

# Как планировать программу развития кадрового потенциала школы

## Главное в статье

- 1** Программа развития кадрового потенциала необходима, чтобы понять потребности в персонале, цели и систему повышения квалификации.
- 2** Таблицы потребностей и мотивов педагогических работников помогут начать работу над программой.
- 3** Предлагаем схему, которая выявляет структурные компоненты программы развития кадрового потенциала школы.
- 4** Заместитель директора составляет перечень подпрограмм. Циклограмма визуализирует перечень.



**Татьяна Патрикova,**  
канд. техн. наук, доц.  
каф. профессионального  
образования и менедж-  
мента ГОУ ДПО  
ТО «ИПК и ППРО ТО»,  
г. Тула

В вашей школе есть отличная административная команда, вы можете собрать творческую (рабочую, инициативную) группу или проектную команду и написать инновационный проект. Но есть проблема: нет достаточно квалифицированных учителей, которые могут его внедрить. Такую проблему поможет решить программа развития кадрового потенциала школы. С ее помощью можно достичь однородности кадров по уровню профессиональной подготовки и компетентности.

## С чего начать программу развития кадрового потенциала

Программу развития кадрового потенциала создает проектная команда. В проектную команду входят: администрация образовательной организации (далее – ОО), руководители структурных

подразделений (при наличии), руководители предметных кафедр (методических объединений) и пр.

Предлагаем начать программу развития кадрового потенциала школы с анализа информации в двух направлениях:

1. Сформулировать список потребностей педагогических работников и действий администрации, которые помогут удовлетворить потребности педагогов (табл. 1).

2. Определить принципы мотивации профессионального развития педагогов (табл. 2).

Как только проектная команда сформулировала потребности и принципы мотивации, предварительный этап можно считать завершённым.

## Как планировать структуру программы развития кадрового потенциала

Следующий этап – анализ информационной справки о кадровом потенциале ОО за последние пять лет и планирование структуры программы. Чтобы выявить структуру программы, проектная команда даёт описание разделов по схеме → 68.



### ЧЕК-ЛИСТ

Программа развития кадрового потенциала помогает заместителю директора школы понять:

- ✓ потребности в персонале;
- ✓ способы привлечения, удержания или сокращения работников;
- ✓ цели и систему повышения квалификации



### К СВЕДЕНИЮ

## Что такое PEST-анализ и SWOT-анализ

PEST-анализ – метод анализа макросреды (внешней среды) школы.

Является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3–5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. Результаты PEST-анализа помогают определить список угроз и возможностей при составлении SWOT-анализа.

Название «PEST-анализ» – аббревиатура показателей: политические (P), экономические (E), социально-культурные (S) и технологические (T).

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, который выявляет факторы внутренней и внешней среды организации по категориям: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

Сильные (S) и слабые (W) стороны – факторы внутренней среды объекта анализа, на них объект способен повлиять. Возможности (O) и угрозы (T) – факторы внешней среды, на которые объект не влияет и не контролирует.

**Таблица 1. Система управления с учетом потребностей педагогического персонала**

<b>Потребности педагогов</b>	<b>Реализация базовых потребностей</b>
Потребность в безопасности	Предоставить гарантии сохранения рабочего места, получения заработной платы (источника дохода), безопасности труда, комфортных условий, стабильности
Потребность в общении	Создать условия взаимного доверия, взаимопонимания, профессионального взаимодействия между учителями
Познавательная потребность	Обеспечить организационные и научно-методические условия для развития профессиональной компетентности, повышение квалификации педагогических работников, в т. ч. развивать внутрикорпоративное повышение квалификации
Потребность в автономии	Предоставить возможность принимать независимые творческие решения, нести ответственность за себя и свою деятельность
Потребность в достижении успеха	Содействовать самореализации педагога, обеспечить поощрение, одобрение, признание, благодарность, вознаграждение и др.
Потребность в самореализации	Создать условия для проявления творческого педагогического потенциала работников. Поддерживать становление профессионализма, развитие личности
Потребность в ресурсах	Обеспечить материальные и социальные ресурсы и учесть личные интересы: стабильная почасовая нагрузка, стабильная заработная плата, качественная материально-техническая база, социальная поддержка
Этическая потребность	Создать условия для становления и развития педагогической этики – способствует удовлетворению потребности педагога в нравственном самосовершенствовании
Потребность в положительных эмоциях	Обеспечить условия для гармоничного взаимодействия, взаимоуважения и доброжелательности в педагогическом коллективе
Духовная потребность	Создать условия для формирования, развития и совершенствования системы личностных ценностей, личностного и профессионального развития, духовно-нравственного самосовершенствования

