



**муниципальное бюджетное общеобразовательное
учреждение «Средняя общеобразовательная школа №
30 имени Н.Н. Колокольцова»**

**Современные технологии управления персоналом
в образовательной организации.
Технология «развивающих бесед».**



Исполнитель:
Лехтина Лариса Петровна,
директор муниципального
бюджетного
общеобразовательного учреждения
«Средняя общеобразовательная школа № 30
имени Н.Н. Колокольцова»
г. Калтан, п. Малиновка
(89059163056, Lehtina_LP@bk.ru)

Содержание

Введение	3-4
1. Современные технологии управления персоналом в образовательной организации	5-9
2. Технология развивающих бесед с педагогическими работниками	10-14
Заключение	15
Литература	16
Приложения 1-7	17-31

Аннотация работы:

Работа «Современные технологии управления персоналом в образовательной организации. Технология «развивающих бесед» будет интересна руководителям образовательных организаций. В работе представлен обзор современных технологий управления персоналом. Подробно описывается технология проведения «развивающих бесед» с персоналом: подготовка к беседе, вопросы для беседы, анкета, рекомендации по анализу результатов беседы.

Введение

Для эффективного функционирования и развития любой организации важно правильно построить модель управления персоналом. А именно осуществить подбор необходимых кадров, продумать стимулирующие, мотивационные методы, организовать непрерывный профессиональный и личностный рост.

Цель этих мероприятий - повысить уровень заинтересованности работников в росте профессионализма, который будет основой развития самой организации.

Управление персоналом формируется в трех плоскостях: организация штата сотрудников, развитие персонала, эффективное использование кадрового ресурса.

Суть управления персоналом заключается в эффективном использовании человеческого ресурса. Идеал – это индивидуальный подход к каждому работнику, грамотно обозначить важность его для организации.

По оценке экспертов, как минимум 80% российских работодателей не ведут никакой аналитики в сфере управления человеческими ресурсами. [4] Еще 15% знают, что у них есть определенная текучесть кадров, и иногда даже задумываются, какие кадры им подходят, а какие нет, но даже они ничего не подсчитывают и не анализируют, и только 5% ведут аналитику и учет в кадровой сфере. [4] Сегодня, чтобы быть успешными, организациям необходимо весь имеющийся у них человеческий потенциал использовать полностью. Это задача сложная, требующая грамотного подхода использования кадровых резервов.

На фоне растущих требований к современному педагогу основной проблемой становится то, что мало внимания уделяется развитию его профессиональных компетенции. Новые требования к педагогам предъявляет профессиональный стандарт, поэтому очень важно совершенствовать качество условий для мотивация педагогов на постоянное профессиональное развитие.

Многочисленные исследования показывают, что для привлечения и удержания сотрудников важную роль играет спланированная деятельность по развитию компетенций. Сотрудники покидают организацию по разным причинам, но если говорить о сотрудниках мотивированных на профессиональный рост, то причина - отсутствие возможности роста и развития. Таким развитием могут быть задания, повышающие профессиональный уровень, коучинг, наставничество, развивающие беседы. [6] Эти мероприятия могут стать хорошей основой для развития «продвинутых» сотрудников. Для этого необходима непрерывность и последовательность в реализации указанных мероприятий. В настоящее время перечисленным мероприятиям уделяется особое внимание.

Цель работы: определение результативных технологий управления персоналом в образовательной организации.

Задачи работы:

1. Проанализировать теоретические источники по описанию технологий управления персоналом.
2. Охарактеризовать технологию проведения «развивающих бесед».
3. Разработать алгоритм проведения «развивающей беседы».

1. Современные технологии управления персоналом в образовательной организации

В современной научной практике наблюдается возросший интерес специалистов-практиков и ученых к совершенствованию системы управления персоналом. Это можно увидеть в публикациях, научных исследованиях. Существуют разные теории концепций управления персоналом. Среди представителей разных теорий – Ф. Гилберт, А. Файоль, Э.Мэйо, А. Маслоу, Ф. Тэйлор и др.

Система управления персоналом – это деятельность руководства, направленная на организацию приема, найма, отбора, обучение, управление развитием, мотивацию, принятие и реализацию решений в управлении персоналом. Это в целом построенная стратегия кадровой политики.

Управление персоналом – это система отношений, связанных с целенаправленным воздействием на персонал организации для обеспечения его эффективного функционирования за счет наиболее полного использования трудового потенциала. В учебном пособии «Управление персоналом» приведена характеристика «управления персоналом», которая дает общий подход к данному понятию: «Под управлением персоналом понимается целенаправленная деятельность по разработке концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Это особый вид управленческой деятельности, обеспечивающий формирование социальной политики предприятия, социального партнерства, доверия между наемными работниками и работодателями.[9]

Повышение конкурентоспособности, обеспечение высокой социальной эффективности, повышение эффективности производства и труда – это основные цели управления персоналом.

