

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Государственная академия промышленного менеджмента
имени Н.П. Пастухова»

**Методические рекомендации по формированию кадровых условий
подготовки высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров
в профессиональных образовательных организациях на основе
технологий непрерывного образования и компетентностного подхода**

Ярославль 2019

Оглавление

| | |
|--|-----------|
| Аннотация | 3 |
| 1. Нормативное, правовое и методическое обеспечение формирования кадровых условий в профессиональных образовательных организациях | 4 |
| 2. Общая информация | 6 |
| 3. Основные задачи по формированию кадровых условий подготовки высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров | 8 |
| 4. Описание применяемых технологий и методов формирования кадровых условий ... | 11 |
| 4.1. <i>Анализ потребности в кадровых ресурсах для решения конкретных задач ПОО</i> | 11 |
| 4.2. <i>Планирование кадровых ресурсов</i> | 14 |
| 4.3. <i>Оценка существующих кадровых ресурсов ПОО и планирование их развития</i> | 16 |
| 4.3.1. <i>Формирование конкретизированных требований к компетенциям работников/педагогических работников, необходимых для реализации программы развития ПОО</i> | 16 |
| 4.3.2. <i>Оценка компетенций работников/педагогических работников и кандидатов на замещение вакантной должности</i> | 17 |
| 4.4. <i>Устранение дефицита кадровых ресурсов</i> | 20 |
| 4.4.1. <i>Планирование и реализация непрерывного образования работников/педагогических работников с учетом их потребностей и возможностей образовательной организации</i> | 20 |
| 4.4.2. <i>Организационные условия развития непрерывного образования педагогических работников в профессиональных образовательных организациях</i> | 23 |
| 4.4.3. <i>Подбор кадров</i> | 24 |
| 5. Этапы формирования кадровых условий с указанием рекомендуемых форм и методов работы на каждом этапе | 26 |
| 6. Описание возможностей последующего применения методических рекомендаций по формированию кадровых условий подготовки высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров в профессиональных образовательных организациях на основе технологий непрерывного образования и компетентностного подхода | 30 |
| 7. Мониторинг результативности формирования кадровых условий подготовки высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров в профессиональных образовательных организациях на основе технологий непрерывного образования и компетентностного подхода | 31 |
| 7.1. <i>Критерии результативности процессов непрерывного образования педагогических работников в ПОО</i> | 31 |
| 7.2. <i>Критерии результативности формирования кадровых условий в ПОО:</i> | 32 |

Аннотация

Методические рекомендации по формированию кадровых условий подготовки высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров в профессиональных образовательных организациях на основе технологий непрерывного образования и компетентностного подхода (далее – Методические рекомендации) разработаны в рамках проекта «Организационно-методическое обеспечение развития процессов непрерывного образования в профессиональных образовательных организациях на основе компетентностного подхода». Методические рекомендации ориентированы на поддержку процессов непрерывного образования педагогических работников в профессиональных образовательных организациях (далее – ПОО).

Методические рекомендации адресованы руководителям профессиональных образовательных организаций и направлены на формирование кадровых условий в ПОО, включающих укомплектованность кадрами, уровень квалификации работников и их функциональные обязанности, систему непрерывного профессионального развития и повышения квалификации работников.

Методические рекомендации предназначены для формирования кадровых условий на основе технологий непрерывного образования педагогических работников, компетентностного и проектного подходов к подготовке и опережающему развитию компетенций педагогических работников ПОО в современных условиях развития экономики.

1. Нормативное, правовое и методическое обеспечение формирования кадровых условий в профессиональных образовательных организациях

Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

Федеральные государственные образовательные стандарты среднего профессионального образования (ФГОС СПО) в части требований к условиям реализации образовательной программы, а именно требований к квалификации педагогических работников образовательной организации, привлекаемых к реализации профессиональной образовательной программы;

Постановление Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»;

Постановление Правительства Российской Федерации от 8 августа 2013 г. № 678 «Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций»;

Распоряжение Правительства Российской Федерации от 3 марта 2015 г. № 349-р «Об утверждении комплекса мер, направленных на совершенствование системы среднего профессионального образования, на 2015–2020 годы»;

Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (Зарегистрировано в Минюсте России 20 августа 2013 г. № 29444);

Приказ Минтруда России от 8 сентября 2015 г. № 608н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 24 сентября 2015 г. № 38993);

Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 г. № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»;

Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 20 ноября 2018 г. № 235 «Об утверждении общих требований к определению нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего, среднего профессионального образования, дополнительного образования детей и взрослых, дополнительного профессионального образования для лиц, имеющих или получающих среднее профессиональное образование, профессионального обучения, применяемых при расчете объема субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ) государственным (муниципальным) учреждением»;

ГОСТ Р ИСО 29990-2012. Услуги по обучению в сфере неформального образования и тренингов. Основные требования к поставщикам услуг. – Введ. 2014-07-01;

Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 28 февраля 2019 г. № Р-15 «Об утверждении методических рекомендаций о проведении повышения квалификации по программам, основанным на опыте Союза Ворлдскиллс Россия, в том числе сертификации в качестве экспертов Ворлдскиллс»;

Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 12 июля 2019 г. № Р-68 «Об утверждении методических рекомендаций о создании и функционировании центров опережающей профессиональной подготовки»;

Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 25 апреля 2019 г. № Р-52 «Об утверждении методических рекомендаций по отбору стажировочных площадок»;

Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 18 октября 2019 г. № Р-104 «О внесении изменения в методические рекомендации о создании и функционировании центров опережающей профессиональной подготовки, утвержденные распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 28 февраля 2019 г. № Р-16»;

Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 27 февраля 2018 г. № 06-341 «О Методических рекомендациях»;

Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 28 декабря 2017 г. № 06-2069 «О направлении методических рекомендаций по совершенствованию среднего профессионального образования с использованием результатов проведения чемпионатов профессионального мастерства, всероссийских олимпиад и конкурсов профессионального мастерства по перспективным и востребованным профессиям и специальностям».

