

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ образовательной организации в условиях внедрения профессиональных стандартов

**Александр Анатольевич Дробот,**  
*доцент кафедры управления образованием Ставропольского института  
повышения квалификации работников образования,  
кандидат педагогических наук*

**Российская школа уже второе десятилетие живёт в условиях непрекращающегося реформирования. Меняются содержание образования, методы и формы, приходят новые технологии, преобразуются схемы финансирования. Для успешного процесса модернизации каждая образовательная организация должна найти компетентных специалистов, удержать их и обеспечить эффективность их работы.**

- управление персоналом
- профессиональные стандарты
- оценка труда
- локальная нормативная база
- портфолио

**У**правление персоналом — вид деятельности по руководству работниками, направленный на достижение целей образовательной организации путём использования труда, опыта, таланта этих людей с учётом их удовлетворённости трудом. В идеале — это создание организации, работающей по принципу сотрудничества, где оптимально совмещены стремление к индивидуальным, общеорганизационным и групповым целям. Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль профессионализма работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Главная цель управления персоналом состоит в формировании,

развитии и реализации с наибольшей эффективностью интеллектуальных ресурсов организации, её человеческого капитала. Это означает улучшение работы каждого сотрудника с тем, чтобы он, оптимальным образом наращивая и используя свой трудовой и творческий потенциал, содействовал достижению целей образовательной организации и поддерживал деятельность других сотрудников в этом направлении. Цели системы управления персоналом будут достигнуты лишь в том случае, если организации станут рассматривать человеческие ресурсы как ключ к эффективности. Чтобы добиться этого, управление должно обеспечивать развитие профессиональных кадров в качестве существенного условия, выполнение которого невозможно без тщательного планирования, кропотливой работы и оценки.

Процесс управления персоналом состоит из нескольких этапов. Рассмотрим, каковы

особенности этого в условиях внедрения профессиональных стандартов.

Исходный этап в процессе работы с персоналом — набор и отбор кадров — это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определённом рабочем месте или должности и выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учётом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого. Выделяются этапы процесса отбора персонала: предварительная отборочная беседа, заполнение бланка заявления, анкеты, беседа по найму (интервью), тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание, проверка рекомендаций и послужного списка, медицинский осмотр, принятие решения и как итог — заключение трудового договора с подходящим кандидатом. Содержание этих процедур, требования, предъявляемые к соискателю, соотносятся с требованиями профессионального стандарта. Работодатель имеет право, в соответствии с особенностями реализуемых основных образовательных программ, предъявлять к соискателю дополнительные требования, которые будут отражены в должностной инструкции, также формируемой в соответствии с требованиями профстандарта.

На этапе найма работника с ним заключается индивидуальный трудовой договор. В соответствии с приказом Министерства труда и социального защиты Российской Федерации с 2018 года трудовой договор с работником должен заключаться в форме эффективного контракта, который состоит из трёх частей: описание трудовых функций, показатели и критерии оценки эффективности деятельности (исполнения трудовых функций), размер и условия выплат стимулирующего и компенсационного характера, определённые с учётом показателей. Содержание раздела «Трудовые функции» эффективного контракта должно соответствовать содержанию разделов «Функции» и «Должностные обязанности» должностной инструкции работника. Таким образом, индивидуальный трудовой договор в форме эффективного контракта становится основой для формирования системы оплаты труда работника, с учётом различия в сложности вы-

полняемой работы, а также количестве и качестве затраченного труда, в соответствии с показателями и критериями оценки труда, разработанными на основе требований профессиональных стандартов.

В связи с реализацией профстандартов, изменения должны быть внесены и в систему оценки труда работников — мероприятия по определению соответствия результатов труда требованиям должностных инструкций, для чего необходимо:

- установить стандарты (показатели) результативности труда по выполнению трудовых функций для каждого рабочего места и критерии их оценки;
- выработать механизмы оценивания, систему мониторинга достижения показателей эффективности деятельности педагогов, основанных на профстандарте (когда, как часто и кому проводить оценку);
- обязать заместителей директора производить оценку результативности труда;
- делегировать полномочия лицам, проводящим оценку, собирать данные о результативности труда;
- обсудить оценку с работником, принять решение и документировать оценку.

Процесс оценки должен сопровождаться самооценкой профессиональной деятельности педагога, то есть должна быть разработана форма карты самооценки (самообследования) результатов профессиональной деятельности педагога и определён порядок реализации процедуры.

Важный этап процесса управления персоналом — аттестация, которая служит механизмом определения уровня соответствия сотрудника занимаемой должности, принятия решений по кадровым перемещениям, развития персонала и оплаты труда. Образовательная организация обеспечивает аттестацию на соответствие занимаемой должности. Общий порядок ведомственной аттестации остаётся неизменным, но в соответствии

с профессиональными стандартами изменения должны быть внесены в процедуры изучения и оценки уровня профессионализма работника. Важным этапом аттестации должен стать этап самооценки (самооценки уровня квалификации). Перспективной формой оценки профессиональной деятельности педагога становится процедура общественной аттестации с участием органов системы государственно-общественного управления образовательной организации. Большую роль в оценке труда работников должна играть процедура внешнего и внутреннего аудита (независимой оценки) результатов профессиональной деятельности и уровня профессиональной квалификации с участием органов системы государственно-общественного управления.

Процедуры оценки и самооценки профессиональной деятельности и уровня профессиональной квалификации педагога должны сопровождаться реализацией системы мероприятий, способствующих повышению профессионального уровня работника в соответствии с требованиями профессионального стандарта. По итогам самооценки необходимо разработать и реализовать индивидуальную образовательно-методическую траекторию повышения уровня профессионализма педагога.

Важная часть процесса управления персоналом — развитие организационной структуры управления. Реализация профессиональных стандартов предполагает формирование гибких оргструктур, деятельность которых основана на командном взаимодействии — рабочих и проектных групп (команд).

Успешная реализация профессиональных стандартов невозможна без мотивации персонала — процесса побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей организации. Высокая мотивация персонала — важное условие успеха организации, которая не может преуспеть без настроения работников на работу с высокой отдачей, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение по-

ставленных целей. Меры по моральному и материальному стимулированию должны проводиться в соответствии с системой оценки эффективности деятельности работников организации (совокупность показателей и критериев, позволяющих оценить количество затраченного труда и его качество), разработанной на основе требований профессионального стандарта педагога. Разнообразие подходов к мотивации и поощрению работников достаточно велико, но в условиях дефицита финансирования именно нематериальное поощрение становится неким мерилом успешности. Иначе говоря, одна из ведущих — потребность в уважении, благодарности, осознании обществом ценности педагогического труда.

Реализация профессиональных стандартов предполагает модернизацию локальной нормативно-правовой базы образовательной организации: внесение изменений в устав, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, положение об оплате труда и материальном стимулировании, положение об аттестации на соответствие занимаемой должности, разработку положения о самооценке уровня квалификации, положения об общественной аттестации, положения о внутреннем аудите, положения о индивидуальной образовательно-методической траектории повышения уровня профессионализма педагога.

### **Индивидуальная траектории профессионального самосовершенствования педагога в условиях внедрения профессионального стандарта**

Очевидно, что переход на требования стандарта становится одним из условий повышения квалификации педагогических работников. Современное средство профессионального саморазвития педагогов — план (программа) «Индивидуальная траектория профессионального развития» или индивидуальный план профессионального роста. Индивидуальная

траектория профессионального развития педагога представляет собой целенаправленно проектируемую дифференцированную образовательную программу его профессионального развития. Она способствует определению перспектив формирования и дальнейшего профессионального роста педагога, направлений, средств, методов и форм повышения квалификации. Индивидуальная образовательная траектория обеспечивает расширение возможностей образовательного пространства, выбор наиболее эффективных и удобных для педагогического работника способов непрерывного образования, роста профессиональной компетентности, помогает учесть индивидуальные потребности и профессионально-личностные запросы, опыт, уровень подготовки, психофизиологические и когнитивные особенности, даёт возможность систематизировать и оптимизировать профессиональную деятельность, вырабатывает иммунитет к профессиональной стагнации, устойчивую потребность в развитии.

Первый шаг в проектировании индивидуальной образовательной траектории — изучение требований к педагогу, заложенных в профессиональном стандарте, и анализ профессиональных проблем и собственного позитивного педагогического опыта в соответствии с этими требованиями. Затем на основе анализа необходимо определить индивидуальные задачи повышения педагогической квалификации в соответствии с требованиями стандарта и составить (спроектировать) индивидуальный план профессионального роста (в соответствии с профессиональными затруднениями). В ходе реализации индивидуального плана (программы) происходят систематическая оценка решения поставленных задач и корректировка темпов, содержания, форм и методов деятельности по их достижению.