В современном мире очень быстро меняются технологии управления персоналом. В основе этих изменений лежат многочисленные причины: изменения в мире, изменения на рынках труда, развитие IT-технологий и т.д. В образовании такими причинами можно назвать следующие:

- Снижение рождаемости;
- Устаревшая система образования;
- Низкий престиж профессии, низкая заработная плата
- Активное внедрение в жизнь информационных технологий и средств коммуникации;
- Открытость рынков труда и мобильность человека;
- Появление на рынке труда нового поколения - поколения Z. «То, что предыдущие поколения называли «новыми технологиями» или «технологиями будущего», для поколения Z - настоящее. Это отличает их от Поколения Y, детство которых прошло ещё до технологического бума. Быстро взрослеют, занимаясь самообразованием в Интернете. Обитают в виртуальном мире (менее склонны совершать поездки и выходить из своих

домов). Предпочитают виртуальные развлечения (реализуя все желания в виртуальной реальности, в реальной жизни могут испытывать психологический дискомфорт, так как для реализации задуманного недостаточно просто нажать на кнопку). Статистика говорит об обратном: эти ребята уже родились с предпринимательской жилкой, уже видят как раскрываются истории успеха и чего можно достигнуть, создавая свое дело.

Они довольно трудолюбивы: почти 60% готовы работать по ночам и в выходные дни. При этом сильнейшим мотиватором для них будут деньги (70% опрошенных отмечают, что это так)» - так характеризуют это поколение У. Штраус и Н. Хоув [8].

➤ Развитие виртуальной структуры общества. (Виртуальные сообщества, профессиональные группы и группы интересам, социальные сети «В контакте», «Одноклассники», Facebook, LinkedIn, Профессионалы.ру и т.п., корпоративные сети. Множество людей устанавливают связи, решают профессиональные вопросы и обмениваются информацией обо всем: о работодателях и зарплатах, общественных и политических событиях, личной жизни и новостях кино, работе и путешествиях; приглашают на мероприятия, рассказывают о вакансиях и устраиваются на работу.). [1,4]

Одним из важнейших условий эффективного управления кадровыми ресурсами является стратегия управления персоналом. Персонал, который работает эффективно является основным конкурентным преимуществом любой организации. Система управления персоналом помогает усилить это преимущество, направив свои действия на достижение стратегических целей.

Стратегия управления персоналом устанавливает основополагающие принципы, дает оценку ресурсам и условиям, которые необходимы для ее реализации.

В научной литературе по теории управления персоналом существуют разные подходы к характеристике технологий управления персоналом. Существуют разные подходы к классификации технологий.

Технологии подбора персонала: использование новых каналов рекрутинга, новых инструментов. Характеристика основных технологий приведена в таблице «Технологии подбора персонала» [приложение 3]

Технологии мотивации персонала: каждая составляющая системы мотивации может быть реализована разными современными методами и технологиями – грейдинг, технология постановки целей SMART, система сбалансированных показателей, использование ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators). [приложение 4]

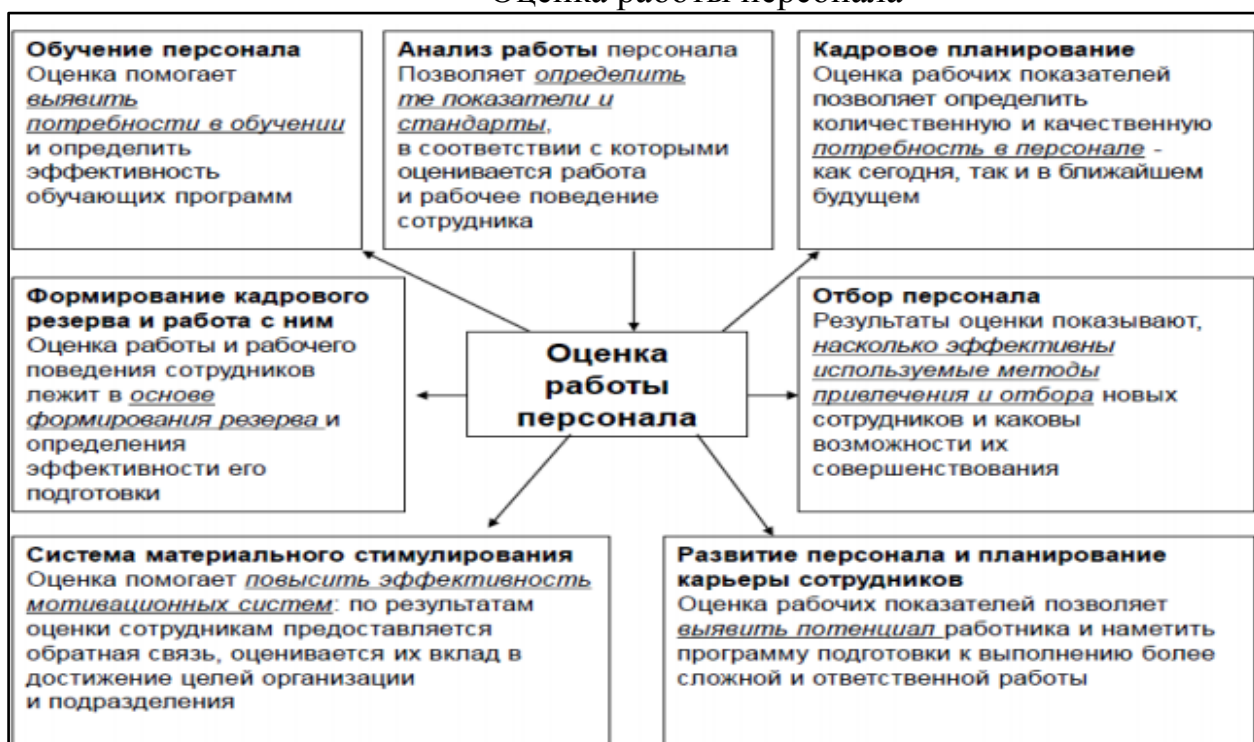
Технологии обучения и развития персонала. Эффективное развитие персонала – это значимый стратегический ресурс конкурентоспособности организации. Анализируя ситуацию на рынке труда мы видим, что существует нехватка профессионально подготовленных, эффективных сотрудников. Поэтому инвестиции компаний в персонал, в его обучение и развитие – это залог их успешности. Развитие персонала – это комплекс

