профессиональными знаниями.
3. Обеспечение комплексного системного подхода по повышению профессиональной компетентности молодых специалистов.

Все это позволит начинающему педагогу быстро адаптироваться к работе в учреждении, избежать момента неуверенности в собственных силах, наладить успешную коммуникацию со всеми участниками педагогического процесса, формировать мотивацию к дальнейшему самообразованию, «почувствовать вкус» профессиональных достижений, раскрыть свою индивидуальность и начать формирование собственной профессиональной траектории. Конечным результатом реализации модели сопровождения молодых педагогов предполагаются профессиональный рост и конкурентоспособность в профессиональной деятельности.

2.2. Апробация модели управленческого содействия в адаптации молодых специалистов в образовательном учреждении

Задача параграфа состоит в описании апробации модели управленческого содействия в адаптации молодых специалистов в образовательном учреждении.

Апробация проходила на базе государственного бюджетного общеобразовательного учреждения "Челябинская кадетская школа-интернат с первоначальной летной подготовкой" в течении двух лет. На первом этапе нами изучена была научная и публицистическая литература, на основе которой определены были подходы к формированию необходимой модели по управлению адаптации молодых специалистов. На втором этапе исследования нами определена была форма управленческой модели, которая бы решала поставленную задачу.

Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение «СОШ № 150 г. Челябинска» является государственным образовательным учреждением среднего общего образования. Учредителем Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение «СОШ № 150 г. Челябинска»

1. Общая характеристика учреждения

Школа № 150 - муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение, учредителем которого является Комитет по делам образования города Челябинска. Имеет лицензию (№ 12431 от 30.03.2016 г), предоставленную бессрочно на право осуществления образовательной деятельности по образовательным программам: дошкольного общего образования, начального общего, основного общего и среднего общего образования. В феврале 2013 г прошла государственную аккредитацию и согласно полученному свидетельству (серия 74АО № 0001453 от 26.04.2016г.).

Учреждение находится в густо населенном жилом микрорайоне Калининского района города Челябинска с удобными подъездными путями. Продолжающаяся застройка микрорайона многоквартирными жилыми домами влияет на движение контингента обучающихся: средняя наполняемость классов ежегодно увеличивается. Около 15 % обучающихся проживают в не закрепленном за школой микрорайоне, что свидетельствует о востребованности школы жителями города.

Педагогический коллектив определил в качестве основных направлений деятельности следующие позиции:

- реализация федеральных государственных образовательных стандартов в образовательной деятельности учащихся 1-5 х классов;
- повышение качества освоения основных образовательных программ начального общего, основного общего и среднего общего образования;
- повышение результативности участия школьников в олимпиадном движении, творческих конкурсах Календаря массовых мероприятий;
- улучшение качества подготовки выпускников 9,11х классов;
- вовлечение участников образовательных отношений в реализацию концепции развития естественно-математического образования в Челябинской области («ТЕМП»);
- снижение пропуска учебных занятий обучающимися;
- развитие принципов государственно-общественного управления школой через возрождение деятельности совета старшеклассников, активизации работы родительских комитетов классов;
- безусловное выполнение предписаний надзорных органов в установленные сроки.

Исходя из определения приоритетных направлений развития учреждения основными задачами школы стали:

- осуществление мероприятий по реализации федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования и основного общего образования;
- повышение качества образования в условиях перехода на новые образовательные стандарты; развитие и оптимизация образовательной деятельности в условиях общеобразовательной подготовки;
- совершенствование воспитательной системы школы в направлении развития творческого потенциала обучающихся, создания условий для массового участия в олимпиадном движении и познавательно-досуговых программах всех участников образовательного процесса в школе;
- повышение эффективности педагогического труда в условиях массового перехода на новые образовательные стандарты и современные информационно-коммуникационные педагогические технологии;
- расширение социальной активности и внешних связей школы;
- обеспечение безопасных условий для участников образовательных отношений.

Управление школой строилось на принципах единоначалия и самоуправления.

Непосредственное руководство школой осуществляет директор - С.А.Грибанова, а также члены администрации: заместители директора по учебной работе, заместитель директора по воспитательной работе.

Формами самоуправления являются Совет обучающихся МБОУ «СОШ № 150 г. Челябинска», Педагогический совет, Собрание трудового коллектива, а также Родительский комитет школы. В школе создана профсоюзная организация, профессиональные сообщества учителей по учебным предметам, методический совет, школьная аттестационная комиссия.

Школа реализует основные образовательные программы начального, общего, основного общего, среднего общего образования на основе усвоения обязательного минимума содержания общеобразовательных программ, а

В школе организовано изучение двух иностранных языков: английского и немецкого. Обучение и воспитание в школе ведется на русском языке.

Наряду с очной формой обучения, по заявлениям родителей обучающихся было организовано проведение промежуточной аттестации для 2 детей, обучающихся в семье, а также для больных детей - обучение на дому.

В содержательном компоненте основной образовательной программы дошкольного образования использовалась: типовая инновационная программа «От рождения до школы» под редакцией Веракса А.А., Васильевой М.А., Комаровой Т.С.; в основной образовательной программе начального общего образования – образовательный комплекс «Школа России», в основных образовательных программах основного общего и среднего общего образования – типовые общеобразовательные программы, рекомендованные Министерством образования и науки РФ. За основу дополнительных образовательных программ общеразвивающей направленности были взяты адаптированные образовательные программы. Распространенными технологиями обучения в школе являлись: технологии развивающего обучения, информационные технологии, а также технологии на основе активизации и интенсификации деятельности учащихся.

В истекшем году воспитательная работа строилась в соответствии с Программой развития воспитательной системы школы и Концепцией воспитательной деятельности по следующим основным направлениям:

- совершенствование деятельности института классных руководителей;

- активизация работы по участию детей в творческих конкурсах, фестивалях, смотрах;
- активизация эколого-биологического и гражданско-патриотического направлений;
- усиление работы с подростками, состоящими на учете в ОДН;
- усиление роли семьи в воспитании детей, вовлечение родителей (законных представителей) в общественную жизнь школы;
- расширение взаимодействия с социальными партнерами.

Основными формами работы классных руководителей с классными коллективами традиционно являются: тематические классные часы, беседы, экскурсии, посещение театров, выставок, музеев.

В сравнении с прошлым годом количество выездных мероприятий увеличилось по Уралу и Челябинской области, посещение учреждений культуры г. Челябинска.

Раскрытию личностного потенциала обучающихся, созданию мотивации к самореализации и личностным достижениям способствовало вовлечение учащихся в коллективные творческие дела.

Удовлетворению познавательных запросов, развитию творческих способностей служат 8 детских объединений по интересам, в которых реализовывались дополнительные образовательные программы общеразвивающей направленности. Они охватили 21% обучающихся школы. Занятия в объединениях по интересам позволили многим школьникам успешно выступить с научными проектами.

Педагогическому коллективу предстоит продолжить работу по повышению значимости внеурочной деятельности по предмету для развития познавательной активности детей, по результативности участия детских объединений в конкурсах и других творческих состязаниях.

В школе обучаются 10 обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, 7 учащихся – инвалидов детства, 6 обучающихся опекаемых и сирот, 1 учащийся был поставлен на учет в отдел по делам

несовершеннолетних. Для них была организована специализированная помощь специалистов: социального педагога, педагога-психолога, школьного медико-психолого-педагогического консилиума, а также отдельных учителей-предметников, разработавших для каждого из них индивидуальные карты образовательных маршрутов и педагогического контроля. Вследствие проведенной работы все дети по итогам года освоили образовательные программы, 4 ученика сняты с учета в ОДН, однако их дальнейшее индивидуальное психолого-педагогическое сопровождение работниками школы с повестки дня не снимается.

Внутришкольная система оценки качества обучения в МБОУ «СОШ № 150 г. Челябинска» состояла из проведения контрольных работ по результатам повторения за предыдущий учебный год (входной контроль) во 2-11х классах в сентябре; контрольных работ по итогам обучения во 2-й четверти (1-м полугодии) во 2-11х классах в декабре; промежуточной аттестации по итогам учебного года в 1-4х, 5-8,10х классах – в мае; государственной итоговой аттестации в 9,11х классах – в сроки, установленные Министерством образования и науки Российской Федерации и Челябинской области. Промежуточная аттестация проводилась в прошлом году в соответствии с локальным актом школы «Положением о промежуточной аттестации в МБОУ «СОШ № 150 г. Челябинска» по учебным предметам и в формах, определенных самой школой. Дополнительно, по приказу Учредителя был проведен региональный мониторинг индивидуальных достижений обучающихся 4-х классов, осваивающих основную общеобразовательную программу начального общего образования по ФГОС.

Текущая успеваемость обучающихся оценивалась по 5-й балльной системе согласно Положению о текущем контроле в МБОУ «СОШ № 150 г. Челябинска».

В течение учебного года была реализована программа электронного мониторинга качества обучения по всем параллелям и классам АС СГО.

Продолжительность учебного года: 35 недель (для 1х классов – 33 недели, 2-4 классы – 34 учебных недели).

