

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

УРАЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ

Карта профессионально-личностного
роста педагога как инструмент развития
кадрового потенциала

(методические рекомендации
для руководителя образовательной организации)

Введение

В центре всех современных инновационных процессов в образовании стоит фигура педагога. Для достижения максимально высоких образовательных результатов важно, чтобы у педагога была возможность постоянно самосовершенствоваться, а у администрации – возможность объективно оценить результативность и эффективность деятельности каждого из сотрудников и создать условия для их профессионального роста. Представленная в данном методическом пособии разработка позволит не только отследить динамику развития профессионально-личностных качеств каждого из педагогов, но и управлять процессом развития кадрового потенциала образовательной организации в целом.

Идея «Каждый вносит вклад в общее дело, работает на достижение стоящих перед организацией целей и в результате получает бонусы за их выполнение» привнесена из бизнес – среды, где вопросы эффективного менеджмента уже показали свою результативность.

Применение нового инструмента управления развитием кадрового потенциала образовательного учреждения, созданного по системе КРП (ключевые показатели эффективности), позволит выстраивать коммуникации внутри организации, нацеленные на достижение максимального результата, отслеживать процесс реализации поставленных целей и оперативно вносить необходимые изменения.

Своевременность и необходимость создания карты профессионально-личностного роста педагога обусловлена тенденциями развития современной образовательной системы, представляющей все большие требования к повышению степени эффективности управления образовательной организацией, в том числе к управлению развитием кадрового потенциала.

Целью настоящих методических рекомендаций является представление инструментария, обеспечивающего эффективное управление развитием кадрового потенциала образовательной организации и описание механизма его использования руководителем.

Использование предлагаемого инструментария будет способствовать повышению эффективности работы каждого педагога образовательной организации и, как следствие, повышению эффективности деятельности образовательной организации в целом, достижению высокого уровня конкурентоспособности образовательной организации на рынке образовательных услуг.

Содержание

Введение	3
1. Структура карты профессионально-личностного роста педагога	4
2. Алгоритм работы со спайдер – диаграммами	12
3. Механизм использования карты профессионально – личностного роста педагога	13
Глоссарий	20
Литература	22
Приложения	

1. СТРУКТУРА КАРТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ЛИЧНОСТНОГО РОСТА ПЕДАГОГА

Карта профессионально-личностного роста выполняет функции, представленные на рисунке 1.

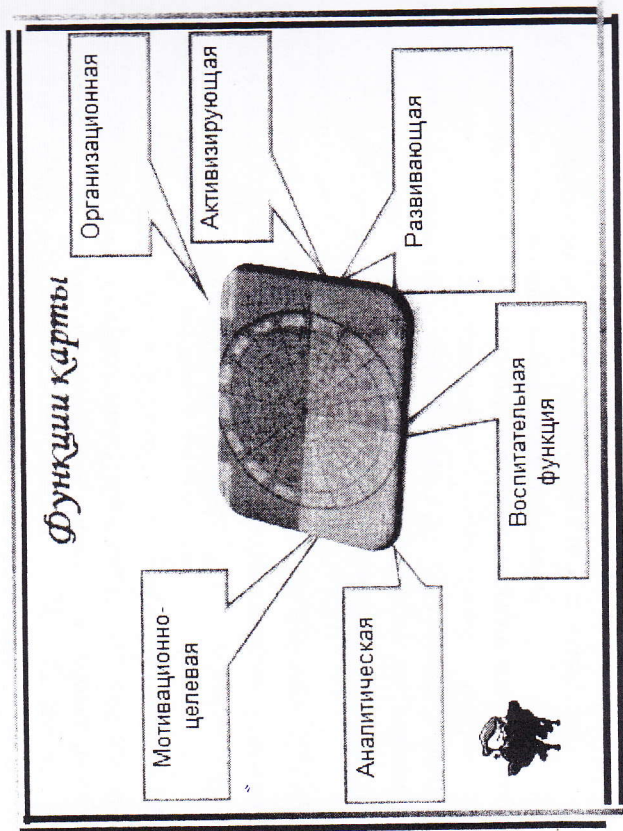


Рис.1 Функции карты

Карта профессионально-личностного роста педагога (рис.2) состоит из четырех секторов, характеризующих четыре основных направления деятельности педагога:

- организация учебного процесса;
- результативность учебной деятельности;
- воспитательная деятельность;
- научно-исследовательская и проектная деятельность.