мероприятий, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности персонала компании для более эффективного достижения целей и задач организации. К таким технологиям можно отнести следующие: коучинг, менторинг, наставничество и др. [приложение 5]

Технологии оценки персонала. Оценка персонала лежит в основе многих процессов управления кадровыми ресурсами в организации. На основе оценки принимаются решения о приеме на работу, о планировании индивидуального плана обучения, о премировании др. Поэтому качество и достоверность проведенной оценки имеет особое значение как для работника, так и для организации. [схема 1] Оценка работы персонала многоаспектна. Она включает в себя оценку обучения персонала, оценку формирования кадрового резерва, оценку отбора персонала, материального стимулирования, развития и карьерного роста сотрудников.

Схема 1.

Оценка работы персонала



Для организации работы с персоналом важно выбрать соответствующую стратегию.

Стратегия работы с персоналом



2. Технология развивающих бесед с педагогическими работниками

Понятие «развивающая беседа» в менеджменте не новое. Это разговор между руководителем и подчиненным, при котором рассматривается результативность проделанной работы и устанавливается договоренность о дальнейшей деятельности, а также о плане индивидуального развития.[3]

У нас развивающие беседы школьных руководителей с педагогами пока не стали массовой практикой (как в Эстонии).

Развивающая беседа для сотрудника — это чувство уверенности, признание достижений, мотивация, поиск зон роста, возможность выступить с инициативой.

Развивающая беседа для руководителя — это возможность обсудить с подчиненным, как лучше всего совместить цели и потребности работника и предприятия.

Развивающая беседа для обеих сторон — это анализ результативности проделанной работы, договоренность о дальнейшей деятельности, а также формирование плана индивидуального развития.[2,6]

Персонал является самым важным ресурсом в деятельности любой организации. Очень важно, чтобы в организации постоянно совершенствовались, улучшались условия для того, чтобы квалификация и интересы сотрудников соответствовали потребностям организации.

Технология развивающих бесед позволяет спланировать индивидуальную траекторию профессионального роста работника в целях развития организации в целом.

Цель развивающих бесед - развитие педагогического работника, повышения уровня компетентности. Когда руководитель беседует с работником, он показывает, что тот ему важен. Разговор с сотрудником один на один позволит узнать, что мотивирует человека, чего он боится, как он относится к организации. Такая технология помогает найти подход к каждому работнику.

Развивающие беседы по индивидуальному планированию, комфортности условий для профессионального роста следует проводить с определенной регулярностью. Беседы должны иметь характер «ретроспективы», быть индивидуальными по отношению к каждому сотруднику, благодаря тому, что в процессе разговора затрагиваются вопросы, касающиеся как работы в целом, так и функций самого сотрудника. Развивающие беседы помогут выявить критические точки мотивации сотрудника.[7] На рисунке1 приведена модель построения развивающей беседы руководителя и работника.

Рис.1 Модель построения развивающей беседы руководителя и работника



Развивающие беседы отличаются более тщательной подготовкой, чем другие виды общения на рабочем месте. Их следует организовывать так, чтобы они проходили в спокойной и непринужденной обстановке.[5]

Необходимо составить анкету и отправить работникам, чтобы они могли заранее подготовиться к беседе. Важно подготовить график бесед.

Для проведения развивающей беседы необходима определенная подготовка. Можно выделить следующие этапы подготовки к беседе:

1. Сформулировать цель встречи для себя и результат, с которым вы хотите, чтобы вышел со встречи педагогический работник.

2. Продумать, что будет включать «программа максимум» (то есть, максимально возможный результат) и «программа минимум» (минимально необходимый результат, чтобы считать встречу продуктивной). Необходимо определить самые важные направления деятельности для сотрудника и сфокусировать на них особое внимание.

3. Необходимо подготовить информацию о сотруднике, о его достижениях, сильных и слабых сторонах его деятельности, зоны развития.

