

УДК 316 (074)

Светлана Сергейко,
кандидат педагогических наук, доцент;
Лариса Тарантей,
кандидат педагогических наук, доцент,
декан ГУО «Гродненский областной институт
развития образования»

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТДЕЛЬНЫХ КОМПОНЕНТОВ ПЛАНОВОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ РЕГИОНА В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ В РАМКАХ ЕДИНОЙ СИСТЕМЫ РАБОТЫ С ПЕДАГОГИЧЕСКИМИ КАДРАМИ

В статье на основе анализа научных источников и опыта работы Гродненского областного института развития образования охарактеризованы компоненты плановой кадровой политики региона в сфере образования: управление становлением и развитием руководящих кадров в системе образования, а также мониторинг качества образования и корректирующие действия на уровне региона. Обосновано, что система образования региона оказывается успешной, когда проводит стратегическую планомерную кадровую политику, с учетом факторов современной социокультурной ситуации и выделенных компонентов кадровой политики.

Ключевые слова: *плановая кадровая политика, педагогические кадры, управление становлением и развитием руководящих кадров; мониторинг качества образования.*

У статті на основі аналізу наукових джерел і досвіду роботи Гродненського обласного інституту розвитку освіти охарактеризовані компоненти планової кадрової політики регіону у сфері освіти: управління становленням і розвитком керівних кадрів в системі освіти, а також моніторинг якості освіти та коригувальні дії на рівні регіону. Обґрунтовано, що система освіти регіону виявляється успішною, коли проводить стратегічну планомерну кадрову політику, з урахуванням факторів сучасної соціокультурної ситуації та виділених компонентів кадрової політики.

Ключові слова: *планова кадрова політика, педагогічні кадри, управління становленням і розвитком керівних кадрів; моніторинг якості освіти.*

In the article, based on the analysis of scientific sources and the experience of the Grodno regional institute of education development, the components of the planned personnel policy of the region in the field of education are characterized:

the management of the formation and development of leading cadres in the education system, and monitoring of the quality of education and corrective actions at the regional level. It is indicated that the system of work of the Institute for the development of management of leading cadres is a necessary prerequisite for improving the quality of the education system in the region. At the same time, a combination of monitoring and corrective measures is of paramount importance for ensuring the consistently high quality of the entire education system in the region. In this direction, the institute monitors the effectiveness of the education system at the oblast level through examinations, comprehensive studies, attestation, and the intensity of this monitoring is inversely proportional to the ability of an educational institution to improve its work independently. It is substantiated that the region's education system is successful when it conducts a strategic planned personnel policy, taking into account the factors of the current socio-cultural situation and the identified components of the personnel policy.

Key words: *planned personnel policy, pedagogical staff, management of the formation and development of leading cadres; monitoring the quality of education.*

Реализация плановой кадровой политики в Республике Белоруссии на современном этапе, позволяющей добиться стабильно высокого качества образования в учреждениях образования региона, предполагает наличие следующих компонентов: повышение престижа педагогической профессии и отбор мотивированных и ориентированных претендентов для обучения профессии педагога; пропедевтическая поддержка профессионального становления молодых педагогов; сопровождение профессионального развития и саморазвития педагогов на протяжении всей жизни; управление становлением и развитием руководящих кадров в системе образования; диверсификация содержательной и технологической составляющих образования, в том числе, дополнительного образования взрослых, через экспериментальную и инновационную деятельность; мониторинг качества образования и корректирующие действия на уровне региона [8, с. 12].

Гродненский областной институт развития образования, миссия которого определена как дополнительное образование для самореализации личности и на благо региона, выступает значимым компонентом реализации кадровой политики Гродненской области в сфере образования. Кроме того, институт, являясь современным учреждением образования и решая широкий спектр задач, имеет свою четко выстроенную модель развития кадрового потенциала.

В научных исследованиях М. Барьер, Т. Лучкина, С. Сергейко, Л. Тарантей, И. Чернущик и др. [2; 5–9] охарактеризованы отдельные компоненты плановой кадровой политики в сфере образования. Поэтому целесообразно рассмотреть конкретные компоненты плановой кадровой политики региона в сфере образования в рамках единой системы работы с

педагогическими кадрами.

Цель статьи – на основе анализа научных источников и опыта работы Гродненского областного института развития образования охарактеризовать компоненты плановой кадровой политики региона в сфере образования: управление становлением и развитием руководящих кадров в системе образования, а также мониторинг качества образования и корректирующие действия на уровне региона.