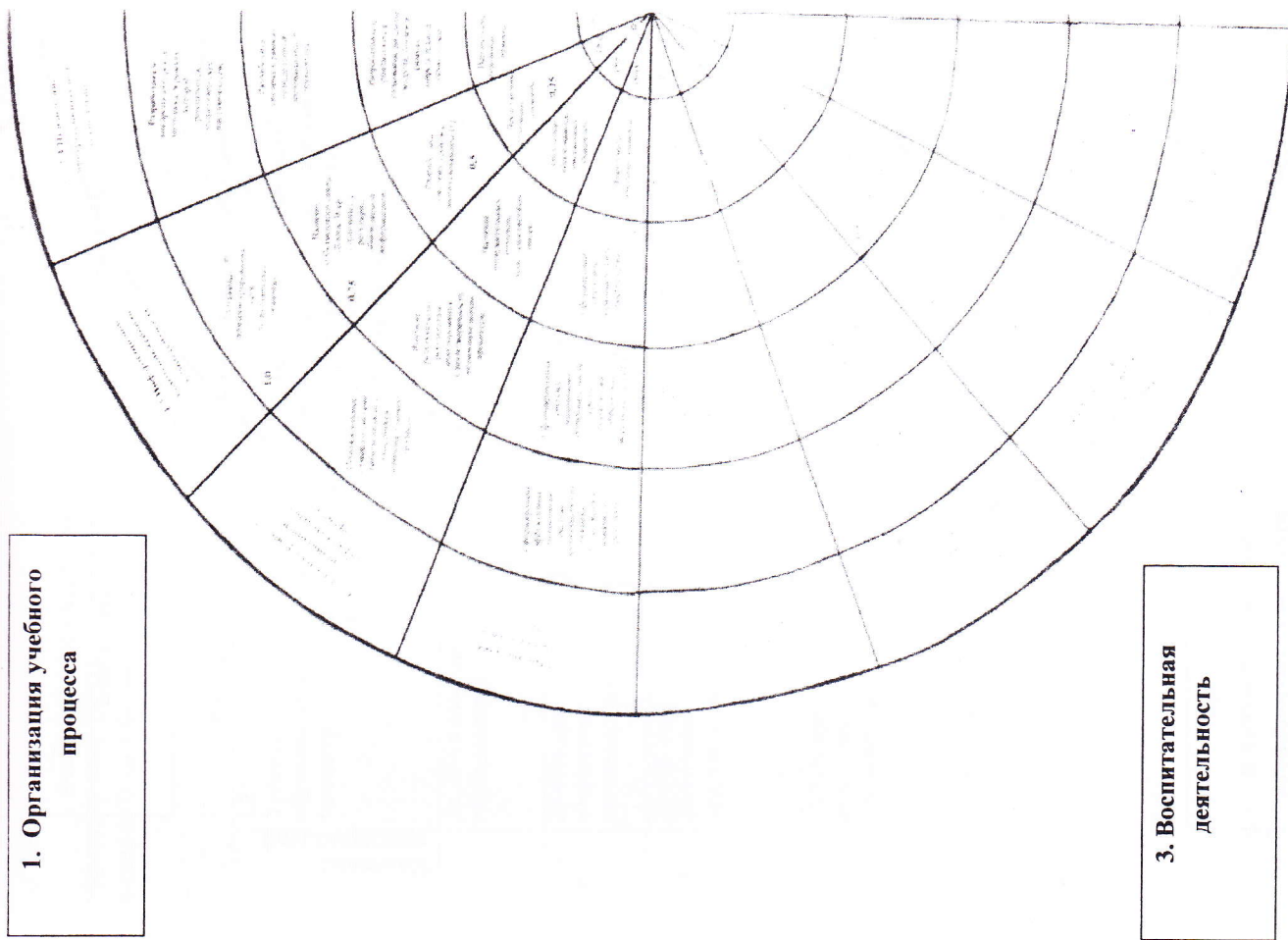


Рис.2 Карта профессионально-личностного роста педагога

2. Результативность учебной деятельности

4. Научно-исследовательская и проектная деятельность

По каждому из критериев определены ключевые показатели эффективности (КПЭ) и продифференцированы значения показателей по шкале от 0 до 1 балла (Таблица 1-4).

Таблица 1
Сектор 2: Результативность учебной деятельности

Ключевые показатели (КПЭ)	2.1 Уровень обученности по предмету	2.2 Внутренняя экспертиза (административные к/р)	2.3 Внешняя экспертиза (региональная оценка качества, муниципальные к/р)	2.4 Результаты государственной итоговой аттестации
0	До 20% и наличие неуспевающих	До 20% и наличие неуспевающих	До 20% и наличие неуспевающих	Более 50% обучающихся не преодолели порог
0,25 - 0,49	20-40% при отсутствии неуспевающих	20-40% при отсутствии неуспевающих	20-40% при отсутствии неуспевающих	45-60 баллов при наличии не сдавших
0,5 - 0,74	40-60% при отсутствии неуспевающих	40-60% при отсутствии неуспевающих	40-60% при отсутствии неуспевающих	45-60 баллов без не сдавших, 60-80 баллов при наличии не сдавших
0,75 - 0,9	60-80% при отсутствии неуспевающих	60-80% при отсутствии неуспевающих	60-80% при отсутствии неуспевающих	60-80 баллов без не сдавших, 80-100 баллов при наличии не сдавших
1,0	80-100% при отсутствии неуспевающих	80-100% при отсутствии неуспевающих	80-100% при отсутствии неуспевающих	80-100 баллов без не сдавших

Таблица 2

Сектор 1: Организация учебного процесса

1.1 Ключевые показатели	1.2 Удовлетворенность организацией образовательного процесса	1.3 Информационно-коммуникативная компетентность	1.4 Применение прогрессивных пед. технологий, включая индивидуализацию обучения (создание ИОМ)
0	Отсутствие деятельности по формированию образовательного пространства	Отсутствуют элементы проявления элементов информ-ной компетентности	Отсутствуют элементы реализации инновационных педагогических технологий
0,25 - 0,49	Имеют место отдельные элементы, способствующие формированию образовательной среды	Представлены отдельные элементы использования ИТ	Используются отдельные приемы современных педагогических технологий <i>(Приложение 3 Показатели оценки эффективности учебных занятий по Т.И. Шаповой)</i>
0,5 - 0,74	Сформирован о статичное образовательное пространство	Наличие положительных отзывов, Благодарственных писем	Разработаны и реализуются отдельные разделы, модули, блоки в рамках определенной технологии <i>(Приложение 3)</i>
0,75 - 0,9	Сформированная система организации образовательной среды недостаточно эффективно используется в образовательном процессе	Высокие результаты по результатам анкетирования удовлетворенности образовательным процессом <i>(Приложение 1, 2 – Примеры анкет для учащихся и родителей)</i>	Разработана система в рамках определенной инновационной технологии <i>(Приложение 3)</i>
1,0	Сформирована эффективная динамичная система организации образовательного процесса, оказывающее существенное влияние на результат	Создание администрирования сети педагогического общения	Разработана и внедрена авторская методика, в рамках которой реализуется педагогическое наставничество

Таблица 3

Сектор 3: Научно-исследовательская и проектная деятельность

3.1. Работа с одаренными детьми и выявление индивидуально-развития го маршрута развития обучающегося	3.2. Диссеминация опыта	3.3 Профессиональный рост педагога (профессиональные конкурсы)	3.4. Экспертная деятельность
Ключевые показатели (KPI)			
0	Работа не ведется	отсутствует	отсутствует
0,25 - 0,49	Ведется работа с детьми, участие в мероприятиях на уровне района, города	Распространение опыта (открытые мероприятия, мастер-классы, семинары, публикации) на уровне школы	Участие и призовые места в профессиональных конкурсах на уровне района
0,5 - 0,74	Участие в мероприятиях регионального уровня, наличие призовых мест на уровне города	Распространение опыта (открытые мероприятия, мастер-классы, семинары, публикации) на уровне города	Участие в профессиональных конкурсах регионального уровня. Наличие призовых мест на городском уровне
0,75 - 0,9	Участие в мероприятиях всероссийского уровня, наличие призовых мест на региональном уровне	Распространение опыта (открытые мероприятия, мастер-классы, семинары, публикации) на уровне региона	Участие в профессиональных конкурсах всероссийского уровня, наличие призовых мест на региональном уровне
1,0	Наличие призовых мест на всероссийском уровне, участие на международном уровне	Распространение опыта (открытые мероприятия, мастер-классы, семинары, публикации) на всероссийском и международном уровнях	Наличие призовых мест на профессиональных конкурсах всероссийского уровня