4. Продумать вопросы для обратной связи, чтобы можно было на них опираться входе встречи.

5. Проводить беседу в комфортном месте, спланировать достаточное количество времени.

6. Договориться о встрече с сотрудником.

Для подготовки к проведению развивающей беседы можно использовать контрольный лист, в котором определены основные этапы и вопросы для проведения беседы [приложение 4].

Алгоритм проведения развивающей беседы:

1. Создание атмосферы доверия.

- Установка эмоционального контакта: «Как идут дела?», «Как прошел день?», можно предложить чай - кофе и пр.

- Договоренность о регламенте встречи (время встречи, о чем будем говорить, формат общения).

- Обсуждение желаемого результате встречи.

- Задавайте вопросы вразбивку, создайте впечатление легкой беседы. Запоминайте, что говорит собеседник, а не записывайте. Человек расслабляется, когда видит, что это разговор без записи. Иногда делайте короткие заметки, чтобы запомнить главное.

- В разговоре применяйте активное слушание. Не перебивайте, кивайте в знак согласия, улыбайтесь и смотрите на собеседника. Покажите, что все, что он говорит, представляет для вас интерес. Задавайте вопросы. Используйте технику «перефразирование», чтобы проверить, правильно ли вы поняли собеседника.

2. Анализ мотивации к продуктивной деятельности сотрудника.

- Что, по мнению сотрудника, у него получается легко и успешно?

- Что вызывает сложности? С чем связаны эти сложности? Что уже пробовал, чтобы их преодолеть?

- Есть ли у сотрудника понимание, зачем ему развивать свои компетенции?

- Выявите, чего не хватает сотруднику, что его мотивирует. Подумайте, как удержать работника в организации надолго. Отметьте критичные точки.

3. Обратная связь по качеству развивающей беседы с сотрудником.

- Важно подчеркнуть позитивные направления деятельности, интересные фразы и успешные ходы в общении с сотрудником. Важно создать атмосферу, в которой сотрудник осознает важность его для организации. Необходимо спросить про риски, возникающие в процессе деятельности. Уточнить, видит ли он другие варианты действий. Очень важно сконцентрироваться на существенном.

- Важно, чтобы руководитель давал почувствовать сотрудникам свою значимость. Сделать это можно двумя способами: выражать восхищение и одобрение.

4. Выработка плана дальнейших действий.

Важно понять, что сотрудник планирует делать после завершения беседы.

5. Завершение.

Необходимо сделать краткое резюме встречи: о чём говорили, что успели обсудить из запланированного.

Уточнить, с каким результатом заканчивает встречу ваш собеседник, какие для себя выводы сделал.

Очень важно комфортное эмоциональное завершение встречи.

Для повышения эффективности развивающей беседы, необходимо проводить рефлексию после каждой беседы, фиксировать результаты беседы, выводы. Это необходимо для мониторинга собственной деятельности по

проведению развивающих бесед, избегания ошибок. Проводя рефлекссию можно использовать анкету «Анализ развивающей беседы» [приложение 5]. Для анализа работы на перспективу можно использовать схему, приведенную в приложении 6.

Сотрудник тоже должен быть подготовлен к беседе. Анкета выдается сотруднику, согласовывается время встречи. Анкета «Анализ профессионального плана развития и обучения педагога» заполняется один раз в год. [приложение 7]

Заключение

Динамизм происходящих процессов особенно заметен на уровне отдельных организаций. В процессе использования человеческих ресурсов и управления ими возникают новые кадровые технологии и методы, меняются принципы, ценности, мотивы. Любая организация должна учитывать происходящие изменения, проецировать их на управление своего персонала, что позволит максимизировать результаты его деятельности. Сегодня от принципа «довольный и счастливый персонал» происходит поворот к принципу «профессиональный и эффективный персонал».

Таким образом, проведенный теоретический анализ современных технологий управления персоналом, позволяет сделать вывод, что технология проведения развивающих бесед позволит целенаправленно вести работу по развитию персонала, совершенствованию его профессиональных навыков.

Одной из задач данной работы была выработка методических рекомендаций для руководителя образовательной организации. В работе и в приложениях сформулированы конкретные предложения, представлены анкеты, алгоритмы проведения развивающих бесед.

Итак, технология развивающих бесед способствует развитию персонала, что является непрерывным процессом и главной составляющей конкурентоспособности организации.