**Таблица 2. Система принципов мотивации профессионального развития**

<b>Мотивы к профессиональному развитию</b>	<b>Стимулы, которые можно использовать для профессионального развития</b>	<b>Примечание</b>
Самостоятельность, самореализация в творческой профессиональной деятельности	Открыть собственный мастер-класс для учителей ОО, города, региона. Повысить самостоятельность, работать по интересующей программе, выбирать класс, устанавливать удобный график работы (расписание). Содействовать в получении гранта на реализацию проекта, который интересует учителя. Содействовать в разработке, утверждении и распространении авторской программы	Администрация обеспечивает организационные и психолого-педагогические условия для профессионального роста педагогических работников, повышения квалификации, стимулирование инновационной деятельности
Личное развитие, расширение информационного поля	Направить на престижные курсы. Предоставить время (свободный день) на методическую работу. Содействовать в профессиональной переподготовке по интересующей учителя специальности	Администрация создает оптимальные условия для личностного и профессионального роста педагога
Самоутверждение, достижение социального успеха	Содействовать в подготовке к печати авторских публикаций и пособий. Назначить руководителем предметной кафедры (методического объединения) или руководителем структурного подразделения ОО. Предоставить право проводить занятия для внутрикорпоративного повышения квалификации. Рекомендовать учителя для работы в экспертных группах, предметных или конфликтных комиссиях	Администрация обеспечивает психолого-педагогические, научно-методические условия для профессиональной карьеры учителя, улучшает имидж учителя в глазах общественности
Работать в коллективе	Включить в состав различных органов, которые решают важные проблемы в жизни ОО	Администрация морально и материально поощряет учителей, которые проявили инициативу в решении важных проблем ОО
Стабильность и защищенность	Защитить от посягательств на профессиональную честь учителя со стороны руководителя ОО, методистов, родителей. Гарантировать статус в коллективе	Администрация обеспечивает стабильность, защищенность
Состязательность	Оказать методическую помощь при подготовке к профессиональному конкурсу. Присвоить звание победителя в школьном конкурсе профессионального мастерства	Администрация совершенствует систему стимулирования преподавателей, творчески использующих свой педагогический потенциал

## Схема структурных компонентов программы развития кадрового потенциала школы



### Что написать о целях и задачах

Прежде чем наполнять пункты программы развития кадрового потенциала, определите перечень подпрограмм. Поможет визуализировать программу развития кадрового потенциала циклограмма → 71. Предлагаем формулировать цель программы: развивать в коллективе культуру лидерства и высоких достижений через систему внутрикорпоративного повышения квалификации, основанную на личностно ориентированном управлении методической работой школы.

Задачи программы:

- создать правовые, организационные условия для развития профессиональной культуры работников ОО;

**Таблица 3. Ожидаемые конечные результаты реализации программы развития кадрового потенциала школы**

<b>Уровень</b>	<b>Конечный результат</b>
На уровне учредителя ОО	
На уровне руководства	
На уровне учителей	
На уровне обучающихся	
На уровне родителей/официальных представителей	
На уровне социальных партнеров	

**Таблица 4. Краткое описание показателей индикаторов эффективности реализации программы развития кадрового потенциала школы**

<b>Показатели и индикаторы</b>	<b>Характеристика</b>	<b>I этап 2016–2017 гг.</b>	<b>II этап 2017–2019 гг.</b>	<b>III этап 2019–2020 гг.</b>

- организовать методическое сопровождение педагогов в условиях обновления структуры и содержания образования;
- создать систему стимулирования деятельности работников ОО;
- освоить современные педагогические и воспитательные технологии и методики;
- развивать компетенции работников в области научного анализа педагогического труда.

### **Как учитывать соотношение структурных элементов программы**

Заместитель директора понимает, что программа развития кадрового потенциала не должна представлять набор идей, описание

миссии, целей, задач, принципов управления развитием. Поэтому концепция желаемого будущего как подраздел программы, составляет не более 10% от всего объема документа.

Основная нагрузка – около 60% текста – идет на стратегический план реализации программы. Еще 10% текста – информационная справка о состоянии кадрового потенциала школы, анализ макросреды (PEST-анализ) и микроокружения (SWOT-анализ), которые составляют на ее основе.

Оставшиеся 20% текста программы – это описание ожидаемых результатов и методики оценки социально-экономической эффективности реализации программы.

## **Как оценить эффективность реализации программы**

В паспорте программы помимо цели, задач и результатов заместитель директора приводит перечень целевых показателей перехода образовательной системы в режим развития. В разделе «Ожидаемый результат и оценка социально-экономической эффективности реализации программы» характеризует целевые показатели, их плановое значение по всем периодам реализации программы.

На практике разработчики программ зачастую путают результаты реализации программы и показатели эффективности. Чтобы избежать путаницы, предлагаем следующие шаблоны (табл. 3, 4). Конечные результаты и показатели (индикаторы) должны совпадать с теми, что будут приведены в паспорте программы.

В качестве примера приводим перечень показателей развития в условиях объединения нескольких школ в образовательный центр → 72.

О том, как подготовить проекты в рамках подпрограмм, читайте далее → 74.

# Циклограмма, которая помогает визуализировать программу развития кадрового потенциала школы

## Миссия программы развития кадрового потенциала