Таблица 4

Сектор 4: Воспитательная деятельность

Ключевые показатели (kpi)	Сектор 4: Воспитательная деятельность			
	4.1. Работа с детьми группы «риска»	4.2. Взаимодействие с участниками образовательных отношений	4.3. Работа с классом и развитием ученического самоуправления	4.4. Воспитательная работа по предмету
0	Отсутствуют системы профилактической работы	Наличие письменных жалоб со стороны субъектов образовательного процесса	Отсутствует работа по развитию ученического самоуправления	Отсутствует
0,25 - 0,49	Проводятся мероприятия по профилактике девиантного поведения	Наличие устных обращений от субъектов образовательного процесса, отсутствие явных конфликтов	Создан и действует орган ученического самоуправления	Эпизодические мероприятия по предмету (1 мероприятие в четверть)
0,5 - 0,74	Создана система профилактических мероприятий, их отсутствие рецидива	Наличие системной работы с родителями, с незначительными замечаниями со стороны администрации	Реализуется годовая система работы, не менее чем по 3-м направлениям	2 и более мероприятий по различным направлениям в четверть
0,75 - 0,9	Положительная динамика в обучении обучающихся «группы риска», отсутствие рецидива	Отсутствие жалоб и конфликтов со всеми субъектами образовательного процесса	Имеются результаты работы с классом в различных направлениях	Система мероприятий по предмету в разных направлениях
1,0	Участие обучающихся «группы риска» в интеллектуальных, творческих, спортивных мероприятиях. Высокие результаты обучения данной категории детей	Наличие положительных отзывов о воспитательной работе педагога	Реализуются социально-значимые проекты с участием органов ученического самоуправления	Создание заинтересованной группы для реализации социального проекта

2. Алгоритм работы со спайдер - диаграммами

Шаги	Периоды	Действие руководителя	Действие педагога
1	Старт (начало учебного года)	Мотивационная работа	Самоанализ педагогической деятельности Построение спайдер-диаграммы
2		Инструктаж по заполнению спайдер-диаграммы	Анализ спайдер-диаграммы
3	Процесс (в течение учебного года)	Определение состава проблемных и лидирующих групп	Построение траектории развития
4		Выбор методик работы с педагогами	Использование предложенных методик (Приложения № 6,9,12)
	Промежуточный этап (начало следующего учебного года)	Сравнительный анализ диаграмм за определенный период	Построение спайдер-диаграммы Самооценка изменений динамики роста
		Выстраивание индивидуальной траектории развития	
		Оценку результатов развития по диаграмме рекомендуется проводить каждые 3-5 лет (на усмотрение администрации ОО) по предложенной пошаговой схеме в соответствии со схемой «Профессионально-личностного роста педагога», переходя с одной фазы в другую	
Итоговый	Финиш (окончание третьего /пятого года)	Сравнительный анализ и оценка результатов стартовой и итоговой спайдер -диаграмм Принятие управленческих решений	Самоанализ анализ и оценка результатов стартовой и итоговой спайдер –диаграмм Выстраивание индивидуальной траектории развития

Педагогу 1 раз в год предлагается провести самооценку своего профессионально-личностного потенциала путём заполнения базовой диаграммы (рис.3) с учётом критериев, представленных в таблицах 1-4.

Результаты самоанализа педагога сопоставляются с результатами экспертной оценки. В ходе собеседования руководителя с учителем выстраивается индивидуальная траектория развития педагога.