Литература

1. Епишкин И.А., Шобанов А.В., Покусаев О.Н. Современные технологии управления персоналом: Учебное пособие для студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика» и «Управление персоналом» [Текст]/ И.А. Епишкин, А.В. Шобанов, О.Н. Покусаев – М.: Изд-во МГУПС (МИИТ), 2015.– С.5-9;
2. Использование развивающей беседы в качестве инструмента для карьерного роста подчиненного// [Электронный ресурс] <http://hr.ru.com/2014/06/ispolzovanie-razvivayushhej-besedy-v-kachestve-instrumenta-dlya-karernogo-rosta-podchinennogo-chast-2/> (дата обращения: 01.10.2019);
3. О том, как вместе с педагогами выявить «точки роста», определить приоритетные задачи, расположить к себе аудиторию и противодействовать манипуляторам//[Электронный ресурс] <https://medium.com/direktoria-online/rasvorgav-54e494d5eb3a/> (дата обращения: 29.09.2019);
4. Опрос: Кузбасские работодатели испытывают нехватку кадров//[Электронный ресурс] https://gazeta.a42.ru/lenta/news/31357_opros-kuzbasskie-rabotodateli-ispytyvayut-nehvatku-kadrov/(дата обращения: 02.10.2019);
5. Пименов А. О поисках «новых» смыслов>// [Электронный ресурс] <http://www.ug.ru/archive/73123> (дата обращения: 29.09.2019);
6. Развивающая беседа с подчиненным как инструмент его карьерного роста//[Электронный ресурс] http://www.hrm.ua/article/razvivajushhaja_beseda_s_podchinennim_kak_instrument_ego_karernogo_rosta (дата обращения: 01.10.2019);
7. Семь способов удержать лучших сотрудников// [Электронный ресурс] <https://ipprosto.info/journal/sem-sposobov-uderzhat-luchshih-sotrudnikov> (дата обращения: 02.10.2019);
8. Теория поколений от X до Z: что нужно знать, чтобы хранить, вовлекать и работать вместе//[Электронный ресурс] <http://fsr.in.ua/index.php/poleznosti/18-stati/268-teoriya-pokolenij-ot-x-do-z-cto-nuzhno-znat-chtoby-khantit-vovlekat-i-rabotat-vmeste/> (дата обращения: 05.10.2019);
9. Управление персоналом: учеб. пособие. И. Б. Тесленко [и др.] ; под ред. проф. И. Б. Тесленко [Текст]/ Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2016. – С.8-10.

Технологии подбора персонала

Наименование технологии	Характеристика
Социальный рекрутинг	Это процесс сбора информации, поиска и найма персонала используя социальные платформы для продвижения/рекламы работодателей и кандидатов на рабочее место.
Мобильный рекрутинг	Использование мобильных устройств, QRкоды, текстовые сообщения, приложения и оптимизация веб-сайтов под мобильные устройства.
Реферальный рекрутинг	Компания привлекает к поиску кандидатов собственных сотрудников, которые, становясь адвокатами HR-бренда, начинают рекомендовать работу в их компании своим знакомым, друзьям, бывшим коллегам, уже изначально фильтруя: кто подходит для работы здесь, а кто нет.
Системы отслеживания кандидатов (ATS)	Отслеживание резюме, анализ резюме, размещение объявлений по нескольким каналам, включая социальные медиа.
геймификация	Тенденция применения игровой механики в неигровых средах. Инструмент быстрого выявления специалистов с навыками и умениями, необходимыми для той или иной должности.
Видео-собеседование	Позволяет увидеть все эмоциональные нюансы поведения и язык жестов. Его скорость и удобство позволяет рассмотреть кандидата крупным планом и узнать что-то о его личности еще на ранних стадиях процесса рекрутинга.
Интернет-сорсинг	Позволяет выявить наиболее высококвалифицированных специалистов, предлагая дополнительные технологии поиска и обнаружения талантов, которые не стремятся быть найденными. Сорсинговыми источниками для обнаружения и найма специалистов стали такие социальные и профессиональные сети, как LinkedIn, Twitter, Facebook и др.

Технологии мотивации персонала

Наименование технологии	Характеристика
Грейдинг	Система градации должностей: группирование всех должностей по принципу «значимости» для компании. Отдельная группа должностей называется грейдом. Основная идея грейдинга— это введение фиксированного оклада сотрудника, то есть базовой части зарплаты (постоянной), в зависимости от занимаемой должности. При этом работу, выполняемую на каждой из должностей, оценивают с учетом определенных факторов (например, 23 необходимых знаний и опыта, уровня ответственности). Для каждого фактора определяют свой уровень сложности.
Технология постановки целей SMART	• Specific – конкретность. Цель должна быть сформулирована максимально конкретно, без использования общих фраз и абстрактных понятий. • Measurable – измеримость. «Все что измеримо – может быть достигнуто». «Нельзя управлять тем, что нельзя измерить» • Achievable – достижимость/реалистичность. Цель должна быть достижимой (выполнимой) и в тоже время достижимой не автоматически. Цель должна быть «принята» и понята исполнителем. • Relevant – релевантность. Цель должна быть согласована со стратегией компании (бизнес-направления) и в тоже время находиться в «зоне влияния» исполнителя (важными для него). • Time-bound – определенность во времени. В формулировке цели должны быть указаны точные сроки ее выполнения. Задача должна «мониториться» в процессе ее реализации.
Система сбалансированных показателей	Система сбалансированных показателей (ССП) – это инструмент реализации стратегии. СПП является инструментом стратегического и оперативного

	управления, который позволяет связать стратегические цели компании с повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии.
Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators)	KPI - система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей. KPI – инструмент измерения поставленных целей.