2. Общая информация

Актуальность разработки методических рекомендаций

Рынок труда в условиях быстро развивающейся экономики требует развития эффективной системы среднего профессионального образования, способной готовить высококвалифицированных специалистов и рабочие кадры в профессиональных образовательных организациях.

Для успешной подготовки таких специалистов необходимо формировать кадровые условия ПОО, способствующие достижению поставленных стратегических целей, реализации программ модернизации и развития ПОО. Развитие независимой оценки квалификаций, сетевой формы реализации образовательных программ и проектной организации учебного процесса на основе компетентностного подхода предъявляет новые повышенные требования к кадрам ПОО.

Решение этой задачи возможно при условии трансляции международных технологий обучения и требований к квалификациям и умениям WorldSkills в массовую практику подготовки кадров по наиболее востребованным и перспективным специальностям и рабочим профессиям, а также развития института наставничества.

Кадровые условия включают в себя нормативное, правовое и методическое сопровождение образовательной деятельности в ПОО, а также обеспечение процессов формирования социально-ответственной личности обучающегося. Поэтому область задач по формированию кадровых условий не ограничивается только обеспечением ПОО педагогическими кадрами, а охватывает все виды кадровых ресурсов и процессы их взаимодействия, поддерживаемые системой управления и корпоративной культурой организации.

К кадровым ресурсам ПОО относятся руководители, педагогические работники и учебно-вспомогательный персонал. Несмотря на различия в функционале и требованиях, предъявляемых к разным категориям работников, компетентностный подход и развитие непрерывного образования при формировании кадровых условий могут применяться для всех работников ПОО.

Цель и область применения методических рекомендаций

Цель данных методических рекомендаций – это описание подходов к созданию кадровых условий подготовки высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров в ПОО.

Методические рекомендации адресованы руководителям профессиональных организаций и направлены на решение основных задач по формированию кадровых условий в профессиональных образовательных организациях.

Поскольку в Федеральных государственных образовательных стандартах среднего профессионального образования (ФГОС СПО) в требованиях к кадровым условиям в пункте 4.4 не акцентированы особенности деятельности педагогических работников в условиях цифровизации образовательной

деятельности и развития непрерывного образования (включая неформальное), то данные методические рекомендации сфокусированы именно на этой категории кадров ПОО.

3. Основные задачи по формированию кадровых условий подготовки высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров

Среди основных задач по формированию кадровых условий ПОО следует выделить: создание профессионального коллектива, способного к достижению стратегических целей и выполнению задач ПОО; эффективное использование всего потенциала коллектива; создание кадрового резерва. Решение этих задач должно носить планомерный характер.

Планирование кадровых ресурсов с учетом механизмов стратегического менеджмента может быть долгосрочным и краткосрочным. При стратегическом планировании разрабатывается стратегия развития кадровых ресурсов и определяется потребность в них в долгосрочной перспективе (например, для реализации основных профессиональных образовательных программ), а в краткосрочной перспективе – планы разрабатываются в каждый конкретный, более короткий период времени, например месяц или квартал.

Наиболее распространенная в настоящее время технология стратегического планирования и управления представлена в стандартах менеджмента качества. В ее основе лежит управление по целям, которые развертываются от уровня стратегии до конкретного рабочего места через процессный или проектный подход (в зависимости от того, чем осуществляется управление – непрерывным процессом или отдельным ограниченным во времени проектом), при этом осуществляется декомпозиция целей до уровня конкретных показателей таким образом, чтобы совокупность этих показателей (в частном случае – мероприятий) при их выполнении обеспечивала достижение поставленной цели.

Основные задачи, которые необходимо решить при формировании кадровых условий подготовки высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров в ПОО, подразделяются на две группы:

- организационно-управленческие,
- организационно-методические.

К организационно-управленческим задачам относится организация взаимодействия внутренних процессов, определенных на основе анализа деятельности ПОО, и структуры функциональной ответственности за формирование кадровых условий подготовки высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров в ПОО. Пример схемы взаимодействия внутренних процессов приведен на рисунке 1.

При этом внешняя нормативная правовая документация является внешним управляющим воздействием. Внутри ПОО деятельность регламентируется локальными нормативными актами (далее – ЛНА). Для управления деятельностью на уровне каждого процесса назначается ответственное лицо за результативность работы всех участников этого процесса. В целом по организации координирует эту работу руководитель ПОО или уполномоченный им представитель.

Для формирования кадровых условий в профессиональных образовательных организациях может быть создана организационная кадровая структура (либо наделить соответствующими функциями существующую структуру или уполномоченного представителя), которая должна решать следующие организационно-методические задачи:

Задача 1. Разработка локальной нормативной документации, регламентирующей правила и нормы обеспечения ПОО кадровыми ресурсами, необходимыми для подготовки высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров для новой экономики.

Задача 2. Координация деятельности, направленной на:

- 1) проведение систематического анализа потребности в кадровых ресурсах, в том числе для решения конкретных задач ПОО;
- 2) планирование кадровых ресурсов;
- 3) оценка существующих кадровых ресурсов и планирование их развития в ПОО, включая:



Рисунок 1 – Схема взаимодействия внутренних процессов и функциональная ответственность за формирование кадровых условий подготовки высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров в ПОО

а) формирование конкретизированных требований к компетенциям всех категорий работников ПОО (и прежде всего, педагогических работников), необходимых для решения конкретных задач ПОО («эталонный» профиль);

б) проведение оценки компетенций работников (прежде всего, педагогических работников) и кандидатов на замещение вакантных должностей;

4) устранение дефицита кадровых ресурсов:

а) планирование и реализация непрерывного образования работников/педагогических работников с учетом их потребностей и возможностей образовательной организации;

б) подбор кадров;

в) заключение договоров о сетевой форме реализации образовательных программ, проектов, решения задач ПОО;

5) проведение мониторинга результативности формирования кадровых условий в ПОО.