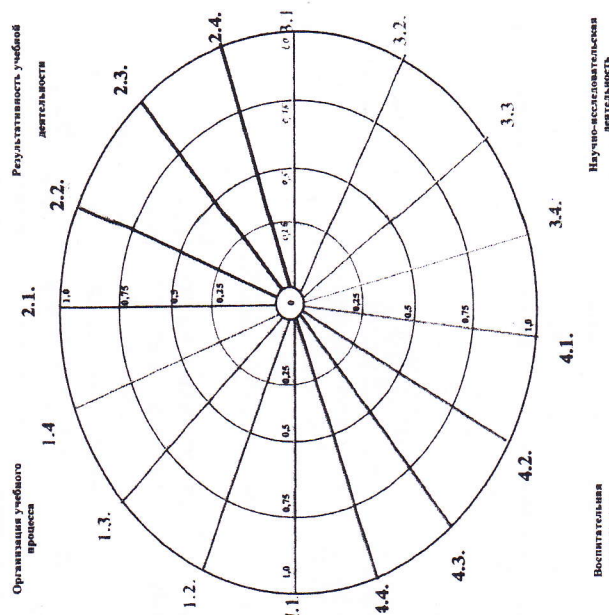


Рис 3. Базовая спайдер-диаграмма

3. Механизм использования карты профессионально – личностного роста

Заполненные спайдер-диаграммы позволяют руководителю соотносить педагога с уровнем, представленным на «лестнице мастерства»

(рис.4):

- 1 уровень: Молодой учитель
- 2 уровень: Учитель-практик
- 3 уровень: Учитель-мастер
- 4 уровень: Учитель-инноватор

Исследования помогут руководителю определить фазу роста педагога.

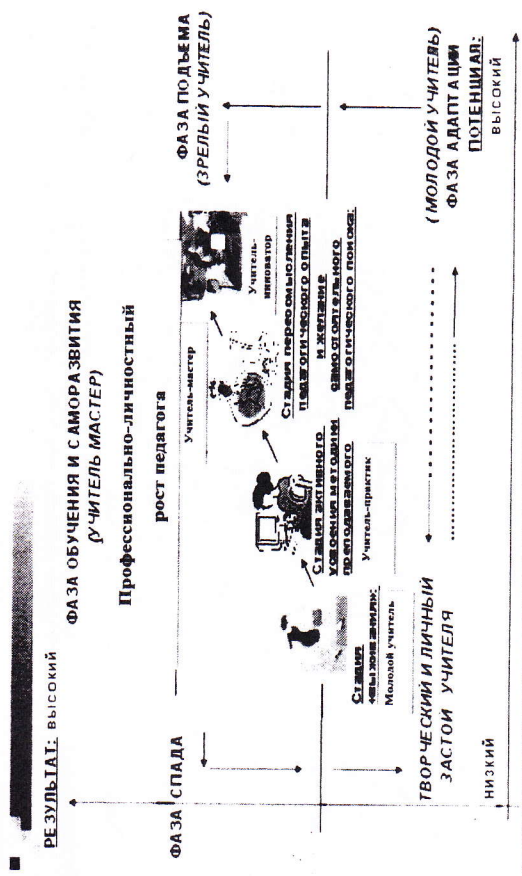


Рис 4. Схема профессионально-личностного роста педагога («лестница мастерства»)

Например, спайдер-диаграммы молодого специалиста могут выглядеть следующим образом (рис.5)

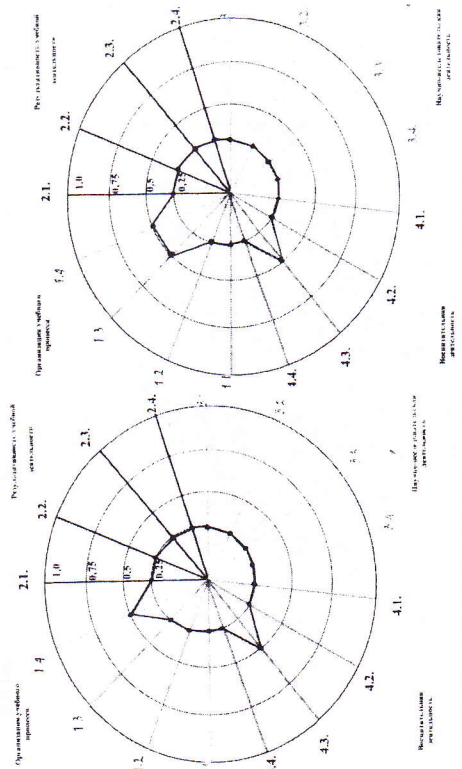


Рис 5. Спайдер-диаграммы профессионально-личностного роста молодого специалиста в динамике

Рост профессионального мастерства молодого специалиста представлен на спайдер- диаграмме (рис.6).

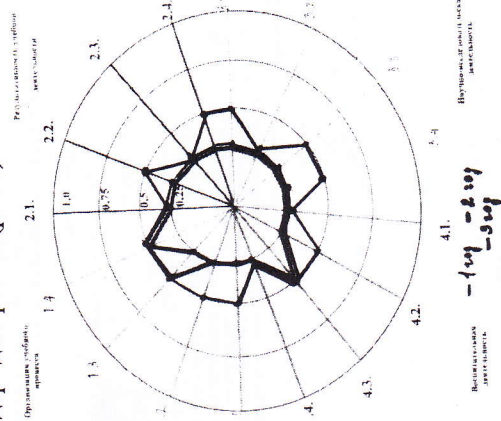


Рис 6.Спайдер-диаграмма профессионально-личностного роста молодого специалиста, переход на стадию активного усвоения методики преподаваемого(учитель-практик) спайдер-диаграммы (рис.7).

Учитель-мастер имеет более высокий уровень сформированности профессионально-личностных качеств, что отражено на диаграммах (рис. 8).

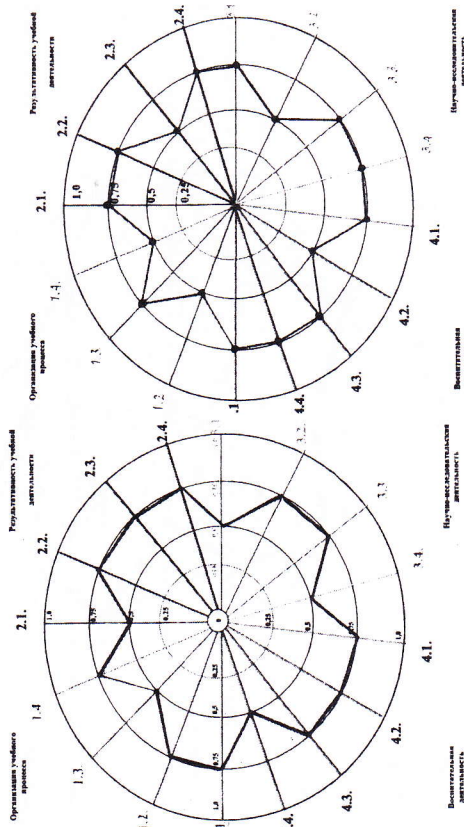


Рис 8. Разные варианты спайдер-диаграмм «учителя-мастера»
На рисунке 9 показано развитие профессионально-личностных качеств учителя-инноватора.

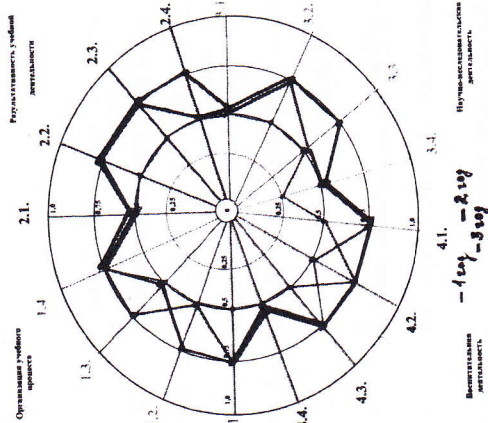
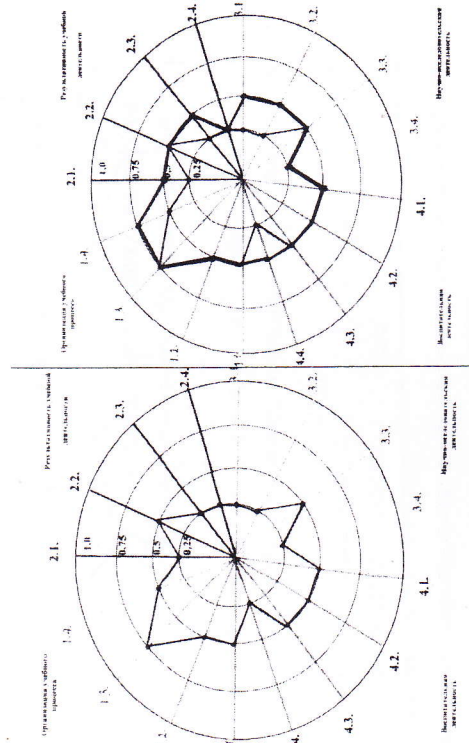