Начнем с характеристики такого компонента, как управление становлением и развитием руководящих кадров в системе образования.

Важнейшим направлением работы ГрОИРО по достижению стабильно высокого качества обучения в учреждении образования является выявление и развитие педагогов-руководителей. В одном из английских исследований, посвященных управлению школами, доказывается следующее: «Качество управления школой уступает по своему воздействию на уровень образования учащихся только преподаванию в классе» [2, с. 54]. Только грамотное руководство может обеспечить инициирование и реализацию инноваций и нововведений в педагогическую практику. «Великие администраторы добиваются успеха не ограничениями и ужесточением правил. Они предоставляют людям возможности. Хорошее руководство состоит в том, чтобы стимулировать людей к достижению высочайшего уровня, предлагая им возможности, а не обязательства. Жизнь – это возможность, а не ограничение», – утверждает американский психолог Джон Хейдер [1]. Для того чтобы в учреждении образования появились руководители, способные провести реальные улучшения в преподавании, необходимы:

- 1) отбор кандидатов из среды педагогов на должность руководителя (работа с резервом кадров);
- 2) развитие у руководителей учреждения образования лидерских качеств и конструктивного мышления;
- 3) ориентация работы руководителя на развитие педагогов, их самореализацию.

Важнейшим условием наличия продуктивно работающих руководителей учреждения образования является формирование кадрового резерва и работа с ним. Кадровый резерв – группа руководителей и педагогов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым к должностям определенного уровня, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

В 2015/2016 учебном году впервые ГрОИРО по заявке и с участием управления образования Гродненского областного исполнительного комитета проведен семинар для специалистов отделов образования, спорта и туризма региона по теме «Организация работы с резервом кадров: от анализа потребностей в кадровом резерве до назначения на должность». По

результатам работы семинара определены:

1) принципы формирования резерва: актуальность резерва (учет реальной потребности в замещении должностей и реальной возможности зачисленных в резерв сотрудников продвигаться на должность); соответствие кандидата должности и типу резерва (учет требований к квалификации кандидата при работе в определенной должности); перспективность кандидата (учет ориентации на профессиональный рост; требование к образованию; возраст; стаж работы; динамичность карьеры; состояние здоровья);

2) методы формирования списка резерва: анализ документальных данных; интервью; наблюдение за поведением работника в различных ситуациях; оценка результатов трудовой деятельности; метод заданной группировки работников (подбираются люди под заданные требования к должности или под заданную структуру рабочей группы);

3) алгоритм работы с кадровым резервом. Для подготовки резерва разработаны три вида программ: общая (состоит из теоретической подготовки; пополнения знаний по отдельным вопросам; заполнения пробелов в образовании кандидата; обучения по специальным дисциплинам); специальная (разделение резерва по специальностям и подготовка в теоретическом и практическом направлениях); индивидуальная (конкретные задачи по повышению уровня компетенций для каждого специалиста);

4) подходы к ведению документации. ГрОИРО разработаны план работы с резервом руководящих кадров отдела образования, спорта и туризма, примерная тематика занятий с резервом кадров, материалы для проведения семинаров, нормативные правовые документы, регламентирующие работу с резервом руководящих кадров, индивидуальный план подготовки лица, состоящего в резерве руководящих кадров на должность, критерии оценки кандидата на должность в резерв, диагностический инструментарий.

Важно грамотно отобрать кандидатов на руководящие должности. Однако не менее важной является работа по развитию у руководителей (будущий руководителей) личностных и профессиональных качеств, социально-личностных компетенций соответствующих логике управленческой деятельности. Поэтому ГрОИРО разработана программа стажировки и ежегодного повышения квалификации для педагогических работников, входящих в резерв руководящих кадров, программа поддержки новых руководителей, программа сопровождения развития руководителей учреждений образования.

Для резерва в институте реализуются образовательные программы «Основы профессионального мастерства руководителей учреждений образования», «Технология управления современной школой». Содержание учебных программ сконцентрировано на подготовке руководителей к первым двум-трем неделям работы в учреждении образования, вопросам

методического сопровождения деятельности педагогов, организации инновационной деятельности, организации сетевого взаимодействия субъектов образовательных отношений.