Структура организационно-методических задач по формированию кадровых условий представлена на рис. 2 в виде последовательности действий с указанием необходимых локальных нормативных актов, регламентирующих деятельность и возможных исполнителей этой деятельности.

Процесс формирования кадровых условий носит непрерывный характер.

4. Описание применяемых технологий и методов формирования кадровых условий

Для решения организационно-методических задач могут применяться различные технологии и методы формирования всех рассмотренных в предыдущем разделе составляющих кадровых условий.

4.1. Анализ потребности в кадровых ресурсах для решения конкретных задач ПОО

Систематический анализ потребности в кадровых ресурсах позволяет решать следующие задачи ПОО:

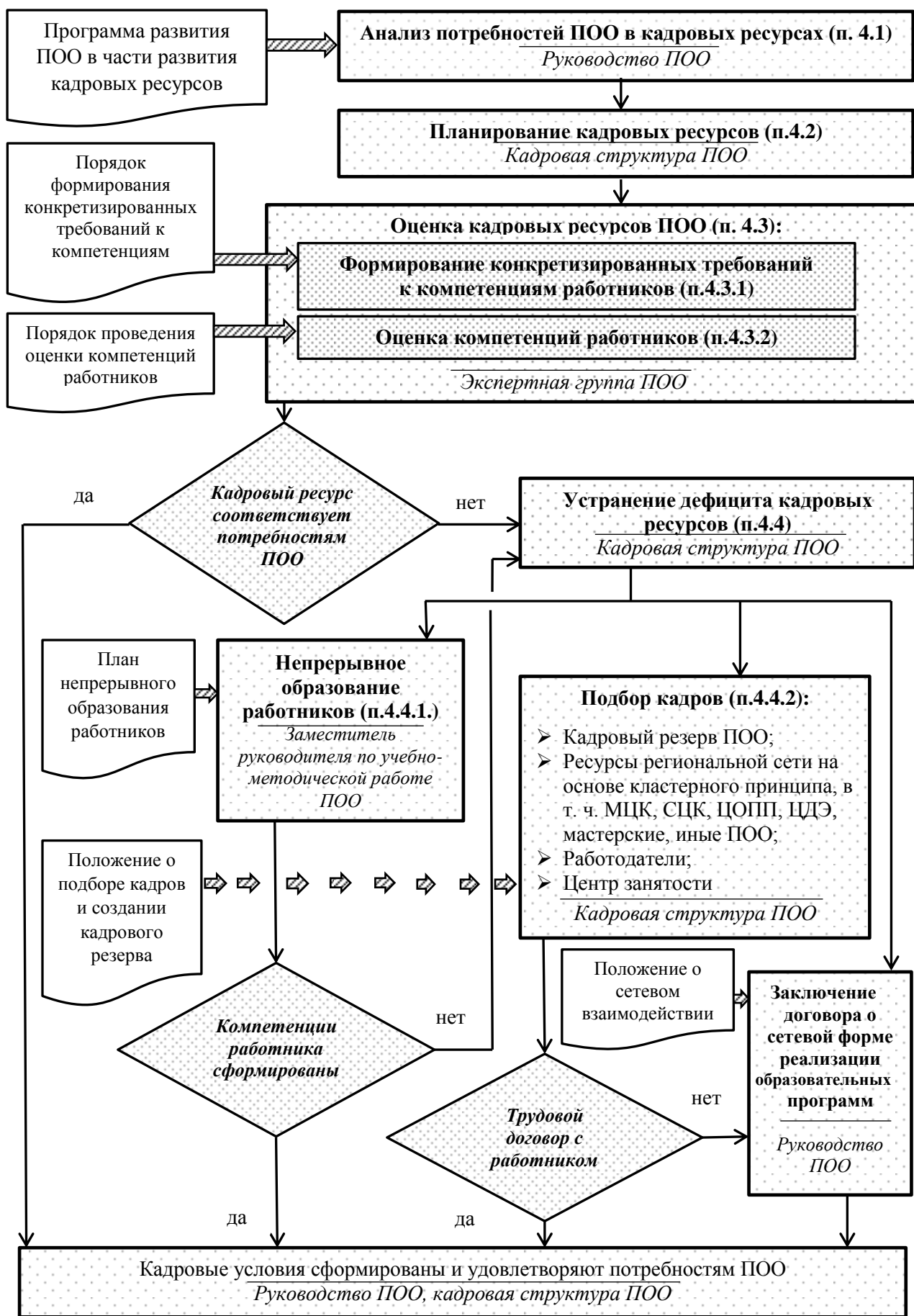


Рисунок 2 – Структура организационно-методических задач

- обеспечение качественной реализации образовательных программ, направленных на подготовку высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров;
- подготовка к лицензированию образовательной деятельности по новым специальностям и профессиям;
- реализация проектов (образовательных, воспитательных, профориентационных и др.).

Потребность в кадровых ресурсах конкретной ПОО, исходя из стратегии ее развития, базируется на приоритетах социально-экономического развития субъекта Российской Федерации, определяющих экономику региона отраслей, кадровой политике субъекта Российской Федерации, наличии кластерной региональной сети профессиональных образовательных организаций.

Для проведения анализа потребности в кадровых ресурсах и их компетенциях на практике используют следующие источники информации:

1) Программы развития федерального и регионального уровня, определяющие:

- направления развития экономики и кадровых ресурсов;
- развитие рынка труда;
- развитие среднего профессионального образования;
- политику непрерывного образования педагогических работников.