Приложение 3

Технологии обучения и развития персонала

Наименование технологии	Характеристика
Коучинг	Система реализации совместного социального, личностного и творческого потенциала участников процесса развития с целью получения максимально возможного эффективного результата. По области применения, различаются карьерный коучинг, бизнес-коучинг, коучинг личной эффективности, лайф-коучинг. По участникам коучинга различаются индивидуальный и корпоративный (групповой) коучинг. По формату существуют очный (личный и фотокоучинг) и заочный (телефонный и интернеткоучинг). Основной целью коучинга как метода развития является помощь сотруднику в том, чтобы он самостоятельно нашел решение той или иной реальной проблемы или задачи. Для развития управленческого кадрового резерва используется как индивидуальный, так и групповой (корпоративный) коучинг.
Менторинг	Ментор - руководитель, учитель, наставник, воспитатель, неотступный надзиратель чей-либо, как правило - это внутренний сотрудник организации. Менторинг — это альянс специалистов, созданный, чтобы помочь развитию одного или обоих участников

	этой программы. Менторинг - передача знаний и навыков, готовых решений от ментора к ученику. Целью процесса менторинга является – довести сотрудника до такого этапа в профессиональном развитии, в котором он сможет самостоятельно и с полной ответственностью реализовать порученные ему профессиональные задания.
Buddying	Это поддержка, помощь сотрудников друг другу для достижения производственных целей. Buddying основан на предоставлении друг другу информации и/или объективной и честной обратной связи. Иногда buddying называют неформальным наставничеством, равноправным коучингом.
Shadowing	в дословном переводе с английского означает «рабочая тень» или в другой трактовке — «бытие тенью». Суть - обучающийся становится «тенью» опытного сотрудника в реальной рабочей обстановке, следует за ним, как тень, в течение одного или трех рабочих дней. Обучающийся имеет возможность обсуждать рабочие ситуации не только с сотрудником, «тенью» которого он является, но и с другими специалистами, а также получать информацию об особенностях той или иной должности.
Counselling	получение консультации от приглашенного работником специалиста для решения конкретных личных проблем. Co-Counselling (англ.)- метод взаимного консультирования или личностного развития работника «Ты мне расскажешь свои проблемы, а я тебе - свои». Таким образом, консультирование работника по его запросу проводит внутренний или внешний консультант. Консультирование может быть карьерным или личностным, реже профессиональным. Отличие консультирования в том, что сотрудник является клиентом консультанта и не обязан реализовывать полученные знания или возможности. Отличие взаимного консультирования от buddying заключается в решении, как правило, личных, а не производственных проблем.

Супервизия	«Супервизия» (от лат. «смотреть сверху») - это профессиональное консультирование и анализ как целесообразности и качества использования практических подходов и методов консультирования, так и отношений, возникающих между клиентом и консультантом, т.е. один из методов теоретического и практического повышения квалификации специалистов в области консультирования.
Обучение действием.	Обучение действием - решение реальных проблем компании, не имеющих однозначного решения в ходе обучения. Формула обучения действием: $L=P+Q$. То есть Обучение (Learning) происходит за счет программных знаний (Programmed knowledge) и вопросов, приводящих к инсайтам (insightful Questioning). Данный метод развития применяется, если есть необходимость сложных изменений в организации или имеется наличие нерешаемых организационных или производственных проблем.
Реализация индивидуального плана развития (ИПР)	ИПР — это инструмент, помогающий работнику планомерно и целенаправленно развивать у себя необходимые навыки и качества. ИПР представляет собой документ, описывающий цели развития и конкретные действия, позволяющие достичь поставленных целей. ИПР составляется на определённый временной промежуток (обычно от 1 года до 1, 5 лет). ИПР является инструментом персонального развития, в рамках которого работник получает возможность приобретать новые знания, развивать и совершенствовать навыки, позволяющие достигать намеченных результатов, необходимых для эффективной работы

Приложение 4

Контрольный лист для развивающей беседы

1. Какие цели Вы преследуете?

- эффективная работа;
- рост компетентности;
- активность персонала;

- позитивный настрой;
- развитие и совершенствование деятельности компании.

2. Подготовка — залог успеха

- отведите достаточно времени;
- обдумайте свои аргументы и доводы;
- найдите нейтральную территорию для беседы.

3. Обратная связь - feedback

- начните с позитивной информации;
- избегайте намеков;
- выражайтесь четко и конкретно;
- говорите от первого лица;
- мотивируйте свои доводы;
- сообщите, что именно хотите изменить.

4. Будьте активным слушателем

- демонстрируйте открытость и дружелюбие при помощи мимики и жестов;
- задавайте вопросы, если что-то Вам непонятно;
- не занимайте оборонительную позицию;
- внимательно слушайте.

5. Контроль

- делайте заметки;
- добивайтесь четкой договоренности;
- распределяйте ответственность: кто? - что? - когда?
- договоритесь о том, кому будут показаны сделанные вами в ходе беседы заметки.