С целью непрерывного научно-методического сопровождения резерва кадров региона институтом создано сетевое сообщество «Резерв кадров». Благодаря ему каждый кандидат на руководящую должность или новый руководитель получает, с одной стороны, поддержку опытных руководителей, обладающих большим диапазоном умений и навыков. С другой стороны, каждый участник сообщества получает наставника из числа сотрудников отдела по работе с организаторами образования ГрОИРО по различным вопросам (например, школьный бюджет), семинары и мастер-классы по поводу возникших проблем.

Актуальным в деятельности института является организация семинаров для директоров и заместителей директора учреждения образования по следующей тематике: «Содержание и организация самоконтроля за обеспечением качества образования в учреждении общего среднего образования», «Современные подходы к организации методической работы в учреждении образования», «Имидж гимназии как условие конкурентоспособности учреждения образования», «Финансово-хозяйственная деятельность в учреждении общего среднего образования». Содержание мероприятий направлено на концентрацию управленческой деятельности руководителя на развитии педагогов, их самореализации, стимулировании профессионального роста руководителя в плане духовного развития, совершенствовании его общей и профессиональной культуры, развитии специальных компетенций администрации учебного заведения.

Используются ГрОИРО в работе с руководителями и возможности Интернет-сервисов для обмена информацией и совместной работы над документами, для организации обучения в дистанционной форме по темам: «Использование «облачных технологий» и сервисов Web 2.0 в управленческой деятельности и методической работе», «Аттестация педагогических работников», «Организация инновационной деятельности в УО», «Организационно-методическое сопровождение деятельности ресурсных центров», «Деятельность руководителя учреждения общего среднего образования».

Теперь схарактеризируем второй компонент плановой кадровой политики региона в сфере образования в рамках единой системы работы с педагогическими кадрами – мониторинг качества образования и корректирующие действия на уровне региона.

Во всех эффективных системах образования мира признается, что нельзя усовершенствовать то, что не было предварительно измерено. Мониторинг качества образования позволяет выявить и распространить передовой опыт, определить слабые зоны и усилить ответственность учреждений образования за результаты их работы.

В регионе используются три механизма мониторинга качества обучения и его результатов.

Организация и проведение текущей, промежуточной и итоговой аттестации: для проведения контрольных замеров учебных достижений учащихся 4–8, 10 классов, выпускных экзаменов по завершении обучения и воспитания на II и III ступенях общего среднего образования и вступительных в гимназии и учреждения образования области. Сотрудники ГрОИРО разрабатывают тексты контрольных работ по математике, русскому и белорусскому языкам для проведения контрольных замеров учебных достижений учащихся 4–8, 10 классов, тексты диктантов и изложений для выпускного экзамена по польскому языку, тексты вступительных испытаний в гимназии, лицеи и кадетское училище, тексты экзаменационных материалов для детей, которые в силу определенных причин не сдавали экзамен в общем порядке, методические рекомендации по проверке работ различного рода испытаний в учреждениях образования. Разработанные материалы позволяют проверить, что обучающийся знает, понимает и умеет делать. При этом используются достаточно объективные критерии, позволяющие достаточно детально измерить и оценить результаты обучения. Регулярно осуществляемые контролирующие действия являются мощным стимулирующим фактором в любой системе образования.

Комплексное изучение деятельности отделов образования, спорта и туризма, и учреждений образования по обеспечению качества образования. Раз в пять лет ГрОИРО совместно с управлением образования региона оценивают работу районных систем образования и отдельных учреждения образования по ряду показателей. Оцениваются как результаты, так и процессы, которые к ним приводят, вследствие чего можно оказывать адресную помощь учреждениям образования и району по выявлению звеньев, требующих улучшения. Комплексные изучения полезны также тем, что они позволяют учреждениям образования и районной системе образования измерить и оценить свои проблемные точки, чего трудно добиться при иных формах мониторинга.

Аттестация педагогов имеет первостепенное значение для обеспечения стабильно высокого уровня преподавания во всей системе образования. Утвержденная Постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 22.08.2012 № 101 Инструкция о порядке проведения аттестации педагогических работников системы образования (кроме педагогических работников из числа профессорско-преподавательского состава) возлагает на институты развития образования функции информационного сопровождения, методического и организационного обеспечения квалификационных экзаменов при прохождении педагогическими работниками аттестации на подтверждение высшей квалификационной категории.