Учебный год разбит на 4 учебные четверти (для 10-11х классов – на учебные полугодия). Продолжительность каникулярных периодов в течение учебного года составляет 30 календарных дней (для обучающихся 1х классов установлены дополнительные недельные каникулы в феврале).

Материально-техническая база представлена 34 учебными кабинетами с 6 лаборантскими, справочно-информационным центром (библиотекой), двумя групповыми помещениями для воспитанников дошкольного отделения, двумя спортивными залами, актовым залом, пищеблоком и обеденным залом, учебными мастерскими для девочек и мальчиков, спортивной площадкой и летними верандами на благоустроенной территории. Оснащенность специализированных кабинетов (химии, физики, биологии) составляет 95%.

Информационная инфраструктура школы характеризуется обеспеченностью компьютерами из расчета 11,6 ученика на 1 компьютер. Совокупность имеющихся технологических средств для осуществления информатизации образовательной деятельности характеризуется следующими показателями: персональных компьютеров – 78 штук, 40 проекторов, 5 интерактивных досок, 96% учебных кабинетов оснащены мультимедийным оборудованием, в библиотечном фонде имеется более 100 экземпляров цифровых образовательных ресурсов по различным учебным предметам. Интернет со скоростью 5-8 Мб\с. Школьный сайт на 100% соответствует нормативным требованиям и характеризуется большой информативностью.

Характеристика кадрового состава педагогического коллектива школы (52 чел.) отличается высоким уровнем профессионализма, что характеризуется наличием квалификационных категорий у 90% педагогов, в том числе аттестованных на высшую квалификационную категорию у 48% учителей; на первую категорию - 32%. Все члены администрации

имеют большой опыт административной работы. Среди педагогического коллектива 7 человек имеют различные профессиональные звания и заслуги, 5 учителей являются получателями гранта губернатора по итогам областных конкурсов профессионального мастерства за последние годы. Педагогический стаж более 20 лет имеют 38% учителей школы. Профессиональную курсовую переподготовку в связи с введением государственных образовательных стандартов прошли 34 педагогических работника. Таким образом, за последние 3 года повысили свою квалификацию 94,5% педагогических работников и администрации школы. Средний возраст учителей – 46,7 лет, 66,6 % - пенсионеры.

Профессиональная адаптация педагога в нашем понимании - это процесс активного приспособления личности к новым условиям труда, вхождения его в систему многосторонней деятельности, общения и установление взаимоотношений с педагогическим, родительским, ученическим коллективами. Профессиональная адаптация зависит не только от приобретения знаний и сформированности профессиональных умений и навыков, но и от наличия профессионально значимых личностных качеств. Успешное становление учителя в личностном и профессиональном плане происходит, когда он приступает к самостоятельной работе. Молодой учитель, начинающий свою педагогическую деятельность в школе, нередко теряет. Знаний, полученных в вузе, достаточно, но школьная практика показывает, что начинающим учителям не хватает педагогического опыта. Сложности вызывают вопросы дисциплины и порядка на уроке, методический аспект урока, оформление документации, осуществление классного руководства. Следующая проблема, с которой сталкивается большая часть молодых педагогов - адаптационно- коммуникативная. Она связана с тем, что молодой специалист попадает в незнакомую для него учительскую среду – педагогический коллектив. От коммуникабельности на первых порах зависит не только общий успех работы учителя, но и уровни самооценки и

притязаний. Специфические особенности учительского труда и профессиональные возможности каждого учителя, отсутствие опыта, разрыв между знаниями и умениями приводят к разнообразным трудностям в период адаптации. Как следствие происходит не всегда оправданный отток молодых учителей, не нашедших себя в выбранной профессии. Поэтому молодым учителям нужна постоянная методическая помощь. От рационального распределения приоритетов в работе с начинающими педагогами зависит эффективность процесса профессиональной адаптации.

Администрация Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение «СОШ № 150 г. Челябинска» является ключевым звеном в создании условий оптимальной адаптации молодого специалиста. Именно их усилиями формируется та среда, в которую попадает выпускник педагогического вуза. Под их руководством складывается педагогический коллектив, они первыми встречают молодое пополнение кадров, ставят перед ним задачи, контролируют вхождение в профессию, дают наставления. В значительной степени от администрации учебного заведения зависит психологический комфорт всех членов коллектива и особенно начинающего педагога, а также устоявшаяся в коллективе система приоритетов и взглядов на деятельность педагога, на особенности взаимодействия и взаимоотношений.

Функциональные обязанности администрации Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение «СОШ № 150 г. Челябинска» по адаптации молодых педагогов распределены следующим образом: Директор:

1. Утверждает план адаптации начинающего педагога, контролирует ее выполнение, оценивает результаты деятельности молодого специалиста;
2. Представляет молодого педагога коллективу на ближайшем совещании педагогов;

3. Проводит вводное ориентационное собеседование, основные вопросы которого касаются образовательной организации и его внутренней структуры;
4. Проводит беседы по необходимости для решения профессиональных, материальных, бытовых, семейных проблем, вопросов самообразования и повышения квалификации, для разрешения конфликтных ситуаций.

Заместитель директора по учебно-воспитательной работе:

1. Организует индивидуальную работу с молодыми специалистами и их наставниками;
2. Показывает новому подчиненному его учебный кабинет, оснащение, места хранения документов, методической литературы и других общих материалов, проводит инструктаж по работе с техническими средствами;
3. Проводит собеседование с новым сотрудником на первой неделе работы; объясняет молодому педагогу его задачи и требования к их решению, консультирует по вопросам и рассматривает его предложения;
4. Оценивает профессиональный уровень молодого специалиста для разработки наиболее эффективной программы адаптации;
5. Обозначает перечень его задач на ближайшее время, требования к работе педагога;
6. Прикрепляет к нему наставника и разрабатывает проект стимулирования наставника для того, чтобы повысить интерес в более короткой и успешной адаптации «подопечного»;
7. Составляет совместно с руководителем соответствующего методического объединения необходимо план личностно-профессионального развития начинающего педагога;

8. Обеспечивает вместе с педагогом-наставником обратную связь, сообщая работнику динамику и направление его реальных и предпочтительных изменений;
9. Проводит после оформления всех необходимых документов нового сотрудника по основным помещениям учебного заведения;
10. Планирует посещение отдельных уроков и воспитательных мероприятий, проводимых молодым специалистом;
11. Проводит каждые две недели первого полугодия - года работы беседы с новым сотрудником для выяснения его мнения о социально-психологическом климате, организационной культуре, задачах, принципах, организации деятельности с точки зрения их соответствия личным целям, установкам, ожиданиям, стереотипам;

Партнерами администрации образовательной организации в работе по адаптации начинающих педагогов выступают педагоги-наставники, психологическая и методическая службы, председатель методического объединения и школа молодого педагога.

Адаптацией молодого специалиста в образовательном учреждении непосредственно руководит педагог - наставник.

Наставничество— процесс передачи социального опыта, форма преемственности поколений, одна из наиболее эффективных форм профессиональной адаптации, способствующая повышению профессиональной компетентности и закреплению молодых педагогических кадров.

Наставник:

1. Знакомит молодого специалиста с требованиями законодательства в сфере образования, ведомственных нормативных актов, определяющих его права и обязанности по занимаемой должности;
2. Разрабатывает совместно с молодым специалистом план профессионального становления последнего с учетом уровня его

- интеллектуального развития, педагогической, методической и профессиональной подготовки по предмету;
3. Изучает деловые и нравственные качества молодого специалиста, его отношение к проведению занятий, коллективу школы, кадетам и их родителям, увлечения, наклонности, круг досугового общения;
 4. Вводит в должность (знакомит с основными обязанностями, требованиями, предъявляемыми к педагогу-предметнику, правилами внутреннего трудового распорядка, охраны труда и техники безопасности);
 5. Проводит необходимое обучение; контролирует и оценивает самостоятельное проведение молодым специалистом учебных занятий и внеклассных мероприятий; разрабатывает совместно с молодым специалистом План профессионального становления; дает конкретные задания с определенным сроком их выполнения; контролирует работу, оказывать необходимую помощь;
 6. Оказывает молодому специалисту индивидуальную помощь в овладении педагогической профессией, практическими приемами и способами качественного проведения занятий, выявляет и совместно устраняет допущенные ошибки;
 7. Развивает личным примером положительные качества молодого специалиста, корректирует его поведение в учреждении, привлекает к участию в общественной жизни коллектива, содействует развитию общекультурного и профессионального кругозора;
 8. Участвует в обсуждении вопросов, связанных с педагогической и общественной деятельностью молодого специалиста, периодически докладывает заместителю директора по учебно-воспитательной работе, руководителю методического объединения о процессе адаптации молодого специалиста, результатах его труда;
 9. Подводит итоги профессиональной адаптации молодого специалиста, составляет отчет по итогам наставничества с

заключением о результатах прохождения адаптации, с предложениями по дальнейшей работе молодого специалиста.