2) Требования к образованию и обучению (квалификации) педагогических работников, в т.ч. определенные профессиональным стандартом «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования» (утвержден приказом Минтруда России от 8 сентября 2015 г. № 608н. Зарегистрирован в Минюсте России 24 сентября 2015 г. № 38993), а также пунктом 4.4 Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования (ФГОС СПО) и пунктом 6.2 Примерной основной образовательной программой (ПООП);

3) Локальные нормативные акты ПОО, прямо или косвенно регламентирующие требования к квалификации педагогических работников.

Система норм и правил обеспечения ПОО кадровыми ресурсами представляет собой комплект нормативных локальных актов, который при необходимости может включать в себя следующие документы:

- Порядок формирования конкретизированных требований к компетенциям работников;
- Порядок проведения оценки компетенций работников;
- План непрерывного образования работников,
- Положение о подборе кадров и создании кадрового резерва;
- Положение о сетевом взаимодействии в части обеспечения кадровых условий реализации образовательных программ, различных проектов.

При анализе потребности в кадрах могут использоваться следующие методы: планирование развития деятельности ПОО; расчет требуемой численности; прогнозирование динамики роста численности кадров; сбор заявок от руководителей подразделений; анализ коэффициента текучести кадров.

4.2. Планирование кадровых ресурсов

При планировании количественной потребности в кадрах могут использоваться следующие методы: планирование развития деятельности ПОО; расчет требуемой численности; прогнозирование динамики роста численности кадров; сбор заявок от руководителей подразделений; анализ коэффициента текучести кадров.

Для этих целей также могут использоваться методы экспертных оценок: простая экспертная оценка (когда потребность в персонале оценивается руководителем соответствующей службы) и расширенная экспертная оценка (когда потребность в персонале оценивается группой экспертов).

Планирование потребности в разрезе необходимых компетенций, как правило, основывается на организационно-квалификационной структуре ПОО, выраженной в штатном расписании. В условиях быстрого изменения

технологических укладов и цифровизации экономики традиционные методы планирования потребности в компетенциях становятся неэффективными. Решением этой проблемы является постоянный анализ потребности в кадровых ресурсах, оценка существующих кадровых ресурсов ПОО и планирование их развития для устранения дефицита в необходимых для задач ПОО компетенциях.

Однако выделенный из образовательных и профессиональных стандартов, а также из локальных нормативных актов набор требований не является достаточным для формирования «эталонных»¹ профилей компетенций, совокупность которых могла бы служить мерой соответствия кадровых условий стоящим перед организацией задачам. Одним из путей решения этой проблемы является описание профилей компетенций, соответствующих функциональной структуре каждого процесса в модели деятельности, обеспечивающей реализацию стратегии развития ПОО. Международный стандарт ISO 9001:2015, содержащий правила качественного управления, является сводом методических рекомендаций по представлению деятельности организации в виде системы взаимосвязанных и взаимодействующих процессов, для описания которых принимается локальный нормативный акт². Этот стандарт управления вместе с конкретными профессиональными стандартами позволяет сформировать целостную совокупность требований к компетенциям, необходимым для каждого конкретного вида деятельности. И только после этого данная совокупность требований может быть спроецирована на функционально-должностную структуру (штатное расписание) без риска потери целостности.

1 Описание технологии формирования профиля компетенций педагогических работников СП) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://spo.gapm.ru/wordpress/wp-content/uploads/2018/10/Описание-технологии-формирования-профиля.pdf>; Методические рекомендации по применению модели оценки и технологии формирования профиля компетенций педагогических работников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://spo.gapm.ru/wordpress/wp-content/uploads/2018/10/Методические-рекомендации-по-модели-и-технологии.pdf>.

2 Ани́ськина Н.Н., Громова Л.А., Тимченко В.В., Трапицын С.Ю. Управление развитием вуза на основе системы менеджмента качества. – СПб.: «Книжный дом», 2008. – 160 с.

4.3. Оценка существующих кадровых ресурсов ПОО и планирование их развития

При оценке состояния внутренних кадровых ресурсов ПОО необходимо проанализировать следующую кадровую информацию: образовательный уровень и демографические данные кадров, результаты периодической оценки квалификационного уровня персонала (аттестаций, квалификационных экзаменов), результаты тестовых испытаний, портфолио, реальный уровень сформированных компетенций и многое другое.

Вместе с тем отдельная оценка конкретных работников не позволяет оценить уровень соответствия кадровых ресурсов организации целям, определенным ее стратегическим планом развития. Только совокупная оценка исполнителей конкретного процесса позволит получить целостную картину соответствия кадрового ресурса. При этом компетентностные несоответствия по отдельным позициям могут временно нивелироваться за счет перераспределения персонала.

Таким образом, используя процессный подход для получения совокупности функциональных требований, мы получаем набор «эталонных» профилей для оценки существующих кадровых ресурсов ПОО и планирование их развития.

4.3.1. Формирование конкретизированных требований к компетенциям работников/педагогических работников, необходимых для реализации программы развития ПОО

На основе проведенного анализа потребности в компетенциях работников конкретизируются требования к их уровню, т.е. формируются «эталонные» профили работников для решения конкретных задач ПОО (а не под универсальную должность). Для этого определяются группы компетенций работников, а к компетенциям устанавливаются показатели и критерии оценки сформированности компетенций, шкалы для этой оценки и определяется необходимый уровень сформированности каждой компетенции.

Пример детализации компетенций, подлежащих оценке и входящих в эталонный профиль, а также пример шкалы оценки для компетенций (групп компетенций) представлены в разработанном ранее в рамках данного проекта «Описании технологии формирования профиля компетенций педагогических работников СПО для проектирования и реализации профессиональных образовательных программ на основе интеграции формального и неформального образования»³.