Рис. 9 Спайдер-диаграмма профессионально-личностного роста «учителя-мастера»

Рис 7. Спайдер-диаграммы профессионально-личностного роста «учителя-практика» в динамике



Процесс определения фаз представляется важным для выстраивания индивидуальной траектории развития каждого педагога. Исходя из функций карты, для работы руководителю рекомендуется применять следующие приемы и методики (таблица 5).

Таблица 5

Методики работы руководителя с кадровым потенциалом		
Функция карты	Развиваемые качества у педагога	Методика самоанализа педагога (самоактуализации)
Мотивационно-целевая	стремление к успеху -внешняя оценка -общественное признание	<ul style="list-style-type: none"> Методика «Мотивация на избежание неудач» (Приложение 4) Методика «Мотивация на успех» (Приложение 5) Презентация опыта (визуализация)
Воспитательная	потребность к самообразованию -самоконтроль -конкурентноспособность	<ul style="list-style-type: none"> SWOT-анализ (Приложение 6) Методика «5 почему» (Приложение 7) Управленческие матрицы (Приложение 8) Диаграмма Исикавы (Приложение 9)
Активизирующая	- самокритичность -рефлексия -предметные знания	<ul style="list-style-type: none"> Индивидуальная беседа (Приложение 10) Коучинг (Приложение 11) Групповая беседа (обучение по проблемам)
Развивающая	- ответственность -коммуникабельность -системное мышление	<ul style="list-style-type: none"> Методика Н.П. Фетискина «Диагностика уровня парциальной готовности к профессионально-педагогическому саморазвитию». (Приложение 12) Повышение уровня успешного педагога (задания более сложного характера: написание статьи, создание проекта). Метод рейтинговых номинаций (Приложение 13) Метод «5S» (Приложение 14)
Организационная	- самоорганизация	

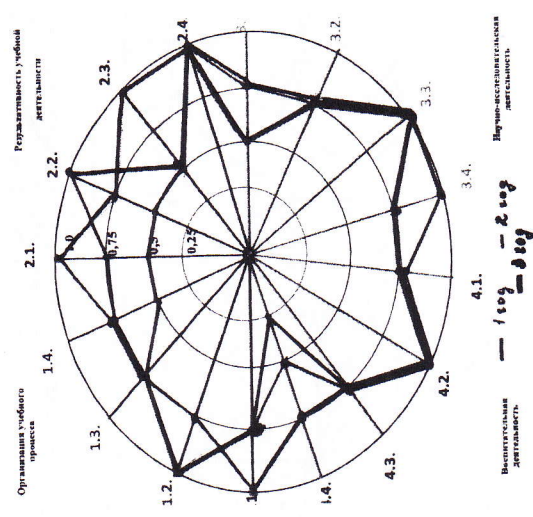


Рис. 10 Спайдер-диаграмма профессионально-личностного роста «учителя –инноватора» в динамике

Таким образом, спайдер-диаграммы, составленные на основе карты профессионального роста педагога, позволяют руководителю образовательной организации не только выявить уровень роста педагога, но и определить фазы его профессионально-личностного развития.

Согласно рисунку 4 («лестница мастерства») определены следующие фазы развития педагога:

1. Фаза спада – процесс уменьшения ключевых показателей эффективности в педагогической деятельности.
2. Фаза адаптации – процесс привыкания молодого специалиста к работе. Процесс вхождения в тонкости работы профессионала.
3. Фаза подъема – процесс увеличения ключевых показателей эффективности в педагогической деятельности.
4. Фаза стагнации – творческий и личный застой педагога, отсутствие динамики в профессиональной деятельности.

KPI (ключевой показатель эффективности) – показатель достижения успеха в профессиональной деятельности, количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов.

Кадровый персонал образовательного учреждения - организованная часть трудового коллектива общеобразовательного учреждения, включенная в процесс реализации осуществляемых им педагогических функций и представленная учителями, социальными педагогами и педагогами-психологами, воспитателями, классными руководителями, педагогами дополнительного образования, другими педагогическими специалистами, а также самой администрацией школы.

Кадровый потенциал – это имеющиеся и потенциальные возможности работника, как целостной системы (коллектива), которые используются и могут быть использованы в определенный момент времени.

Профессионально-личностный рост педагога -непрерывный процесс раскрытия своего личностно-профессионального потенциала, влияющий на педагогическую деятельность в целом.

Коучинг - вид профессиональной помощи, специфический способ обучения и развития, служит раскрытию потенциала личности для максимизации ее собственной производительности и эффективности.

Профессионализм — степень овладения индивидом профессиональными навыками

Профессионал — индивид, основное занятие которого является его профессией; специалист своего дела, имеющий соответствующую подготовку и квалификацию.

Саморазвитие — это результат профессионального творчества, а не только прироста знаний, умений и навыков.

Фаза спада – процесс уменьшения ключевых показателей эффективности в педагогической деятельности.

Фаза адаптации – процесс привыкания молодого специалиста к работе. Процесс вхождения в тонкости работы профессионала.

Фаза подъема – процесс увеличения ключевых показателей эффективности в педагогической деятельности.

В результате использования карты профессионально-личностного роста в работе руководителя выстраивается рейтинг педагогов, что позволяет проводить моральное и материальное стимулирование. Возможность построения рейтинга легко реализуется с помощью стандартного пакета MS-Office.

Безусловно, задачей администрации образовательного учреждения является создание условий, которые мотивировали бы учителей на профессиональное развитие. Представленный нами инструментарий позволит выстроить перспективы работы по совершенствованию мотивации профессионального развития педагогов:

- обновление механизмов морального и материального стимулирования педагогов;
- совершенствование организационно-педагогических условий, обеспечивающих благоприятную мотивационную среду;
- усиление индивидуальной и дифференцированной работы с педагогом путем определения стратегии взаимодействия с учителем и планирования его карьеры.

Рекомендации по снижению конфликтности в коллективе при работе с картой профессионально-личностного роста

1. Рекомендуются не демонстрировать публично карты профессионально-личностного роста.
2. Рекомендуются озвучивать положительный результат работы публично, слабые стороны обсуждать в индивидуальной работе с педагогами или использовать в работе школьных методических объединений.
3. Рекомендуются корректировать карту совместно с представителями администрацией образовательной организации.
4. Рекомендуются использовать карту профессионально-личностного роста как основу для материального стимулирования и в период подготовки к аттестации.
5. Рекомендуются корректное обсуждение результатов при групповой работе.

Фаза стагнации – творческий и личный застой учителя, отсутствие динамики в профессиональной деятельности.

Учитель – практик – опытный работник, который самостоятельно и успешно справляется с основными функциями профессиональной деятельности.

Учитель – мастер – работник, который обладает специальными качествами, умениями, или универсализмом, широкой ориентировкой в профессиональной области, обретает индивидуальный, неповторимый стиль деятельности, достигает высоких результатов в работе.

Учитель – инноватор – мастер своего дела, широко известный в своем кругу или за его пределами, способный успешно решать профессиональные задачи за счет большого опыта, умения организовать свою работу; находится на стадии самостоятельного педагогического поиска и передает свой опыт молодым специалистам.

Литература

1. Диагностика успешности учителя. Сб. метод. материалов для руководителей школ. – М., 2001.
2. Свенцкий А. Психология управления организацией. – СПб; 1999. – 198 с.
3. Фетискин Н.П. Реализация и оценка профессиональных способностей учителя. – Кострома, 1995. – 280 с.
4. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Манылов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности малых групп. – М.: Изд-во института психотерапии, 2002. – 490 с.
5. <http://www.school.dasteda.ru/> - Бесплатный видеокурс «Мотивация работников»
6. Комплексная система аттестации. Аттестация педагогических и руководящих работников образовательных учреждений Свердловской области. Методические рекомендации по изучению и оценке уровня профессионализма педагогических работников. Брошюра V. – Екатеринбург: Изд-во ИРРО, 2000.
7. <http://www.inventech.ru/pub/methods/> – Методы поиска идей и создания инноваций