Информационное сопровождение квалификационных экзаменов осуществляется через сайт института, что позволяет обеспечить максимальную доступность к материалам для подготовки педагогических работников к квалификационному экзамену. На сайте размещены материалы по организации и процедуре квалификационного экзамена, примерная структура описания опыта педагогической деятельности, требования к его оформлению, критерии оценки, литература по обобщению опыта работы в рамках аттестации, а также графики квалификационных экзаменов.

Для целенаправленной подготовки педагогов к аттестации на подтверждение высшей квалификационной категории ежегодно институтом проводятся обучающие курсы. Востребованы темы по обобщению опыта педагогической деятельности, проектированию и анализу урока, целеполаганию в деятельности учителя, формированию и развитию исследовательской компетентности педагога, содержательным аспектам квалификационных экзаменов. С 2015/2016 учебного года ГрОИРО на этапе подготовки к квалификационному экзамену сделал упор на оказание помощи по индивидуальным запросам педагогов по вопросам обобщения, описания и представления опыта педагогической деятельности в рамках аттестации.

Мониторинг данного направления нужен для того, чтобы система получала достоверную информацию, необходимую для принятия решений о корректирующих мерах в тех случаях, когда педагоги учреждений образования не в состоянии добиться стабильно положительных результатов профессиональной деятельности.

Проведение методических выездов в районы и отдельные учреждения образования, проведение консультаций, семинаров, мастер-классов и других образовательных мероприятий для оказания методической помощи районным отделам образования, спорта и туризма, руководителям методических формирований, членам областных предметных творческих групп, конкретным педагогам. Только в 2015/2016 учебном году сотрудниками института развития образования оказана методическая помощь по подготовке и проведению итоговой аттестации учащихся, организации вступительных испытаний в лицеи и гимназии; по организации методической работы с педагогами; по методике преподавания учебных предметов для учреждений Ивьевского района; по вопросам проведения областной олимпиады для учащихся 2 ступени общего среднего образования; по процедуре и содержанию квалификационного экзамена при прохождении аттестации на подтверждение высшей квалификационной категории; по анализу типичных затруднений педагогов при обобщении и описании собственного опыта педагогической деятельности; по вопросам организации образовательного процесса и создания комфортных условий проживания и питания учащихся в лагере «Наука» в Озерах и Поречье; по

организации образовательного процесса молодым, вновь назначенным методистам и учителям; по современным подходам к планированию деятельности учреждений дошкольного образования.

Размещение на сайте ГрОИРО методических материалов по организации образовательного процесса по предметам или направлениям деятельности. Представлены выявленные передовые методы работы, которые могут быть экстраполированы на всю систему образования региона. Открыт виртуальный консультационный пункт для педагогических работников по организации работы с одаренными детьми, детьми с особенностями в обучении, профильного обучения и реализации новых учебных программ, организации исследовательской деятельности с обучающимися. Создан банк данных по профильным классам, открытым в учреждениях образования Гродненской области и педагогам, преподающим учебные предметы на повышенном уровне.

Виртуальная система непрерывной поддержки педагогов на период между повышением квалификации, созданная в ГрОИРО с целью предоставления постоянной, системной, индивидуальной, методической помощи педагогам, которая включает дистанционные курсы и мастер-классы; интернет-конференции и интернет-семинары; e-mail рассылка информационных материалов; форум, блоги, сообщества. Сегодня в институте созданы 14 сетевых сообществ педагогов. В регионе фактически построена система сетевого взаимодействия между участниками образовательного процесса по направлениям: педагог-педагог, педагог-ученик-родители, отдел образования-институт-управление образования. Например, через сетевое сообщество «ГроСС» осуществляется совместная работа над документами в режиме реального времени (отчетами, проекты, созданием общего документа, подготовка информации) и подготовка перспективных планов. Сообщество «ДО-дошкольник» призвано решать вопросы обучения пользованию Интернет-ресурсами руководителей и специалистов системы дошкольного образования. Открыты сообщества для лиц, заинтересованных в создании информационно-библиотечной среды в учреждении образования, учителей математики, иностранных языков, специалистов системы специального образования, а также для педагогов, курирующих вопросы экологического воспитания школьников, энергосбережения. Осуществляется сетевое взаимодействие учреждений образования, реализующих экспериментальную и инновационную деятельность и другие. Основной формой взаимодействия участников сообществ является дистанционная форма, с помощью которой выстраивается сотрудничество посредством использования современных информационных технологий, в том числе и «облачных». При этом дистанционное обучение предоставляет возможность улучшить информационную подготовку педагогов, повысить уровень и качество применения в обучении интернет-технологий.

Система образования региона оказывается успешной, когда проводит стратегическую планомерную кадровую политику, с учетом факторов современной социокультурной ситуации и выделенных компонентов кадровой политики.

Это управление становлением и развитием руководящих кадров в системе образования, мониторинг качества образования и корректирующие действия на уровне региона. Не существует в науке ни одного документированного случая, когда бы ситуация с образованием в учреждении образования менялась коренным образом при отсутствии талантливой руководителя. Поэтому система работа ГрОИРО по развитию менеджмента руководящих кадров является необходимым предварительным условием улучшения качества в системе образования региона. При этом первостепенное значение для обеспечения стабильно высокого качества всей системы образования региона имеет сочетание мониторинга и корректирующих мер. В этом направлении институт отслеживает эффективность системы образования на областном уровне путем экзаменов, комплексных изучений, аттестации, причем интенсивность этого мониторинга обратно пропорциональна способности того или иного учреждения образования улучшать свою работу самостоятельно. Результаты такого мониторинга позволяют проводить корректирующие действия, нацеленные на повышение стандартов обучения и обеспечение стабильно качественного образования для всех обучающихся.

Таким образом, система образования региона будет стабильно успешной, если в основу своей работы положит важнейший принцип: качество системы образования не может быть выше качества работающих в ней педагогов. Поэтому основные задачи Гродненского областного института развития образования – содействовать планомерному становлению и развитию кадровой политики региона с учетом социального заказа и государственной политики в сфере образования, а также способствовать профессиональной самореализации педагогов области на основе инновационных процессов, актуализации потенциала их профессионального развития и саморазвития, ибо, как сказал П. Коэльо: «Если человек действительно чего-то захочет, то вся Вселенная будет способствовать тому, чтобы его желание сбылось» [4].

Дальнейшего исследования требует такой компонент плановой кадровой политики региона в сфере образования в рамках единой системы работы с педагогическими кадрами как сопровождение профессионального развития и саморазвития педагогов на протяжении всей жизни.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Афоризмы со всего мира. [Электронный ресурс] / Энциклопедия мудрости. www.foxdesign.ru – Режим доступа: <http://www.foxdesign.ru/aphorism/author/>. – Дата доступа: 15.07.2016.

2. Барьер М. Как добиться стабильно высокого качества обучения в школах / М. Барбер, М. Муршед // Вопросы образования. – 2008. – № 3. – С. 7–60.
3. Дистервег А. Чего должен учитель остерегаться в настоящее время и чего всегда придерживаться? / А. Дистервег // Избранные педагогические сочинения. – М.: Учпедгиз, 1956. – С. 204–376.
4. Коэльо П. Алхимик / П. Коэльо [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://arion.ru/litera/2002-html/koelio/koelio-01.html>. – Дата доступа: 15.07.2016.
5. Лучкина Т. В. Роль инновационной деятельности в личностно-профессиональном саморазвитии молодого педагога : Дис. ... кан. пед. наук. – Хабаровск: ХГПУ, 2000. – 153 с.
6. Сергейко С. А. Ориентация на педагогическую профессию: опыт Гродненского региона / С. А. Сергейко // Адукацыя і выхаванне. – 2016. – № 3. – С. 21–26.
7. Сергейко С. А. Профессиональное развитие педагога как механизм его самореализации / С. А. Сергейко // Вестник образования. Гродненский регион. – 2016. – № 3(5). – С. 68–73.
8. Сергейко С. А. Система работы с педагогическими кадрами Гродненского областного института развития образования: стратегия и тактика / С. А. Сергейко, Л. М. Тарантей // Вестник образования. Гродненский регион. – 2016. – № 3. – С. 12–19.
9. Тарантей Л. М. Индивидуальный подход в методическом сопровождении молодых специалистов в педагогическом эксперименте / Л. М. Тарантей, И. Р. Чернущик // ТехноОбраз'2015: Материалы X междунар. науч.-практ. конф. (Гродно, 17–18 марта 2015 г.): в 2 т. / ГрГУ им. Я. Купалы; редкол.: В. П. Тарантей (отв. ред.) [и др.]. – Т. 2. – Гродно: ГрГУ, 2015. – С. 95–99.