Приложение 5

Анкета «Анализ проведения развивающей беседы»

1. Какова моя удовлетворенность встречей?

отметить по шкале 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

2. Цель беседы достигнута?

отметить по шкале 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

3. Какова оценка результата встречи?

отметить по шкале 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

4. Что я сделал для достижения цели встречи?

5. Как отреагировал собеседник на мои действия?

6. Что я сделал, удаляющее от цели?
7. Как отреагировал человек на мои действия?
8. С какой эмоцией ушел собеседник?
9. Мотивирован ли сотрудник на профессиональный рост?
10. Что в следующий раз я сделаю по-другому?

Приложение 6

Анализ беседы руководителя и педагогического работника о перспективах профессионального развития

Содержательные блоки беседы	Вопросы беседы	Мнение руководителя	Мнение работника
1. Обратная связь и оценка предыдущего периода	1.1. Были ли достигнуты цели, поставленные в предыдущий период?		
	1.2. Что было хорошо/плохо в процессе работы?		
	1.3. Возможные причины?		
2. Взаимодействие	2.1. Как осуществляется взаимодействие между начальником и сотрудниками? Положительно или отрицательно?		
	2.2. Как осуществляется взаимодействие между работником и коллективом? Положительно или отрицательно?		
	2.3. Как осуществляется взаимодействие между работником и учащимися, родителями? Положительно или отрицательно?		
3. Преломление общих целей на	3.1. Отношение к цели, задачам, стратегии		

индивидуальном уровне	школы. Совпадение/несовпадение целей деятельности школы и целей деятельности работника		
4. Планирование действий на последующий период	4.1. Требования и возлагаемые ожидания: «Что нужно сделать, чтобы начальник/работник был доволен мною во время следующей беседы о профессиональном развитии?»		
	4.2. Поставленные цели/приоритетные мероприятия в отношении сотрудника в течение последующего периода.		
	4.3. Как и когда эти цели/приоритетные мероприятия должны быть проконтролированы?		
	4.4. Какова потребность в расширении знаний и опыта или в других ресурсах, чтобы обеспечить выполнение вышеуказанных требований?		
	4.5. Возможности для совместного обсуждения анализа профессиональной компетентности		

Анкета

«АНАЛИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ И ОБУЧЕНИЯ ПЕДАГОГА»

1. Общая информация

Имя (имя и фамилия):	
Должность:	
Дата представления:	
Анализ работы за период:	
Планируемая программа переобучения на период:	

2. Профессиональные навыки и деятельность

Шкала оценок

При самооценивании выберите самый подходящий показатель исходя из 5-бальной шкалы, где:

1 – Умею / делаю с трудностями, часто допускаю ошибки.

3 – Умею / делаю хорошо.

5 – Умею и могу делать великолепно от начала до конца, самостоятельно.

2.1. ПЛАНИРОВАНИЕ И РУКОВОДСТВО

Профессиональные навыки и показатели деятельности	1	3	5
1) при планировании учебного процесса учитываю государственную и школьную учебные программы, а так же цели программы развития школы			
2) составляю рабочую программу и КТП			
3) составляю индивидуальную программу саморазвития			
4) ставлю четкие цели и определяю результаты обучения, учитывая темы уроков и нужды учеников			
5) к процессу обучения привлекаю учеников, родителей и коллег, основываясь на планах и			

действиях меняющейся учебной среды			
6) руковожу рабочими группами, участвую в группах по развитию, планирую и организую внеучебную деятельность			

2.2. ФОРМИРОВАНИЕ УЧЕБНОЙ СРЕДЫ

Профессиональные навыки и показатели деятельности	1	3	5
1) создаю душевно и физически безопасную учебную среду, поддерживаю учеников в обучении и развитии			
2) привлекаю в формирование учебной среды учеников и родителей, и использую в планировании учебного процесса методы совместной/групповой работы/индивидуальной работы			
4) предупреждаю и разрешаю проблемы с дисциплиной			
5) знаю психологические особенности возраста ученика, особые потребности и личностные проблемы и реагирую на это с особым подходом			
6) учитываю особенности образовательной среды, и предотвращаю связанные с этим возможные проблемы			
7) составляю учебный материал и методические пособия, рекомендации			
8) использую в работе IT - технологий			
9) для подготовки и проведения уроков способен/а заниматься рутинной деятельностью			
10) своевременно реагирую на кризисные ситуации, умею оказывать первую помощь			

2.3. РУКОВОДСТВО УЧЕБНЫМ ПРОЦЕССОМ

Профессиональные навыки и показатели деятельности	1	3	5
1) знакомя учеников с содержанием обучения, с целями и ожидаемыми учебными результатами, а так			

же с принципами оценивания			
3) связываю знания учеников с окружающей средой/обществом, развиваю умения их применять полученные знания в практической деятельности			
4) использую подходящие целям обучения, возрасту и возможностям учеников групповые и индивидуальные учебные методы, технологии и формы работы (перечислить какие)			
5) направляю учеников руководить процессом своего образования			
6) учитываю социальные особенности и учебные возможности учеников, и даю возможность развиваться			
7) поддерживаю личностное развитие ученика, развитие творчества, развиваю УУД ученика			
8) развиваю у учеников функциональную грамотность			
9) насыщаю учебный процесс и учебную среду различными языковыми умениями и культурными событиями/ мероприятиями/ действиями			