Наиболее адекватной формой системы повышения квалификации молодых педагогов и важным звеном дополнительного педагогического образования остаются методические объединения, которые участвуют в вовлечении молодых специалистов в систему работы организации.

Руководитель методического объединения:

1. Предоставляет новому сотруднику следующую информацию:

- функции методического объединения: цели и приоритеты, организация и структура; направления деятельности; связь с другими методическими объединениями; взаимоотношения внутри объединения;
- рабочие обязанности и ответственность: детальное описание методики преподавания, учебного процесса и ожидаемых результатов; разъяснение важности труда нового педагога, его соотношение с другими предметами курса; нормативы качества выполненной работы; должностная инструкция, обязанности и ответственность; продолжительность и распорядок дня; требуемая отчетность;
- правила, процедуры, характерные для каждого конкретного вида преподавательской работы; порядок действий в экстраординарных случаях; отношения с сотрудниками; поведение с кадетами; контроль нарушений дисциплины кадетами; организация отдыха, порядок прихода в учреждение, перерывов; возможность личных телефонных разговоров; использование оборудования и технических средств обучения; виды помощи, в каких случаях она может быть оказана; список документов, с которыми новичку необходимо ознакомиться в первую очередь.

2. Представляет членов метод объединения, особое внимание обращает на тех, к кому всегда можно обратиться с вопросом или за советом.

3. Организует обзор новинок методической литературы.
4. Проводит консультативные беседы по плану, ежемесячно, но при необходимости и чаще (по запросу педагога). В консультативные беседы входят: изучение нормативных документов; урочная и внеурочная деятельность; самоанализ и анализ урока; диагностика результатов обучения; педагогические технологии; формы организации деятельности учащихся на уроке; а так же любая методическая помощь.

С первого дня работы начинающему педагогу необходима целенаправленная психологическая помощь, способствующая плавному вхождению в коллектив, согласованию личностных ценностей и принципов с нормами организационной культуры.

Психолог:

1. Организует индивидуальную встречу с каждым начинающим педагогом, знакомит молодого специалиста с психологической службой, ее назначением, направлениями ее работы.
2. Изучает личность молодого педагога с помощью диагностических исследований, с целью составления психологического портрета (степень готовности педагога к диалогу и сотрудничеству в условиях нового коллектива; уровень психологической подготовки; оценка профессиональной направленности).
3. Проводит занятия в школе молодого педагога по следующим направлениям работы.
 - расширение имеющихся компетентностей, формирование понимания основных особенностей наблюдения, как метода диагностики, специфики распознавания сигналов воспитанника и особенностей установления контакта с ним;
 - нахождение молодыми специалистами своего места в профессии, адаптация имеющихся у специалистов знаний к особенностям юношей, формирование и поддержка умения работать в команде не теряя профессиональной индивидуальности;

- учет психологических особенностей подростков в учебной деятельности, работа с агрессивным поведением (причины агрессии, купирование агрессивного поведения и т.д.);
- формирование умений справляться со стрессовыми ситуациями, обучение техникам релаксации.

4. Устраивает тренинги по вопросам:

- содействия успешной социально-психологической адаптации молодых педагогов;
- оказания помощи молодым специалистам в осознании профессиональных страхов, и пути их преодоления;
- профилактике эмоционального выгорания учителя.

Начинающие самостоятельную деятельность педагоги обнаруживают, какой огромный объем работы им предстоит выполнить в кратчайшие сроки: написать тематические планы, подготовить планы уроков для разных классов, занять статусное положение в коллективе, наладить отношения с учащимися, коллегами, администрацией, родителями.

Мы выделяем несколько направлений повышения профессионального мастерства:

1. Углубление научных знаний и повышение научно – методического уровня
2. Формирование профессионально значимых умений
3. Овладение научным стилем речи и культурой педагогического общения
4. Развитие способности работать в коллективе (команде)
5. Освоение корпоративных норм поведения
6. Освоение методики научно – исследовательской деятельности.

Почувствовать правильную организацию урока можно у ведущих учителей школы в рамках деятельности «Школы педагогического мастерства».

Школа педагогического мастерства – организационная форма методической работы с педагогическими кадрами, в основе которой лежит дифференциация педагогов по уровню развитости педагогического мастерства:

1 группа – те, кто хочет и может работать творчески, трудиться увлеченно и эффективно (мастер своего дела) составляют *Школу высшего педагогического мастерства*, содержанием деятельности которой является реализация следующего алгоритма практической деятельности педагогов: новая идея – открытый урок – анализ – творческое развитие идеи;

2 группа – те, кто хочет работать творчески, но пока испытывает затруднения в достижении этого уровня труда – *Школа совершенствования педагогического мастерства* – алгоритм работы: анализ затруднений – вычленение и постановка проблемы – самообразование – тренировочные практические занятия – педагогическая деятельность, создание собственного опыта – анализ – определение перспектив развития опыта – доведение его до навыка;

3 группа – те, кто являются молодыми специалистами (или иногда вновь прибывшими) – *Школа становления начинающего педагога* – реализация индивидуальной программы выращивания каждого педагога.

Содержание работы Школы Мастерства включает:

- выявление ведущих потребностей педагогов по внедрению современных методик и технологий в логике системно-деятельностного подхода путём организации и проведения анкетирования;
- организация и проведение теоретических и практико – ориентированных форм работы;
- обсуждение методики проведения учебных занятий,

- проведение открытых занятий,
- анализ открытых мероприятий, продуктов деятельности участников Школы педагогического мастерства.
- разработка методических материалов и рекомендаций по внедрению современных методик и технологий;
- обобщение опыта работы.

Основные формы работы в «Школе мастерства»:

Технология открытого урока.

Технология мастер - классов.

Подготовка докладов и статей.

Неоценимую методическую помощь получают молодые специалисты, участвуя в работе школьных семинаров, педагогических советах, МО, мастер-классов. За последние два года проведены педагогические советы: «Система оценки качества работы учителя»; «Проектирование и управление единой информационной среды». Семинары: «Современные образовательные технологии»; «Семья и школа: взаимопонимание, сотрудничество»; «Компетентностный подход в деятельности учителя»; «Современный урок»; «Воспитание ситуацией успеха». Семинары и педагогические советы проходят в активной форме и начинающие педагоги с интересом участвуют в ролевых играх, дискуссиях, круглых столах. Очень ценно, что они высказывают свое мнение по тем или иным вопросам, участвуют в представлении групповых наработок.

В учреждении имеется педагогическая копилка печатных и электронных материалов, по которым педагог может узнать о тех компетентностях, которыми педагог может овладеть, используя методические рекомендации.

В свой план молодой специалист включает: проработку методических материалов, выступления на методическом объединении, семинаре, проведение открытых занятий.

При достижении результата, обязательно используются официально принятая система стимулирования (поощрение перед коллективом, материальное стимулирование). Это для педагога очень важно для самоутверждения и как стимул для дальнейшей познавательной активности – это одно из главных условий формирования профессионального мастерства. Для молодых специалистов разработаны методические материалы и инструкции:

- требования к современному уроку
- анализ и самоанализ урока
- организация работы с родителями
- активные формы обучения
- требования к ведению классного журнала
- критерии успешности урока
- памятка классного руководителя
- организация работы с неуспевающими обучающимися
- методический глоссарий
- как правильно организовать работу с родителями
- методическую копилку по определению типа урока, эффективному выбору работы с обучающимися
- психологические упражнения для развития внутренних средств саморегуляции.
- методические рекомендации по проведению родительского собрания, внеклассных мероприятий.

Существуют разные формы работы с молодыми педагогами, направленные на повышение профессиональной компетентности педагогов и помогающие им пройти сложный путь адаптации. Их можно условно разделить на две группы.

Формы сопровождения молодого учителя

Традиционные формы	Инновационные формы
<ul style="list-style-type: none"> - школа молодого учителя - проблемные семинары - индивидуальные опросы педагогов - по выявлению трудностей в воспитании детей - семинары-практикумы - дни открытых дверей - творческие микрогруппы - наставничество или помощь педагогов-тьюторов - эстафеты педагогического мастерства - педагогические советы - повышение квалификации 	<ul style="list-style-type: none"> - «копилка» педагогического мастерства - день молодого учителя - мастер-классы - проектная деятельность - создание банка инновационных идей - стажерские площадки - творческие конкурсы - творческая лаборатория молодых специалистов - издательская деятельность - проведение тренингов - дискуссионные клубы - модерирование - супервизия - педагогический коучинг

Остановимся подробнее на детальной характеристике некоторых форм работы с начинающими педагогами.

В качестве временных видов сопровождения молодых учителей авторы

Певзнер М.Н. и Зайченко О.М. [7] предлагают консультирование, модерирование, индивидуальную и групповую супервизию.

Модерирование – деятельность, направленная на раскрытие потенциальных возможностей работника и его способностей. В основе модерирования лежит использование специальных технологий, помогающих организовать процесс свободной коммуникации, обмена мнениями, суждениями и подводящих работника к принятию профессионально грамотного решения за счет реализации внутренних возможностей. Модерирование нацелено на раскрытие внутреннего

потенциала специалиста. Оно не привносит нового, а лишь помогает потенциальное сделать актуальным. При этом индивидуально значимое становится коллективно значимым.

Функция модератора – помочь обучаемому специалисту «раскрепоститься», выявить скрытые возможности и нереализованные умения.

Одним из центральных видов сопровождения профессиональной деятельности педагога является консультирование, представляющее собой особым образом организованное взаимодействие между консультантом и клиентом, направленное на разрешение проблем и внесение позитивных изменений в деятельность отдельного специалиста или организации в целом.

Психологическое консультирование педагогов – принципиально важное направление школьной практической деятельности психолога. Эффективность всей его работы в школе в значительной мере определяется тем, насколько ему удалось наладить широкое и конструктивное сотрудничество с педагогами и администрацией школы в решении различных задач сопровождения школьников. Организуется же это сотрудничество в значительной мере в процессе консультирования.

Супервизия буквально означает «надзор», или, в более мягком варианте — наставничество.

Супервизия включает в себя: модерирование; консультирование; создание психологически комфортных условий для субъектов профессиональной деятельности; организацию продуктивного социального межгруппового и внутригруппового взаимодействия; диагностирование и разрешение профессиональных конфликтов; лечение профессиональных «болезней» и исправление профессиональных ошибок; содействие в развитии и саморазвитии как организации в целом, так и отдельных работников; формирование дополнительных компетенций в рамках

компенсирующего образования, необходимых в условиях открытых образовательных систем.

Таким образом, можно выделить следующие функции супервизии: модерационную; консультационную; психотерапевтическую; коррекционную; дидактическую.

Супервизия осуществляется, как правило, в двух формах:

индивидуальной и групповой. Каждая из этих форм имеет свои преимущества и недостатки. Индивидуальная супервизия отличается особой степенью доверительности. Она способна не только диагностировать трудности личностно - профессионального самоопределения и предложить персональные субъектно окрашенные способы решения возникающих проблем с индивидуально рассчитанной калькуляцией соответствующих ресурсо- и энергозатрат, но и в значительной степени выполняет психологические и психотерапевтические функции.

Некоторыми современными авторами [10; 11] в качестве инновационной технологии поддержки в обучении и индивидуально-личностном развитии предложен коучинг. Коучинг (англ. Coaching – обучение, тренировки) — это метод современного консультирования, способствующий эффективному достижению человеком поставленных целей, выраженному в конкретных результатах.

Существует множество определений коучинга, из наиболее известных:

Коучинг — это искусство создания, с помощью беседы и поведения, среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение, это длящиеся отношения, которые помогают людям получить исключительные результаты в их жизни, карьере, бизнесе или в общественных делах. Коучинг — это система реализации совместного социального, личностного и творческого

потенциала участников процесса развития с целью получения максимально возможного эффективного результата.

Коуч (партнер, фасилитатор, сопровождающий) не дает указаний, не советует, не консультирует, не решает чужие проблемы. Он актуализирует посредством открытых вопросов, обращенных к внутренним ресурсам личности, субъектную активность в достижении успеха и сопровождает человека в долговременном индивидуально-личностном развитии.

Сегодня очевидно, что «в новом стандарте учитель из транслятора знаний превращается в человека-навигатора, организатора учебной деятельности детей» (А.Кондаков).

Педагогический коучинг – это специальная система, которая помогает, используя знания и опыт молодого учителя, решить его определенные проблемы, задачи и поставленные цели. Педагогический коучинг призван:

- 1.Повысить эффективность педагогической деятельности.
- 2.Психологически грамотно сопровождать молодых учителей по жизненному и образовательному пути.
- 3.Ставить перед собой и учениками реальные и релевантные цели.
- 4.Определить жизненные цели на краткосрочную и долгосрочную перспективу.
- 5.Развивать навыки управления личным временем.
- 6.Улучшить отношения с другими людьми (коллегами, учениками и их родителями).
- 7.Преодолеть стрессы первых месяцев работы.
- 8.Повысить уверенность в себе.
- 9.Эффективно и быстро преодолеть неблагоприятные жизненные обстоятельства.

В период работы молодого учителя осуществляется мониторинг формирования профессионально-педагогических компетентностей с целью

создания индивидуальной траектории совершенствования педагогического мастерства.

Важным моментом в адаптации молодых специалистов является привлечение их к общественной жизни в рамках образовательной деятельности школы. Это чествование юбиляров школы, концертные программы к датам красного календаря и т.п. Общение в неформальной обстановке способствует более быстрому установлению деловых и дружеских контактов с членами педагогического коллектива и происходит знакомство с традициями школы, нормами жизни, ценностными ориентациями и ее деятельностью. Совместная творческая деятельность - это самый продуктивный стиль педагогического общения. Нельзя забывать о том, что молодые педагоги обладают более свежими знаниями по педагогике и психологии. Они знакомы с самыми последними достижениями науки и, как правило, мыслит в более современных категориях, чем давно работающий учитель. Все это говорит в пользу использования молодых специалистов в качестве экспертов при проведении ролевых и деловых игр, конференций кадетов.

Одним из приоритетных направлений в работе нашей школы является проектно - исследовательская и инновационная деятельность. Наши педагоги активно используют на уроках и во внеурочной деятельности технологию проектного обучения и обучают этой технологии молодых специалистов. Привлекаем мы своих начинающих педагогов и к инновационной деятельности по теме: «Создание условий успешности педагогов и учащихся». Они с удовольствием участвуют во всех делах, проводимых в рамках реализации проекта.

В процессе адаптации у молодых специалистов происходит переоценка собственных сил. Организуя работу, мы проводим различного рода диагностики (собеседование, анкетирование, наблюдение). Это помогает решать возникшие проблемы, выявить затруднения в работе. По диагностике текущего года было выявлено, что больших затруднений в

календарно-тематическом планировании у молодых специалистов не возникало. Затруднения возникли в организации образовательного процесса. Анализируя анкеты, были выделены параметры, по которым необходима срочная методическая помощь: структура поурочного планирования; умение определять цели и задачи урока; формы и методы ведения урока; обеспечение активности учащихся в течение урока.

Собеседования с молодыми учителями показывают, что самооценка у них достаточно высокая, они стремятся к саморазвитию и самосовершенствованию в профессиональной деятельности (у них есть интерес к работе, положительно оценили влияние коллег, доверяют им, повышать свою квалификацию на семинарах). Отсюда можно сделать вывод, что молодые педагоги, только начавшие трудовую деятельность, больше доверяют своим коллегам и стараются учиться у своих наставников. Исходя из полученных результатов, планируется дальнейшая методическая деятельность: консультации, посещение уроков, внеклассных мероприятий у опытных педагогов, совместное изучение трудных тем программы с наставником.

Помогая молодому учителю выбирать программу собственного профессионального роста, мы предлагаем им участвовать самим в различных конкурсах: городских, областных, всероссийских и привлекать своих воспитанников. Рекомендуем молодым специалистам создать портфолио и вносить в него свои педагогические находки, достижения, анкеты с отзывами о проведенных уроках, выступлениях на МО, семинарах, а также отмечать в нем свои личные достижения. Все это позволяет повысить мотивацию начинающих учителей к педагогической деятельности. На основании всего вышеизложенного, мы предлагаем следующую модель работы с молодыми и малоопытными педагогами.

Таким образом, в ходе апробации модели управленческого содействия в адаптации молодых специалистов в образовательном учреждении сложилась система мероприятий, позволяющая начинающему

педагогу быстро адаптироваться к работе в учреждении и предполагающая спроектировать профессиональный рост.

Для того, чтобы успешно прошла адаптация молодого специалиста в системе образования и он мог справляться со своей работой, педагог должен иметь незаурядные, общие и специальные способности. Эти способности в своей совокупности составляют индивидуальность молодых педагогов, в силу которой каждый хороший педагог представляет собой уникальную и своеобразную личность. В идеале педагогические способности должны присутствовать, как у педагогов традиционного, так и у педагогов демократического типа.

В число общих способностей входят те, которые определяют высокие результаты в любой человеческой деятельности, а к специальным относятся те, от которых зависит успех именно педагогической деятельности, обучения и воспитания детей. Специальные способности рассмотрим более подробно. Их можно условно разделить на способности к обучению и способности к воспитанию.

Таблица 4

Квалификация способностей к обучению и воспитанию

способности к обучению	способности к воспитанию
способность видеть и чувствовать, понимает ли учащийся изучаемый материал, устанавливать степень и характер такого понимания;	способность правильно, оценивать внутреннее состояние другого человека, сочувствовать, сопереживать ему (способность к эмпатии);
способность по-разному излагать один и тот же учебный материал, с тем, чтобы обеспечить его понимание и усвоение всеми учащимися;	способность быть образцом культуры и примером для подражания для детей в мыслях чувствах и поступках;
способность за сравнительно короткий срок добиваться усвоения значительного объёма информации, интеллектуального и нравственного развития всех учащихся;	способность вызывать у ребёнка благородные чувства, желание и стремление становиться лучше, делать людям добро и добиваться высоких нравственных целей;

способность передавать свой опыт другим учителям и в свою очередь учиться на их примере;	способность приспосабливать воспитательные воздействия к индивидуальным особенностям воспитуемого ребёнка;
способность к самообучению, включая поиск и творческую переработку полезной для обучения информации, а также её непосредственное использование в педагогической деятельности	способность вселять в человека уверенность, успокаивать его и стимулировать к самосовершенствованию;
способность формировать у учащихся, нужную мотивацию и структуру учебной деятельности (учения).	способность находить нужный стиль общения с каждым ребёнком, добиваться его расположения и взаимопонимания.

Профессиональное становление молодого педагога происходит постепенно, шаг за шагом. Снятию затруднений способствует присутствие на уроках членов администрации, его наставника, коллег, педагога-психолога, социального педагога. Самое ценное, что такое системное сопровождение учит начинающего педагога проводить анализ своего труда, т.е. работать в режиме постоянной сопровождающей рефлексии. Дальнейший анализ, планирование, коррекция, и опять анализ позволяют ему вместе со своим наставником - педагогом получать хорошие результаты в организации учащихся на уроке, применять наиболее эффективные приемы работы с детьми. Все это одухотворяет молодого специалиста, способствует достижению ситуации успеха, которая является залогом его педагогической и личностной состоятельности.

Самое главное в работе с молодыми специалистами – создать атмосферу успеха и пространство для их самореализации, где они могли бы почувствовать себя успешными, нужными и целеустремленными людьми.

В результате, грамотное, качественное управление процессом профессиональной адаптации и становления начинающих педагогов,

помогает как профессиональному росту самих молодых специалистов, так и способствует развитию общеобразовательного учреждения.

Молодыми специалистами считаются выпускники образовательных учреждений среднего и высшего профессионального образования, впервые приступивший к работе в организации непосредственно после окончания учебного заведения. Статус молодого специалиста исчисляется пятью годами с момента приема на работу.

2.3. Оценка эффективности модели управленческого содействия в адаптации молодых специалистов в образовательном учреждении

В любой сфере человеческой деятельности, будь это материальное или духовное производство, ключевым фактором, оправдывающим или отрицающим конкретные формы и методы этой деятельности, является ее эффективность. Термин «эффективность» произошел от латинского *effectivus* - достигающий определенного эффекта, нужного результата, действенные меры.

В современной науке и практике существует много подходов к определению эффективности организации. Но, до сих пор, отсутствует единый методологический подход. Это связано с многомерностью рассматриваемой категории.

Эффективность - это интегральная и структурированная характеристика деятельности организации, комплексно отражающая успешность этой деятельности, её в соответствии миссии, целям и задачам организации.

Достаточно трудно определить какой-либо единый критерий эффективности работы организации, годный для всех структур и при любых обстоятельствах. Но в общем виде выделяют четыре подхода в этом вопросе: достижение поставленных целей, использование ресурсов, оптимальность внутренних процессов и коммуникаций, удовлетворенность персонала.

Обычно выделяет несколько компонентов эффективности, которые можно количественно и качественно оценить:

- результативность (уровень достижения поставленных целей);
- экономность (сокращение издержек и затрат);
- экономическая эффективность (соотношение результатов и издержек);
- степень воздействия (прямые и косвенные последствия действий)

Оценка эффективности управления в организации помогает понять сильные стороны и недостатки, соответствие изначальному плану, приводит ли деятельность к достижению запланированных результатов и какие изменения необходимо внести в процесс функционирования организации, чтобы сделать её более эффективной.

Информация, полученная в ходе оценки, позволяет принимать взвешенные, обоснованные решения об организационном развитии. Оценка может быть полезной на различных стадиях функционирования организации.

Для проведения оценки управленческого содействия адаптацией молодых специалистов необходимо определить ее цели и задачи; использовать систематический подход к сбору и анализу информации; четко знать, какие решения руководитель должен принять на основании результатов оценки.

Планирование оценочной деятельности:

- Определение цели оценки.
- Определение уже имеющейся в организации информации и выявление информационных пробелов.
- Разработка вопросов, ответы на которые предполагается получить в ходе оценки.

- Определение возможных подходов к структуре (модели) оценки, сбору и анализу данных, новым источникам информации.
- Принятие решения о том, будет ли это внутренняя или внешняя оценка; определение умений и навыков, которые необходимы отдельному эксперту или команде для проведения оценки.
- Составление примерного графика работ.

В ходе оценки следует учитывать принципы полезности, выполнимости, соблюдение принципов этичности и законности, точности и достоверности информации.

Оценка эффективности управления в организации помогает понять сильные стороны и недостатки, соответствие изначальному плану, приводит ли деятельность к достижению запланированных результатов и какие изменения необходимо внести в процесс функционирования организации, чтобы сделать её более эффективной.

Информация, полученная в ходе оценки, позволяет принимать взвешенные, обоснованные решения об организационном развитии. Оценка может быть полезной на различных стадиях функционирования организации.

В целях оказания помощи начинающим учителям в профессиональной адаптации, повышения методического уровня преподавания предмета и стимулирования мотивации творческого саморазвития молодых специалистов в Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение «СОШ № 150 г. Челябинска» работает «Школа молодого учителя».

Цель которой - оказание практической помощи в становлении и успешном продвижении молодого учителя к профессии.

Задачи:

- Дифференцированно и целенаправленно планировать методическую работу на основе выявленных потенциальных возможностей молодого учителя.

- Повышать профессиональный уровень педагога с учетом его потребностей, затруднений, достижений.
- Развивать творческий потенциал молодых педагогов, мотивировать их участие в инновационной деятельности; проследить динамику развития профессиональной деятельности каждого педагога.
- Создать комфортные условия для удовлетворения запросов по самообразованию молодых учителей.

Молодой учитель пришел в школу. Подготовлен ли он к работе с обучающимися? Совершенно очевидно, как бы хорошо ни готовил к работе ВУЗ, решающее становление мастерства происходит в школе, в живом общении с детьми, на практике. Именно в первые годы начинается интенсивное формирование тех качеств, которые определяют степень мастерства будущего учителя. Всем известно, что у молодых учителей очень высок уровень тревожности, часто наблюдается завышенная самооценка, отсюда формирование авторитарной позиции учителя к ученикам. А это значит, что молодые педагоги становятся более категоричны, однозначны, склонны строже оценивать поступки детей. Изменение ценностных ориентаций начинает проявляться и в восприятии атмосферы школы, ее психологического климата. Чтобы избежать этого, мы стараемся создавать в школе ситуацию успеха. Опытные педагоги проявляют тактичность, профессиональную и человеческую мудрость, стараются бережно относиться к убеждениям и позициям молодых коллег, оказывают им реальную поддержку во всем. Отсюда задача администрации - организация целенаправленной, оперативной помощи молодым учителям в приобретении практического опыта:

- умения применять теоретические знания в конкретной практической работе;
- изучение передового педагогического опыта, поиск методов обучения для активизации познавательной деятельности учащихся;

- приобретение и совершенствование педагогических навыков воспитательной работы;
- выявление профессионально значимых личностных качеств молодого специалиста.

С этой целью мы проводим диагностику затруднений в работе молодых специалистов. В ходе проведения диагностики выявлены следующие ошибки:

1-я группа. Ошибки, связанные с взаимоотношениями с учащимися:

- проявление невнимания к одаренным детям;
- проявление невнимания к отстающим детям;
- предъявление непосильных требований к учащимся;
- необдуманность принимаемых решений в отношении недисциплинированных учащихся;
- нетребовательность к учащимся в стремлении завоевать «дешевый» авторитет;
- стремление установить контакт и взаимопонимание путем сокращения расстояния «учитель-ученик»;
- проявление фактов грубого обращения с детьми;
- неуверенность в себе, в неправильности своего поведения в тех или иных случаях;
- незнание психологии детского возраста, непонимание причин того или иного поступка учащимися;
- стремление завоевать авторитет «любой ценой»;
- невыполнение данных учащимся обещаний;
- неоправданная апелляция по мелочам к руководству школы;
- излишняя придирчивость, чрезмерная суровость в отношении к детям;
- жалобы на детей родителям, классному руководителю, учителям.

2-я группа. Ошибки, связанные с взаимоотношениями с учителями:

- неуважение к опыту и мудрости старших;
- бестактность в обращении со старшими;
- стремление уединиться, чтобы не участвовать в жизни коллектива;
- пренебрежение к сложившимся традициям коллектива;
- неблагодарность за помощь, которую оказывает учитель;
- обсуждение учителей «за глаза».

3-я группа. Ошибки, связанные с взаимоотношениями молодых учителей между собой:

- необъективная оценка результатов работы своих товарищей;
- отсутствие критического отношения к поведению товарищей;
- нетребовательность друг к другу;
- неумение преодолеть сложившиеся в студенческой среде отношения в новой обстановке /вместо «Вы» - «ты».

4-я группа. Ошибки, связанные с недостаточным уровнем воспитанности и общей культуры молодого учителя:

- стремление переложить порученное дело на другого;
- невыполнение прямых обязанностей;
- отсутствие инициативы и творческого начала в работе;
- недисциплинированность;
- нарушение норм и правил этикета.

5-я группа. Ошибки, связанные с недостаточной общей и «технической» подготовкой молодого учителя к самостоятельной работе:

- недостаточное знание предмета и методики изложения;
- неумение управлять своим состоянием;
- отсутствие навыков общения;

- неотработанная дикция, жесты, мимика, движение;
- неумение правильно действовать в различных ситуациях;
- медленная реакция, рассеянность на уроке;
- мышечные зажимы, скованность.

6-я группа. Ошибки, связанные с переоценкой начинающим учителем своих сил и возможностей:

- самоуверенность, выражающаяся в неприятии советов, рекомендаций учителей;
- высокомерие, выражающееся в неприятии советов, рекомендаций учителей;
- формальное отношение к выполнению своих обязанностей;
- категоричность суждений.

А так же определены ошибки молодых специалистов в общении с обучающимися и намечены пути их преодоления, недостатки в учебной работе и способы их устранения.

Таблица № 5

Недостатки молодого учителя в общении с учащимися и способы их преодоления

Недостатки в работе молодого учителя	Реакция учащихся на недостатки	Способы преодоления недостатка
Неумение поддерживать внимание школьников	Отсутствие дисциплины и работоспособности, учащиеся постоянно отвлекаются и шумят	Увлекательный рассказ; активизация учения школьников
Затруднение в распределении внимания между всеми учащимися	Наличие аритмии в овладении знаниями	Прогнозирование информации с учетом вовлечения в поиск всех питомцев; правильная расстановка акцентов
Острая реакция на любые отклонения в поведении	Неприятное отношение к учителю	Сочетание требовательности с

учащихся		доверием
Заигрывание перед школьниками, стремление понравиться	Безответственное поведение	Соблюдение меры в требованиях
Артистичность в поведении, неумение найти правильный тон в отношениях	Несерьезное, неуважительное отношение к учителю	Тщательная обдуманность поступков
Неумение концентрировать внимание на главном, существенном	Отсутствие стремления к овладению информацией, потеря уверенности в учении	Систематическое нацеливание на отбор обязательной информации
Неумение соотносить существенную информацию с содержанием учебника	Ощущение постоянной перегрузки	Ориентация на овладение существенной /обязательной/ информацией по учебнику
Неустойчивый интерес к целям обучения и воспитания	Пассивное отношение к восприятию информации	Постоянное нацеливание на переосмысление главного
Игнорирование самостоятельной работы учащихся	Потеря ответственности и целеустремленности	Чередование различных видов работы
Невыразительность речи, неумение правильно расставить акценты в процессе подачи информации	Безразличное отношение к информации учителя	Тщательное продумывание оттенков в голосе при изложении информации как фактор нацеливания учащихся на ее осмысление
Неумение опираться на коллектив учащихся	Пассивное поведение части учащихся	Постоянная конкретизация задания с учетом интересов и возможностей учащихся
Недостаточное внимание к организации домашнего задания учащихся	Потеря ответственности в выполнении установки педагога	Периодическая целенаправленная проверка осмысления учащимися заданий учителя
Механическое перенесение чужого опыта в свою работу	Потеря внимания и интереса, пассивное присутствие на уроке	Творческое переосмысление методов обучения учащихся соответственно складывающейся ситуации

Таблица № 6

Недостатки в учебной работе молодого учителя и способы их устранения

Деятельность	Мотивы поведения и состояния учащихся	Пути устранения недостатка
Однообразная структура урока	Приспособление к действиям учителя, отсутствие пытливости и интереса	Структура урока, соответствующая целям обучения школьников
Одергивание и угроза – основные стимулы обучения	Неприятное отношение к требованиям учителя	Эмоционально-волевое влияние в сочетании с доверием к ученику
Сосредоточение внимания лишь на отвечающем ученике	Отсутствие внимания, скука	Сочетание индивидуальной работы с фронтальной, акцент на перевод всех учащихся к более деятельностному состоянию
Невнимательное выслушивание опрашиваемого ученика /несвоевременное вмешательство в ответ, постоянное подталкивание или одергивание/	Нервное состояние отвечающего ученика	Внимание к логически законченной информации /вербальной, средствами акцентов на главном, составление плана/
Недооценка или переоценка познавательных возможностей учащихся	Притупление интереса в учении	Творческий подход к заданиям /усложнение или временное облегчение/
Отсутствие индивидуального подхода к учащимся	Потеря уверенности в знаниях	Умелое и своевременное поощрение интересов учащихся, постановка их перед фактом интеллектуального роста
Формальное внимание к развитию познавательных способностей учащихся	Замедление интеллектуального развития учащихся, притупление интереса к учению, преодоление трудностей	Создание творческой активности
Нерациональное распределение времени на уроке	Отсутствие системы в работе, неустойчивый ориентир в учении	Упорядочение дозировки времени на уроке в соответствии с его целями /при опросе, изложении нового, закреплении/
Противопоставление себя классу	Конфронтация с учителем	Разумная требовательность, установление деловых отношений
Предпочтение словесному методу	Снижение интереса к информации учителя	Усиление внимания к частично-поисковым проблемным методам

		обучения
Повышенное внимание к проблемному обучению	Неумение строить логически законченный рассказ	Сочетание объяснительно-иллюстративных и эвристических методов обучения
Использование наглядных пособий лишь как иллюстративного материала /в качестве привлечения дополнительной информации/	Неумение применять наглядность как источник приобретения новых знаний	Обоснование путей сочетания слова учителя и средств наглядности /по Л.В. Занкову/
Формальное отношение к оценке знаний учащихся	Потеря интереса к поощрению учителя, отрицательное отношение к учению	Ознакомление учащихся с критериями оценок
Перезагрузка учащихся дополнительной информацией	Чрезмерная усталость, недовольство собой и учебной	Тщательный отбор информации
Обезличенный подход к учащимся /безразличие к их внутреннему миру, маскировка собственных отношений/	Неуважение педагога как несерьезного и неответственного человека	Истинная любовь к делу, к учащимся, откровенность в отношении и общении
Игнорирование трудностей, с которыми встречаются учащиеся при осмыслении нового материала	Потеря веры в собственные силы, негативное отношение к учению	Переосмысление обязательной информации с учетом доступности овладения его учащимися, дополнительные индивидуальные занятия /в особых случаях/
Недооценка или переоценка абстрактного и конкретного в обучении /недостаточное внимание к формированию содержательных обобщений, когда усвоение абстрактно-всеобщего предшествует усвоению конкретно-чувственного/	Нервное отношение к овладению знаниями, игнорирование предметно-материальных условий происхождения понятий	Изменение типа мышления, проектируемого содержания и методами обучения; переориентировка рассудочно-эмпирического мышления на развитие у учащихся научно-теоретического мышления /по В.В. Давыдову/

С целью предупреждения выше перечисленных недочетов в работе молодых учителей, с целью оказания повседневной помощи, передачи знаний, опыта, мастерства наставников разработан план работы с молодыми учителями.

Таблица № 7

План работы с молодыми учителями

№ п/п	Мероприятия	Сроки	Ответственный
1	Утверждение плана работы на м/совете		
2	Распределение наставничества		
3	Посещение уроков молодых специалистов и оказание методической помощи наставникам		
4	Посещение уроков метод.недели «Инициатива и творчество учителя-наставника»		
5	Семинар-практикум «Виды письменных работ учащихся. Порядок их проверки»		
6	Психолого-педагогический семинар «Стиль взаимоотношений на уроке»		
7	Посещение уроков методических недель		
8	Консультация учителей-наставников «Подготовка и проведение открытых уроков»		
9	Неделя молодого специалиста		
10	Отчет на конференции		

В мониторинговом исследовании используются разные способы и каналы получения информации для оценивания и диагностики адаптации педагогической деятельности молодого специалиста, в т. ч.:

- анализ статистических данных;
- анкетирование;
- экспертное оценивание;
- анализ документов.

Сбор, систематизацию и обобщение информации, написание анализа педагогической деятельности молодого специалиста осуществляют временные рабочие группы, сформированные из числа представителей администрации школы, членов педагогического коллектива, руководителей методических объединений.

В процессе мониторинговых исследований можно используется пятибалльную качественно-количественную шкалу.

В результате оценивания профессионально-педагогической деятельности молодого специалиста определяются следующие уровни:

- "высокий" – позволяет получать стабильно высокие результаты;
- "достаточный" – результаты адекватны поставленной задаче;
- "удовлетворительный" – дает возможность избежать грубых ошибок;
- "недостаточный" – не гарантирует отсутствие грубых ошибок;
- "низкий" – не позволяет получать даже приблизительно приемлемый результат.

Выраженное в баллах мнение (а это для учителя естественное явление) дает возможность объективно оценить деятельность молодого специалиста по исследуемому параметру, принять правильное решение, сформулировать необходимые рекомендации, сравнить общественную оценку и самооценку и выяснить причины их расхождения, при анализе использовать компьютерную технику.

Оценка по основным параметрам может быть: комплексной, охватывающей одну из сторон или текущую деятельность. Такая оценка складывается на основании исследования выполнения отдельных функций. В таблице приведены основные параметры оценки деятельности молодого педагога и способы их определения.

Таблица № 8

Оценка по основным параметрам

Параметры	Способы определения
Стабильный результат образования отражает объем предметных знаний и умений учащихся и положительную динамику их воспитанности и развитости	Анализ школьной документации: результатов контрольных работ, зачетов, экзаменов и т. п.
Разумность и допустимость затрат сил и времени ученика и учителя	Анализ деятельности учителя, оценка стиля его работы, изучение отношения учеников к предмету, учителю, опрос

	родителей, сбор и анализ данных по самочувствию учеников
Способы достижения результата: педагогически выверенное применение известных рекомендаций, последовательность действий; новаторство	Анализ урока, оценка используемых методических приемов и способов, целесообразность их применения в различных ситуациях, соответствие целевых установок урока особенностям изучаемого материала, возможностям учащихся
Владение педагогической технологией	
Новизна, оригинальность, целесообразность способов достижения результата	Отчеты учителей по изученной научно-методической литературе, посещениям методического семинара и участию в его работе, по положительным изменениям в организации урока и внеурочной работы
Профессиональный рост учителя, качество самообразования, владение современными образовательными технологиями	

В нашей школе накоплен богатый позитивный опыт в работе с молодыми специалистами. Прежде всего, мы радушно встречаем их в коллективе. На заседании педсовета директор приветствует их, вручает сувениры, знакомит с коллективом, с традициями школы, её достижениями и проблемами. В общении с молодыми администрация и опытные учителя выясняют их увлечения, желания, интересы. Стараемся понять, какой помощи потребуется каждому, как рациональнее использовать их способности.

Первым шагом в адаптации является знакомство учителя с методическими материалами по предмету, библиотекой, учебными кабинетами. Психолог знакомит молодых специалистов с классными коллективами, в которых им предстоит работать, дает характеристику классам, отдельным ученикам. Заместители директора знакомят со структурой (планами, расписанием, графиками) учебной, методической, воспитательной работы в школе, документацией, основными требованиями по её ведению.

Молодому специалисту необходима постоянная товарищеская помощь. Вторым шагом в адаптации является организация наставничества.

Работу учителей-наставников рассматриваем как одно из ответственных общественных поручений. Это опытные, творчески работающие учителя. Они составляют индивидуальный план работы с молодым специалистом.

Следующим шагом является шаг к мастерству. Каждая профессия ставит специфичные требования к личности человека. Какие же требования предъявляет профессия молодого педагога?

В профессиональном становлении молодого учителя в современной школе имеет место наличие педагогических способностей. Они состоят из таких компонентов:

- конструктивные – когда педагог не использует готовых рецептов, а сам создает их для каждой конкретной ситуации;
- экспрессивные – умение в своё объяснение включить уместно юмор, доброжелательную иронию, шутку;
- коммуникативные – правильный подход к ученикам в процессе обучения и воспитания;
- способность распределять внимание – широкий обзор внимания, умение легко переключаться по необходимости с одного объекта на другой;
- актерские – умение в зависимости от обстановки и воспитательных задач быть то добрым, то строгим, то спокойным, но всегда объективным, справедливым;
- умение контролировать все свои слова, поступки, действия, настроение.

Следует отметить, что все компоненты педагогических способностей тесно связаны между собой, дополняют и предполагают друг друга. Отсутствие одного или нескольких можно компенсировать активным развитием других компонентов.

Каждый молодой учитель с первых дней своей педагогической деятельности все вместе со своим наставником готовит «Портфолио молодого учителя». В портфолио входят:

- Общие сведения об учителе;
- Диагностика успешности;
- Нормативные документы;
- Открытые уроки;
- Доклады, публикации, творческие наработки;
- Памятки начинающему учителю;
- Работы учащихся;
- Дидактические материалы;

Портфолио постоянно пополняется необходимыми материалами.

Постепенно это становится «центром самообразования» учителя.

Значительную роль отводим работе в школе молодого учителя таким направлениям:

- Планирование работы учителя, организация рабочего времени;
- Культура общения учителя с классом, учащимися, родителями;
- Углубление психолого-педагогических знаний, методологии бучения;
- Изучение нормативных, инструктивно-методических материалов;
- Основные требования к календарно-тематическому планированию, к ведению школьной документации, журналов;
- Современные подходы к воспитательному процессу, к формированию развитой личности на основе национального воспитания и особенностей, традиций школы.

Все эти направления отражены в плане работы школы молодого учителя.

В школе значительное внимание мы уделяем такой форме индивидуальной методической работы как консультации. Молодые учителя получают конкретные советы по трудным вопросам, образцы разработок разных типов уроков, рекомендации. Молодой специалист получает помощь не только от наставника, а от руководителя

методического предметного объединения, заместителя директора, психолога, опытных учителей, классных руководителей.

Открытые уроки, которые проводят опытные аттестуемые учителя по разным предметам, дают возможность показать и увидеть на практике особенности использования разнообразия форм и методов работы на уроках. Поэтому, планируя открытые уроки, учитываем пожелания молодых учителей относительно проведения разных типов уроков, на которых можно конкретно увидеть, научиться использованию таких направлений:

- индивидуальный подход в обучении;
- дифференцированный подход в обучении;
- интерактивные формы и методы обучения;
- нестандартные ситуации на уроках;
- нетрадиционные, интегрированные уроки с применением компьютерных технологий.

Это помогает учителю рационально выбрать тип урока, его структуру, правильно определять задания, цели (учебную, воспитательную, развивающую) выбирать рациональные методы обучения, объединять разные формы коллективной и индивидуальной работы, знакомиться с современными образовательными технологиями, интерактивными методами. Важную роль в планировании, составлении индивидуальных планов, планов работы наставников, участии в работе методических объединений, творческих микро-групп играет диагностика молодых учителей. Через четыре месяца работы молодого учителя администрация школы проводит анкетирование.

Нами приводится пример заполнения анкеты молодого специалиста «А»

Анкета молодого учителя.

Ф.И.О. учителя_ «А_» _____

Инструкция: оцените по пятибалльной системе аспекты своей профессиональной деятельности.

№	Аспекты профессиональной деятельности	Самооценка учителя	оценка	
			наставника	администрации
1	Формирование общеобразовательных умений, навыков			
2	Осуществление межпредметных связей			
3	Осуществление индивидуального и дифференцированного подхода			
4	Развитие познавательных способностей учащихся			
5	Организация самостоятельной работы учащихся			
6	Системность и перспектива образования			
7	Использование краеведческого материала			
8	Использование элементов инновационных технологий			
9	Выбор оптимальных методов обучения			
10	Выбор оптимальных форм проведения урока			
11	Умение эффективно использовать способы обучения			
12	Ведение тематического учета знаний			
13	Реализация воспитательной направленности урока			
14	Реализация принципов развивающего обучения			
15	Изучение уровня учебных достижений учеников			
16	Организация рабочего места учителя, ученика			
17	Организация внеклассной работы по предмету			
18	Умение сохранять работоспособность и дисциплину на уроке			
19	Умение рационально использовать время на уроке			
20	Соблюдение санитарно-гигиенических требований к			

	уроку			
21	Умение проводить анализ, самоанализ урока			
22	Развитие умений и навыков само- и взаимоконтроля			
23	Методика организации работы с учениками, которым тяжело учиться			
24	Методика организации работы с учениками, мотивированными на учебу			
25	Методика проведения уроков разных типов.			

После анализа анкеты составлен был план адаптации молодого специалиста А., который предусматривал участие педагога в семинарах, посещение его уроков споследующем анализом и пр.

Результаты анкеты свидетельствуют о том, каких успехов, достижений достиг учитель, какие проблемы возникли в процессе работы, какую методическую помощь ему необходимо дать. На основании этих результатов составляется план самообразования, изучения основных направлений его деятельности.

Выводы по второй главе

Таким образом, деятельность организации, направленная на снижение текучести кадров, может оказать непосредственное влияние на повышение эффективности организации в целом. Поэтому разработка мероприятий по сокращению текучести кадров являются важными элементами работы с персоналом. И, как показывает опыт управления образовательной организации важным в данном аспекте является процесс адаптации молодых специалистов.

В ходе апробации модели управленческого содействия в адаптации молодых специалистов в образовательном учреждении сложилась система мероприятий, позволяющая начинающему педагогу быстро

адаптироваться к работе в учреждении и предполагающая спроектировать профессиональный рост.

Оценка эффективности модели управленческого содействия в адаптации молодых специалистов в образовательном учреждении складывается из следующих параметров: анализ недостатков молодого учителя в общении с учащимися способы их преодоления; анализ недостатков в учебной работе молодого учителя и способы их устранения; план работы с молодыми учителями;

Основными параметрами оценки являются анализ школьной документации: результатов контрольных работ, зачетов, экзаменов и т. п.; анализ деятельности учителя, оценка стиля его работы, изучение отношения учеников к предмету, учителю, опрос родителей, сбор и анализ данных по самочувствию учеников; анализ урока, оценка используемых методических приемов и способов, целесообразность их применения в различных ситуациях, соответствие целевых установок урока особенностям изучаемого материала, возможностям учащихся; отчеты учителей по изученной научно-методической литературе, посещениям методического семинара и участию в его работе, по положительным изменениям в организации урока и внеурочной работы; анкета молодого учителя.

Заключение

Нами исследована проблема формирования условий по снижению текучести персонала в образовательной организации средней общеобразовательной школе. В результате чего мы пришли к выводу, что указанная тема связана с вопросом управленческого содействия адаптации молодых специалистов в образовательном учреждении.

Адаптация молодых педагогов представляет объективно необходимый процесс вхождения в профессиональную среду, результатом которого является формирование управленческих условий для вхождения в профессию. С этой целью нами разработана и апробирована модель управленческого содействия в адаптации молодых специалистов в образовательном учреждении. Так же спроектирована оценка эффективности модели управленческого содействия в адаптации молодых специалистов в образовательном учреждении.

Условием реализации модели управленческого содействия в адаптации молодых специалистов в образовательном учреждении является программа работы учреждения с молодыми специалистами.

Библиографический список

1. Encyclopedia of Psychology / H. J. Eysenck, W. Arnold, R. Meili (EDS.). Herder&Herder, N-Y., 1972, vol. 1, p. 25.
2. Акимова Н.А. Стресс и рабочее пространство// Психологическая наука и образование.2006 — №2.с.24
3. Анцыфирова Л.А., Соснин В.А. Идентификации// Российская социологическая энциклопедия. М.: Норма. 2000. с.35.
4. Бруднов А.К. Неформальное и непрерывное. О развитии дополнительного образования детей. // Директор школы. 1995 — № 2. с. 56-59.
5. Васеленко О.Ю. Мотивация трудовой деятельности преподавателей вузов// Университет глазами социологов. Омск, 2001.с.22
6. Вебер М. Избранные произведения/Под ред. Ю.Н. Давыдова. – М.: Прогресс, 1990. — С.602-643.
7. Вишневский Ю.Р., Дидковская Я.В. Адаптация первокурсников: общие проблемы и тенденции//Университетское управление: практика и анализ. 2001-№4.с.75
8. Гришин Н.А. Профилирование и оценка профессиональной компетентности как элементы системы профессиональной поддержки безработной молодежи.// Управление персоналом. 2000 — №5.с.22
9. Донкин Р.К. Время мотивации//Успешный рекрутмент.2003 №8. с.48
- 10.ЗамфирК.Удовлетворённость трудом. Мнение социолога. М.: Политиздат. 1983. с.34.
- 11.Зборовский Г.Е Общая социология. М.: Гардарики, 2004 г.; с. 510
- 12.Зборовский Г.Е. Общая социология. М.: Гардарики, 2004. с.593.
- 13.Зимняя И.А. Педагогическая психология, М.: Логос.2008. с.276-280

- 14.Ильясов Д.Ф., Сериков Г.Н. Теория управления образованием: Учебное пособие по спецкурсу / Д.Ф.Ильясов, Г.Н.Сериков М.; Владос, 2004. – 405 с.
- 15.Исследование систем управления / под.ред. Э.М. Короткова. - М.: Инфра-М, 2003. – 176 с. – (Серия «Вопросы и ответы»).
- 16.История социологии в Западной Европе и США. Учебник для вузов\ под ред.Г. В. Осипова, М.: Норма, 2001.с.360
- 17.Канн-Калик В. А. Основы профессионально-педагогического общения. — СПб.: Нева. 2002. с.125
- 18.КарезинВ. Куда податься молодому специалисту?//Управление персоналом. 2000 — №2.с.63-65
- 19.Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2003.
- 20.Кристоф А.Л. Адаптация и инновация на работе. М.: Бизнес Букс. 2007. с.151
- 21.Лапкин Г.И. Пантин Н.К. Ценностные размежевания и социально-политическая дифференциация в России//Мировая экономика и международные отношения. М.,2000 — № 4. с.37
- 22.Леонова А.А. Проблемы профессиональной социализации воспитанников государственного бюджетного учреждения «Челябинская общеобразовательная школа-интернат с первначальной летной подготовкой»//Профессиональное самоопределение молодежи инновационного региона: проблемы и перспективы: сборник статей по материалам всероссийской научно-практической конференции/ под общей ред. А.Г.Миронова. – Красноярск, 2016. – С. 192 – 196.
- 23.Литвак М. Е. Если хочешь быть счастливым. М.: Феникс, 1995.
- 24.Луцко Е. А. К вопросу об определении критериев и факторов эффективности адаптации // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. 12. 2008. Вып. 1. С. 205 - 209.

- 25.МакКены Е. Психология бизнеса и поведение в организации. М.: Новое издательство, 2000. с.154
- 26.Методические рекомендации по аттестационной и аккредитационной оценке воспитательной деятельности образовательных учреждений, реализующих общеобразовательные программы различного уровня и направленности. Письмо Министерства образования РФ от 15 октября 2003 г. № 24-51-212 /13-28-51-793 /16.
- 27.Микульский К. Формирование новой модели занятости молодежи// Экономист. 2005 — №3. с.47-52
- 28..Молодое лицо рынка труда//Деловая пресса, март 2008
- 29.Моросанова В.И., Коноз Е.М. Стилевая саморегуляция поведения человека// Вопросы психологии. 2000- №2. с. 118-125.
- 30.Москвина Л.А. Управленческое содействие педагогическим работникам дошкольного образовательного учреждения в совершенствовании их профессиональной квалификации //автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук
- 31.О’Рейл К.Ф. Культура как социальный контроль. СПб.: Питер, 2003. с.103
- 32.Павлова Л.Н. Показатели качества управления образовательным учреждением. Материалы 111 Международной научно-практической конф. Ч.:Изд-во «Взгляд», 2007. – с.94-96.
- 33.Павлова Л.Н. Эмпирическая оценка профессиональной подготовки будущих педагогов / Л.Н.Павлова // Кадровая стратегия современного образования: курс на профессиональную социализацию молодых специалистов: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Челябинск, 15-16 октября 2012 г.- Челябинск: Изд-во Челяб гос. пед. ун-та, 2012. – С.65 – 69.
- 34.Павлова Л.Н.Формирование траектории профессиональной карьеры студентов педагогического вуза//Всероссийская научно-

- практическая конференция «Профессиональное самоопределение молодежи инновационного региона: проблемы и перспективы», сборник статей, Красноярск, КрасГАУ, 2016 – С.252-256.
35. Парсонс Т. О структуре социального действия. — М.: Академический проект, 2000. с. 144-154
36. Пахута М. О. Оценка эффективности процесса адаптации: российская практика [Электронный ресурс].
URL: http://rHR.ru/index/rule/employees_certification/13764,0.html?prn=1 (дата обращения 09.12.2015).
37. Раковская О.А Социальные ориентиры молодежи. М.: Наука, 2000.с.159-167.
38. Росс.Р., Альматер Е. Управление персоналом, СПб.: Амфора. 2007. с.76
39. Сазонов Д.Ю. Конкурентоспособность молодежи: взгляд со стороны// Управление персоналом. 2006 — №1.с 18-24
40. Семченко М.М. Построение эффективной мотивации//Управление персоналом. 2006 — №5.с.15-16
41. Семченко М.М. Построение эффективной мотивации//Управление персоналом. 2006 — №5.с.15-17
42. Томпсон В.Б. Психология стресса, М.: Эксмо.2002, с.125-127
43. Философские проблемы теории адаптации / под ред. Г.И. Царегородцева. — М.: Мысль, 1975. с. 277
44. Человек и его работа в СССР и после Под ред. А.Г.Здравомыслов и др М. Аспект-пресс. 2003. с.257
45. Чупров В.И., Зубок Ю.А. Молодежь в общественном воспроизводстве: проблемы и перспективы. М.: РИЦ ИСПИ РАН, 2000. 116 с.
46. Шелестенко А.В. Условия для адаптации молодых педагогов// Новое образование. 2004 — №8. с.27

- 47.Шведов И.В., Панасенко Ю.А., Леонова А.А. Организационные основы совместной деятельности Челябинского высшего военного авиационного училища штурманов и ГБОУ «Челябинская общеобразовательная школа-интернат с первоначальной летной подготовкой как средство обеспечения качества мотивационно-целевого развития курсантов и воспитанников /под общей ред. Л.Н.Павловой. – Челябинск: Изд-во Чел. гос. пед. ун-та, 2014. – 94 с.
- 48.Шурупова Р. Профессиональная ориентация молодых специалистов: проблемы и перспективы // Человеческие ресурсы. 2005. – №1-2.с.56