Для составления профиля компетенций формируется экспертная комиссия ПОО, в которую включаются эксперты, занимающие разные позиции по отношению к оцениваемому функционалу (решаемой задаче). ПОО самостоятельно определяет состав и минимальное количество экспертов в комиссии.

Требования к экспертам определяются внутренним локальным актом и могут меняться в зависимости от задачи. При выборе экспертов могут учитываться требования к их образованию, к опыту работы в соответствующей области, к опыту экспертной деятельности, к стажу работы.

4.3.2. Оценка компетенций работников/педагогических работников и кандидатов на замещение вакантной должности

Оценка компетенций педагогических работников проходит в несколько этапов:

1 этап. Определение компетенций и (или) групп компетенций, подлежащих оценке из входящих в «эталонный» профиль, среди которых можно выделить:

- 1) группу общих (универсальных) компетенций;
- 2) группу профессиональных компетенций;
- 3) группу сквозных компетенций.

³ Описание технологии формирования профиля компетенций педагогических работников СПО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://spo.gapm.ru/wordpress/wp-content/uploads/2018/10/Описание-технологии-формирования-профиля.pdf>.

Группы компетенций могут быть детализированы до отдельных компетенций. Перечни компетенций могут различаться в зависимости от специфики работы конкретных ПОО.

«Эталонный» профиль компетенций работников/педагогических работников строится на основе результатов анализа целей и задач ПОО.

2 этап. Определение инструментов и способов оценки⁴ для выбранных компетенций и(или) групп компетенций.

Инструменты и способы оценки компетенций и групп компетенций необходимо подбирать с учётом:

- содержания компетенции или группы компетенций;
- целей оценки;
- системы показателей и критериев оценки.

Примеры целей оценки и соответствующих им инструментов и способов оценки компетенций педагогических работников представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Пример целей оценки и соответствующих им инструментов и способов оценки компетенций педагогических работников

| Цель применения | Примеры инструментов и способов оценки |
|---|---|
| Оценка знаний и способности применять их на практике | Тестирование, собеседование, интервью |
| Оценка способности к пониманию, наличия системного мышления | Кейс-технология, эссе и другие методы, в которых работник/ педагогический работник получает задания, предполагающие необходимость объяснить, предложить решение |
| Оценка имеющегося опыта профессиональной деятельности | Анализ портфолио (электронного портфолио). |

⁴ Одна компетенция (группа компетенций) может быть оценена несколькими методами, так же как несколько компетенций (групп компетенций) могут быть оценены одним комплексным методом.

| Цель применения | Примеры инструментов и способов оценки |
|---|---|
| <p>Комплексная оценка компетенций (квалификаций) работника/педагогического работника со стороны нескольких заинтересованных сторон</p> | <p>Ассесмент-центр; Метод «360 градусов»: анализ результатов «обратной связи» от коллег, руководства, обучающихся, партнёров и других заинтересованных сторон; Балльно-рейтинговая система оценки деятельности работников/педагогических работников; Самообследование и самоанализ по предложенным критериям и показателям; Конкурсы профессионального мастерства; Анализ проектной и исследовательской работы работника/педагогического работника</p> |
| <p>Оценка способности к передаче (трансляции) профессионального опыта, навыков обучения и консультирования других педагогических работников</p> | <p>Анализ практики участия в наставничестве, менторинге; Анализ результатов проведённых мастер-классов и открытых занятий</p> |

3 этап. Оценка соответствия реальных профилей работников /педагогических работников «эталонным» профилям.

4 этап. Разработка индивидуальных траекторий профессионального развития работников /педагогических работников.

Типовая модель формирования условий для обеспечения построения индивидуальных образовательных траекторий представлена в п. 5 Методических рекомендаций о создании и функционировании центров

опережающей профессиональной подготовки (утв. распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 12 июля 2019 г. № Р-68).

4.4. Устранение дефицита кадровых ресурсов

Применение технологий непрерывного образования и компетентностного подхода при формировании кадровых условий позволит эффективно использовать, прежде всего, существующие кадровые ресурсы, компетенции которых можно сформировать или совершенствовать в рамках реализации индивидуальных траекторий профессионального развития работников /педагогических работников, а также осуществлять продвижение кадров по карьерной лестнице. Но не всегда имеются временные и финансовые ресурсы на реализацию непрерывного образования. В таком случае необходим подбор кадров со стороны или привлечение кадровых ресурсов другой организации путем заключения договоров о сетевой форме реализации образовательных программ, используя в том числе ресурсы региональной сети на основе кластерного принципа.

4.4.1. Планирование и реализация непрерывного образования работников/педагогических работников с учетом их потребностей и возможностей образовательной организации

Для устранения рассогласования между «эталонным» профилем компетенций, необходимых ПОО, и реальным профилем работника/педагогического работника в организации важно грамотно спланировать и реализовать повышение их профессионального уровня в рамках реализации процессов непрерывного образования. Для решения этой задачи необходимо создание/ развитие системы непрерывного образования в ПОО⁵.

Непрерывное образование руководителей ПОО должно быть направлено на освоение следующих направлений: государственное и муниципальное управление; экономика и менеджмент; управление проектами; управление персоналом; управление рисками.

⁵ Методические рекомендации по организации непрерывного образования педагогических работников профессиональных образовательных организаций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://spo.garpm.ru/методические-рекомендации-по-органи/>

Непрерывное образование педагогических работников должно быть направлено на освоение: современных профессиональных технологий, оборудования, инструментов и материалов; эффективных педагогических технологий, форм и методик профессионального образования и подготовки высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров; проектного менеджмента; современных технологий инклюзивного образования.

Непрерывное образование учебно-вспомогательного персонала должно быть направлено на совершенствование компетенций, связанных с использованием в работе современных технологий и технических средств.

Непрерывное образование педагогических работников ПОО осуществляется в рамках следующих образовательных программ:

1. Формальное образование, включая:

а) дополнительные профессиональные образовательные программы, к которым относятся:

- программы повышения квалификации (совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации);

- программы профессиональной переподготовки (получение компетенции, необходимой для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации);

б) образовательные программы среднего профессионального образования – программы подготовки квалифицированных рабочих, служащих, программы подготовки специалистов среднего звена;

в) программы высшего образования – программы бакалавриата, программы специалитета, программы магистратуры, программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре;

г) основные программы профессионального обучения, включая программы профессиональной подготовки по профессиям рабочих, должностям служащих, программы переподготовки рабочих, служащих, программы

повышения квалификации рабочих, служащих, которые направлены на приобретение лицами различного возраста профессиональной компетенции, в том числе для работы с конкретным оборудованием, технологиями, аппаратно-программными и иными профессиональными средствами, получение указанными лицами квалификационных разрядов, классов, категорий по профессии рабочего или должности служащего без изменения уровня образования;

д) дополнительные общеобразовательные программы.

2. Иные виды обучения и приобретения компетенций, которые в соответствии с «Руководящими принципами ЮНЕСКО по признанию, сертификации и аккредитации результатов обучения вне учебных заведений и неформального обучения⁶» в государствах-членах ЮНЕСКО называют неформальным обучением:

- участие педагогических работников в мастер-классах, открытых уроках и других формах обмена опытом внутри и вне ПОО;
- участие в работе методических советов, предметно-цикловых комиссий и учебно-методических объединений различного уровня;
- подготовка обучающихся к профессиональным конкурсам, олимпиадам, чемпионатам и т. п.;
- личное участие в конкурсах профессионального мастерства;
- наставничество, коучинг;
- проектная деятельность на уровне ПОО, субъекта Российской Федерации, Российской Федерации, международных проектов, включая гранты;
- участие в организации и проведении научных мероприятий (конференций, форумов, семинаров, круглых столов и т. д.);

⁶ Руководящие принципы ЮНЕСКО по признанию, сертификации и аккредитации результатов обучения вне учебных заведений и неформального обучения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002163/216360e.pdf>; <https://www.gapm.ru/wordpress/wp-content/uploads/Институт-ЮНЕСКО.pdf>.

– другие мероприятия, инициированные самой ПОО или предполагающие включение педагогических работников в мероприятия других организаций, с целью развития конкретных компетенций педагогических работников.

4.4.2. Организационные условия развития непрерывного образования педагогических работников в профессиональных образовательных организациях

Организационные условия включают в себя:

– документационное обеспечение процессов непрерывного образования педагогических работников ПОО, регламентированное внутренними (локальными) нормативными актами (положениями, регламентами, инструкциями и другими документами);

– соответствующее материально-техническое обеспечение, необходимое для реализации всех видов и форм непрерывного образования педагогических работников, включая наличие договоров о сетевой форме реализации образовательных программ, если это необходимо;

– учебно-методическое обеспечение непрерывного образования педагогических работников ПОО;

– систему внутренней оценки качества непрерывного образования педагогических работников ПОО;

– необходимые информационно-коммуникационные ресурсы;

– финансовые ресурсы.

Педагогические работники, успешно освоившие программы профессиональной переподготовки и (или) повышения квалификации, например программы, основанные на опыте Союза Ворлдскиллс Россия, принимают на себя обязательства по внедрению эффективных методик профессионального образования и подготовки кадров по наиболее востребованным, новым и перспективным профессиям, с учетом стандартов

Ворлдскиллс, в практике деятельности профессиональной образовательной организации, направившей их на повышение квалификации⁷.

Для создания условия развития непрерывного образования и повышения мотивации работников/педагогических работников необходимо совершенствовать корпоративную культуру ПОО. Решение этой задачи предполагает внедрение модели управления, построенной на сочетании иерархической модели (вертикальной) управления с моделью управления «по проектам» (горизонтальной), а также изменение функций и формата проведения педагогических советов: переход от исключительно информационного формата к тренинговому, проектному формату.

Важным элементом формирования корпоративной культуры является создание условий для адаптации вновь принятых работников, особенно молодых специалистов (наставничество, школа молодого педагога и т. п.), а также обобщение и сохранение опыта работников предпенсионного и пенсионного возраста.

4.4.3. Подбор кадров

Для реализации кадровой политики в ПОО необходимо создать и регулярно обновлять базу данных работников ПОО, включая отдельный перечень педагогических работников (далее – Базу данных), которые являются кадровым резервом организации и могут быть привлечены для решения конкретных задач/ реализации проектов, в том числе и на условиях договора гражданско-правового характера.

База данных может быть создана по аналогии с региональным реестром педагогических работников, прошедших повышение квалификации⁸, являться частью регионального реестра или частью региональной базы данных кадровых

⁷ п. 5 Методических рекомендаций о проведении повышения квалификации по программам, основанным на опыте Союза Ворлдскиллс Россия, в том числе сертификации в качестве экспертов Ворлдскиллс, утвержденных распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 28 февраля 2019 г. № Р-15

⁸ Пункт 5 Методических рекомендаций по отбору стажировочных площадок, утверждённых распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25 апреля 2019 г. №Р-52.

ресурсов, расположенной на цифровой платформе центров опережающей профессиональной подготовки⁹.

При подборе кадров для решения конкретных задач следует руководствоваться следующими критериями:

- квалификационная категория педагога;
- стаж работника/ педагогический стаж работника;
- опыт деятельности в организациях, направление деятельности которых соответствует области профессиональной деятельности;
- опыт при решении конкретных задач/ реализации проектов;
- является ли педагогический работник экспертом Ворлдскиллс/ экспертом по проведению демонстрационного экзамена.

При подборе кадров для реализации образовательных программ необходимо учитывать требования профессионального стандарта «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования» (утвержден приказом Минтруда России от 8 сентября 2015 г. № 608н. Зарегистрирован в Минюсте России 24 сентября 2015 г. № 38993), а также пункта 4.4 ФГОС СПО и пункта 6.2 ПООП соответствующего направления подготовки высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров.

При подборе кадров могут быть использованы кадровые ресурсы следующих организаций: профессиональные образовательные организации, в том числе их выпускники; центры компетенций (корпоративные, университетские, региональные, отраслевые, международные); центры опережающей профессиональной подготовки; межрегиональные центры компетенций; мастерские; организации, направление деятельности которых соответствует профилю образовательных программ, реализуемых ПОО, или

⁹ Пункт 3.3.1 Методических рекомендаций о создании и функционировании центров опережающей профессиональной подготовки (утв. распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 12 июля 2019 г. №Р-68.

конкретных задач/ реализации проектов; центры проведения демонстрационного экзамена; центры оценки квалификаций.

Важным ресурсом пополнения кадрового резерва являются граждане предпенсионного и пенсионного возраста, работающие в организациях, направление деятельности которых соответствует профилю образовательных программ, реализуемых ПОО, или имеющих опыт решения конкретных задач/ реализации проектов.

При подборе кадров для решения конкретной задачи (в том числе для реализации проектов) необходимо учитывать не только соответствие работника/педагогического работника вышеперечисленным критериям, но и возможность приобретения ими новых компетенций.

5. Этапы формирования кадровых условий с указанием рекомендуемых форм и методов работы на каждом этапе

Таблица 2 – Рекомендуемые формы работы на каждом этапе формирования кадровых условий

| Рекомендуемые формы работы | Метод работы |
|---|--|
| <i>Этап 1. Анализ потребности ПОО в кадровых ресурсах (в том числе на основе данных ЦОПП субъекта Российской Федерации). Планирование кадровых ресурсов</i> | |
| 1.1. Анализ потребности региональной экономики в высококвалифицированных специалистах и рабочих кадрах | создание рабочих групп; анализ данных; фокус-группы; экспертная оценка; мозговой штурм |
| 1.2. Анализ потребности в кадровых ресурсах ПОО для решения конкретных задач в соответствии с Программой развития ПОО | |
| 1.3. Планирование нагрузки на следующий учебный год и определение необходимых компетенций для | |

| | |
|--|--|
| педагогических работников, привлечение которых планируется для реализации образовательной деятельности по соответствующей образовательной программе | |
| 1.4. Планирование повышения квалификации педагогических работников/ подбор кадров, привлекаемых к реализации образовательных программ на иных условиях. | |
| <i>Этап 2. Обеспечение ПОО кадровыми ресурсами</i> | |
| <i>2.1. Оценка компетенций работников/педагогических работников</i> | |
| 2.1.1. Периодическая актуализация локальных нормативных актов для проведения оценки работников /педагогических работников | создание рабочих групп; разработка проектов ЛНА; обсуждение; утверждение; информирование |
| 2.1.2. Оценка кадров при подготовке к реализации новых или актуализированных образовательных программ | анализ портфолио; тестирование; внутренняя аттестация; собеседование; интервью |
| 2.1.3. Оценка компетенций работников /педагогических работников: – для решения конкретных задач ПОО; – для привлечения к реализации проектов; – в связи с изменением требований к кадровым условиям реализации образовательных программ | ассесмент-центр; метод «360 градусов»; балльно-рейтинговая система оценки деятельности работников/педагогических работников; самообследование и самоанализ по предложенным критериям и показателям; конкурсы профессионального мастерства |

| <i>2.2. Создание и развитие системы непрерывного образования педагогических работников</i> | |
|---|--|
| 2.2.1. Формирование в ПОО системы признания неформально приобретенных компетенций | создание рабочих групп; разработка проектов ЛНА; обсуждение; утверждение; информирование |
| 2.2.2. Обучение работе с информационными ресурсами, в том числе работе в электронной информационной образовательной среде ПОО | Семинары; практические занятия; наставничество; мастер-классы |
| 2.2.3. Формирование проектных команд: – для подготовки высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров; – для решения конкретных задач ПОО. | обучающие семинары; тренинги по командообразованию; мастер-классы |
| 2.2.4. Создание условий для реализации непрерывного образования педагогических работников в ПОО | подача и направление заявок на участие в отборе: – организаций для оказания услуг по реализации дополнительных профессиональных программ повышения квалификации, основанных на опыте Союза Ворлдскиллс Россия ¹⁰ ; |

¹⁰ Пункт 6 Методических рекомендаций о проведении повышения квалификации по программам, основанным на опыте Союза Ворлдскиллс Россия, в том числе сертификации в качестве экспертов Ворлдскиллс, утвержденных распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 28 февраля 2019 г. № Р-15.

| | |
|---|---|
| | – стажировочных площадок для реализации программ повышения квалификации ¹¹ |
| 2.2.5. Повышение квалификации педагогических работников в сторонних организациях | направление заявок и обучение по программам повышения квалификации, основанным на опыте Союза Ворлдскиллс Россия ¹² ; анализ и подбор программ повышения квалификации, направленных на формирование или совершенствование компетенций педагогических работников, освоение этих программ |
| 2.2.6. Своевременное обновление информации о программах повышения квалификации, мероприятиях, проводимых на региональном/ федеральном уровне, способствующих совершенствованию или приобретению новых компетенций педагогическими работниками | сбор информации; информирование |
| <i>2.3. Подбор кадров</i> | |
| 2.3.1. Кадровые перестановки внутри ПОО | Продвижение по карьерной лестнице; стимулирование и |

¹¹ Методические рекомендации по отбору стажировочных площадок, утверждённые распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25 апреля 2019 г. №Р-52.

¹² Пункт 5 Методических рекомендаций о проведении повышения квалификации по программам, основанным на опыте Союза Ворлдскиллс Россия, в том числе сертификации в качестве экспертов Ворлдскиллс, утвержденных распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 28 февраля 2019 г. № Р-15.

| | |
|---|---|
| | МОТИВАЦИЯ |
| 2.3.2. Найм работников со стороны | методы найма; процедуры отбора; заключение договоров; процесс адаптации; обучение |
| <i>Этап 3 Оценка соответствия кадровых условий потребностям ПОО</i> | |
| 3.1. Оценка результативности процессов непрерывного образования педагогических работников в ПОО | Создание рабочих групп; мониторинг; оценка; сравнение |
| 3.2. Оценка результативности формирования кадровых условий подготовки высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров | |

6. Описание возможностей последующего применения методических рекомендаций по формированию кадровых условий подготовки высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров в профессиональных образовательных организациях на основе технологий непрерывного образования и компетентностного подхода

Данные методические рекомендации позволят руководителям ПОО, применяя технологии непрерывного образования работников, эффективно использовать кадровые ресурсы своей организации, формируя и совершенствуя необходимый профиль компетенций работников. При этом индивидуальные образовательные траектории работников, сформированные по итогам оценки их компетенций, позволят оптимально использовать временные и финансовые ресурсы для реализации непрерывного образования. Предложенные технологии и методы формирования кадровых ресурсов помогут руководителям принимать управленческие решения при планировании кадровых ресурсов и распределении их полномочий.

Применение методических рекомендаций позволит ПОО:

- определять конкретные цели и задачи по формированию кадровых условий на основе анализа требований профессиональных и образовательных стандартов, требований рынка труда и конкретной ПОО, стратегических целей развития конкретной ПОО;
- структурировать деятельность ПОО по обеспечению непрерывного образования педагогических работников ПОО для формирования и(или) совершенствования профессиональных компетенций педагогических работников, включая интеграцию формального и неформального образования; применение современных практик, технологий и методов непрерывного образования, в том числе международных, механизмы поддержки и стимулирования неформального образования в ПОО;
- определять организационно-методические условия развития непрерывного образования на основе компетентностного подхода в ПОО;
- определять ответственных исполнителей за формирование кадровых условий на каждом этапе.

7. Мониторинг результативности формирования кадровых условий подготовки высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров в профессиональных образовательных организациях на основе технологий непрерывного образования и компетентностного подхода

Для проведения мониторинга результативности формирования кадровых условий подготовки высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров в профессиональных образовательных организациях необходимо в ПОО определить показатели и критерии результативности процессов непрерывного образования педагогических работников, а также показатели и критерии результативности формирования кадровых условий в профессиональной образовательной организации.

7.1. Критерии результативности процессов непрерывного образования педагогических работников в ПОО

Показатели и критерии результативности процессов непрерывного образования представлены двумя следующими группами:

1) доля педагогических работников (в процентах от общего количества педагогических работников), освоивших дополнительную профессиональную программу:

- профессиональной переподготовки по направлениям профессиональной деятельности;
- повышения квалификации по программам преподаваемого профиля, включая информационно-коммуникационные технологии;
- повышения квалификации по реализации адаптированных образовательных программ;
- в форме стажировки на высокотехнологичных рабочих местах ведущих предприятий и организаций;
- повышения квалификации по программам, основанным на опыте Союза Ворлдскиллс Россия.

2) доля педагогических работников (в процентах от общего количества педагогических работников), прошедших процедуру внутренней или внешней оценки неформально приобретенных компетенций.

3) доля педагогических работников (в процентах от общего количества педагогических работников), сертифицированных в качестве:

- экспертов по демонстрационному экзамену;
- экспертов Ворлдскиллс.

Критериальные значения для этих показателей каждая профессиональная образовательная организация устанавливает самостоятельно, исходя из своих стратегических целей и имеющегося опыта.

7.2. Критерии результативности формирования кадровых условий в ПОО:

- уровень текучести кадров (в процентах от общей штатной численности ПОО);
- уровень текучести педагогических работников (в процентах от общей численности педагогических работников ПОО);

- доля штатных педагогических работников (в процентах от общей численности педагогических работников ПОО);
- доля внешних совместителей (в процентах от общей численности педагогических работников ПОО);
- доля педагогических работников, занятых в проектах (в процентах от общей численности педагогических работников ПОО);
- количество проектов, реализуемых в ПОО
- доля компетенций, охваченных внутренней системой независимой оценки, из общего числа компетенций, включенных в «эталонные» профили.
- процент роста числа педагогических работников, соответствующих «эталонным» профилям компетенций (рост оценивается на трех-летнем интервале).

Перечень показателей и их количество, а также их критериальные значения ПОО определяет самостоятельно.

Результативность оценивается отдельно по каждому показателю.

Мониторинг результативности проводится посредством оценки затрат на обеспечение полученных результатов (в виде измеренных значений показателей результативности). При этом важно учитывать, какие мероприятия, проводимые в рамках реализации кадровой политики ПОО, повлияли на изменения уровня каждого показателя и насколько существенным было это влияние. Такой анализ позволит скорректировать планы по формированию кадровых условий и использовать те методы и технологии, которые были более результативны.

Разработка региональной программы развития кадрового потенциала сети образовательных организаций СПО и определение критериальных значений на региональном уровне позволит осуществлять мониторинг результативности кадровой политики ПОО, на основе которого можно выделять и распространять лучшие практики формирования кадровых условий подготовки высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров в профессиональных образовательных организациях.