Участниками процесса планирования, организации и работы педагогов над реализацией индивидуального маршрута становятся директор, заместитель директора, органы системы государственно-общественного управления — методические объединения педагогов, научно-методический совет, педагогический совет. Они оказывают помощь в планировании индивидуальной образовательной траектории, проводят обсуждение и утверждение индивидуального плана, дают методические консуль-

тации, организуют промежуточные отчёты (на заседаниях методических объединений, педагогических чтениях, в ходе школьных методических недель) и подведение итогов по завершении реализации индивидуального маршрута. По итогам работы проводится корректировка индивидуальной траектории профессионального развития педагога, определяются формы повышения квалификации.

Администрация школы обеспечивает образовательное пространство как для обобщения и распространения наработанного опыта педагогов, так и для получения недостающих знаний. Задача руководителя состоит в том, чтобы планирование профессионального роста стало обязательством для учителя не только обязанностью, но и внутренней потребностью, помогало продвигаться вперёд, преодолевая профессиональные затруднения. Сроки работы над реализацией маршрута в зависимости от обширности поставленных задач могут варьироваться от 1 года до 5 лет.

Затем организуется процесс самооценки педагогом профессионального уровня в соответствии с требованиями профстандарта и оценки его со стороны профессионального сообщества образовательной организации. На этапе прохождения индивидуального маршрута необходимо обеспечить участие педагогов в реализации модели инновационно-методической работы образовательной организации, целью которой будет повышение уровня профессионализма педагогических работников в соответствии с требованиями профстандарта.

Предлагаю примерную структуру индивидуального плана профессионального роста педагогов на основании анализа результатов их профессиональной деятельности в части обеспечения соответствия требованиям профессионального стандарта. Индивидуальный план

состоит из трёх разделов: содержательно-целевого, организационного, аналитического.

**Содержательно-целевой раздел** предусматривает определение образовательных потребностей учителя и включает перечень или анализ профессиональных затруднений в соответствии с требованиями профессионального стандарта, вытекающие из этого цели и пути их достижения — задачи.

**Организационный раздел** включает направления, технологии, средства, формы и методы, сроки реализации индивидуальной образовательной траектории. Каждое из профессиональных затруднений может быть ликвидировано с использованием трёх видов ресурсов: ресурсы педагога, внутренние ресурсы образовательной организации, внешние ресурсы.

*Использование собственных ресурсов педагога предполагает следующие направления деятельности:*

<b>Направления деятельности</b>	<b>Фиксация в индивидуальном плане</b>
Изучение нормативных документов, научно-методической и педагогической литературы, имеющегося опыта по проблеме	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Содержание деятельности (какие документы, литература планируются для изучения).</li> <li>• Сроки.</li> <li>• Формы предоставления отчёта (доклад, выступление, аналитическая статья, аннотация к прочитанному материалу)</li> </ul>
Разработка методических материалов (подборки упражнений, дидактического материала, разработка творческих заданий, различных планов, алгоритмов, рекомендаций, технологических карт, конструкторов уроков, сценариев мероприятий, средств наглядности, диагностических и контрольно-измерительных материалов, авторских курсов, учебных пособий и т.п.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Содержание деятельности (какие методические материалы будут разработаны).</li> <li>• Сроки</li> </ul>
Подготовка публикаций в научно-методических изданиях (в т.ч. в сети Интернет)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Содержание деятельности (название публикации).</li> <li>• Предполагаемое место публикации.</li> <li>• Сроки</li> </ul>

*Использование внутренних ресурсов образовательной организации предполагает реализацию следующих направлений деятельности:*

<b>Направления деятельности</b>	<b>Фиксация в индивидуальном плане</b>
Участие в работе методического объединения (выступление на заседаниях, участие в мероприятиях, в рамках реализации плана методического объединения: методические (предметные) недели, мастер-классы, открытые мероприятия, семинары и др.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наименование и форма проведения мероприятия.</li> <li>• Содержание деятельности (тема, форма участия).</li> <li>• Сроки.</li> <li>• Формы предоставления отчёта (материалы участия)</li> </ul>
Участие в инновационно-методической деятельности образовательной организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Содержание деятельности (тема исследования, форма участия).</li> <li>• Сроки.</li> <li>• Формы предоставления отчёта (материалы по итогам инновационной деятельности, выступление на школьной научно-практической конференции, заседании педсовета, методсовета, педагогических чтениях и т.п.)</li> </ul>

Использование внешних ресурсов предполагает реализацию следующих направлений деятельности:

Направления деятельности	Фиксация в индивидуальном плане
Участие в различного уровня конкурсах, фестивалях, конференциях и других мероприятиях, способствующих повышению профессионального уровня (в т.ч. в сети Интернет)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Содержание деятельности (тема, форма мероприятия).</li> <li>• Кто проводит.</li> <li>• Сроки.</li> <li>• Формы предоставления отчёта (материалы участия, документ об участии, выступление по итогам участия и т.п.)</li> </ul>
Использование ресурсов глобальной сети (участие в деятельности сетевых сообществ, общественной экспертизе, создание электронного портфолио, ведение страницы, блога по разрабатываемой проблеме)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Содержание деятельности (форма использования ресурсов глобальной Сети).</li> <li>• Адрес размещения в Интернете.</li> <li>• Сроки.</li> <li>• Формы предоставления отчёта (размещённые материалы, выступление по итогам участия, деятельности)</li> </ul>
Обучение на курсах повышения квалификации, посещение семинаров, мастер-классов (вне образовательной организации, т.ч. в сети Интернет)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Содержание деятельности (тема, форма мероприятия).</li> <li>• Место проведения.</li> <li>• Сроки.</li> <li>• Формы предоставления отчёта (итоговая работа, проект, реферат, методические материалы, выступление по итогам обучения и т.п.)</li> </ul>
Участие в системе методической работы муниципалитета (проведение семинаров, мастер-классов, консультаций, стажировок, выступление на совещаниях, круглых столах и др.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Содержание деятельности (тема, форма мероприятия).</li> <li>• Сроки.</li> <li>• Формы предоставления отчёта (материалы участия, выступление по итогам участия)</li> </ul>

Ещё одним направлением деятельности по реализации индивидуального маршрута, объединяющим внутренние и внешние ресурсы, служит профессионально-общественная деятельность педагога: руководство методическими подразделениями школы, муниципалитета, участие в деятельности по адаптации педагогических кадров (работа с молодыми специалистами, вновь прибывшими педагогами, при вхождении в новую должность), рабочих групп по организации конкурсов, фестивалей, конференций и других мероприятий, способствующих повышению профессионального уровня, участие в составе жюри, экспертных групп. В индивидуальном плане могут быть зафиксированы:

- содержание деятельности (наименование общественного органа, форма участия в его деятельности);
- формы предоставления отчёта (материалы или документ, подтверждающий участие в деятельности).

**Аналитический раздел** включает самоанализ результатов деятельности по ликвидации каждого из профессиональных затруднений и, на его основе, выявление успехов и проблем, определение методов использования успехов для дальнейшего профессионального роста и выстраивание путей решения проблем.

Одной из форм аналитического раздела может быть портфолио — индивидуальная папка, в которой зафиксированы личные профессиональные достижения педагога. Основным смыслом портфолио — «показать всё, на что ты способен». Основная цель портфолио — проанализировать и представить значимые профессиональные результаты, достигнутые учителем, обеспечить мониторинг профессионального роста. Существенная характеристика портфолио — портфолио

служит не только инструментом, облегчающим внешнюю экспертизу деятельности и её результатов, но и обеспечивает возможность саморефлексии и самооценки, а главное, служит средством, поддерживающим профессиональный рост, позволяющим проектировать и контролировать его этапы, задачи, формы их реализации. Педагогическая философия портфолио предполагает:

- интеграцию количественной и качественной оценок;
- смещение акцента на достижение, успех;
- перенос акцента на самооценку.

Портфолио позволяет учитывать все многообразные достижения, фиксировать промежуточные и конечные результаты в самых разных видах деятельности. Состав портфолио зависит от конкретных задач, которые ставит перед собой сам педагог. Следует особо отметить, что некоего образца портфолио или исчерпывающего перечня материалов, входящих в него, не существует и не может существовать. Портфолио отражает субъективную позицию педагога, которая выражается в умении решать профессиональные задачи, используя профессиональные знания и умения, различные освоенные способы деятельности. **НО**