2.4. МОТИВАЦИЯ УЧЕНИКОВ

Профессиональные навыки и показатели деятельности	1	3	5
1) выясняю уровень знаний, возможности и интересы учеников и учитываю их при планировании уроков			
2) использую захватывающие и активные учебные методы. Какие? (назвать)			
3) побуждаю учеников к самостоятельной постановке учебных целей			
4) ценю упорство учеников в достижении ими успеха в жизни			
5) направляю учеников анализировать себя, чтобы у них формировалась бы позитивная самооценка и адекватная картина в восприятии себя			

6) даю ученикам обратную связь в соответствии с их развитием			
--	--	--	--

2.5. СОВМЕСТНАЯ РАБОТА

Профессиональные навыки и показатели деятельности	1	3	5
1) я активный член команды, охотно учусь у других и делюсь своими знаниями, умениями и успехами с коллегами			
2) плотно сотрудничаю с коллегами для того, чтобы разрешить возникающие проблемы учеников, учебных групп или школы			
3) развиваю совместную работу с коллегами при создании предметной программы или рабочего плана, оповещаю коллег о проблемах, возникших в учебной работе			
4) получаю от учеников обратную связь о своей деятельности, учитываю учебные цели, формирую учебную среду и организовываю учебную работу исходя из пожеланий и предложений учеников, привлекаю учеников и родителей в разрешение проблем и при организации совместных мероприятий			
5) выясняю ожидания родителей и получаю от них обратную связь о своей работе, информирую родителей об учебно-воспитательных целях, содержании обучения, учебном распорядке, знакомлю с оцениванием, даю обратную связь о развитии ученика, консультирую родителей по вопросу воспитания и обучения.			
6) участвую вместе с коллегами в организации внутришкольных и внешкольных мероприятий, привлекая к этой работе заинтересованных людей и родителей			
8) поддерживаю развитие учеников при участии их в различных внутришкольных и внешкольных мероприятиях, проектах и/или являюсь организатором данных мероприятий			
9) делаю предложения по развитию школы и учебного процесса			

10) активно сотрудничаю с системой поддержки (с социальным педагогом, психологом), помогая ученику справиться с учебными, поведенческими и домашними трудностями			
--	--	--	--

2.6. ОБЩЕНИЕ

Профессиональные навыки и показатели деятельности	1	3	5
1) выбираю подходящие определенным ситуациям манеру и стиль общения			
2) корректно использую язык в письме и в устной речи			
3) выражаюсь четко и понятно			
4) слушаю активно и даю обратную связь			
5) выбираю для каждой ситуации соответствующие и учитывающие партнеров вопросы, указания и стиль общения			
6) предупреждаю/решаю конфликты			
7) умею выступать на публику			

2.7. АНАЛИЗ И ОЦЕНИВАНИЕ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА И РАЗВИТИЯ УЧЕНИКА

Профессиональные навыки и показатели деятельности	1	3	5
1) анализирую участие ученика в учебном процессе, развитие и учебные результаты ученика, делюсь своим анализом с группами по интересам (ученик, родитель, руководство, коллеги), даю адекватную и разностороннюю обратную связь, учитывая закон о защите личных данных			
2) ясно и понятно представляю ученикам, коллегам, родителям свои методы оценивания			
3) выбираю для развития ученика и достижения результатов обучения соответственные методы оценивания			
4) анализирую развитие ученика и планирую дальнейшую деятельность			
5) использую современные методы анализа			

2.8. САМОАНАЛИЗ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

Профессиональные навыки и показатели деятельности	1	3	5
1) анализирую всегда свою работу (уроки, деятельность, учебные результаты, достижение поставленных целей, результаты внешнего и внутреннего оценивания)			
2) использую различные методы получения обратной связи в отношении оценки моей работы			
3) на основании анализа своей работы ставлю свои личные и профессиональные цели развития, планирую необходимые действия для достижения поставленных целей			
4) четко определяю необходимость в курсах и постоянно совершенствую свои профессиональные знания и умения			
5) участвую в работе различных рабочих групп, курсах повышения квалификации, в исследовательской и проектной деятельности, чтобы быть в курсе изменений в сфере образования, обновить свои умения и знания и применить их в работе и повседневной жизни			

3. Повышение квалификации

Необходимые курсы повышения квалификации:
Пояснение:

4. Результаты деятельности

показатели	Самооценка результатов	Внешняя оценка
Итоговая аттестация		
ВПР		
Конкурсы		
И т.д.		

5. ИТОГ

Мои сильные стороны в работе за анализируемый период
Области исправления и цели
Пожелания со стороны работодателя
Достигнутые договоренности для дальнейшей работы

Дата составления:

Подпись учителя:

Подпись руководителя: